JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 11755-11767
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

MODEL KEPEMIMPINAN BERBASIS NILAI DAN SPIRITUAL

Siti Nuraeni[1], Machdum Bachtiar[2], Eneng Muslihah[3]
[1,2,3] Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

Email: sitinuraeni0891@gmail.com

Check for updates OPEN ACCESS
DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.3716

Sections Info

Article history:
Submitted: 9 August 2026
Final Revised: 28 August 2026
Accepted: 26 September 2026
Published: 30 October 2026

Keywords:
Educational Leadership
Value-Based Leadership
Spiritual Leadership
Educational Institutions
Islamic Values.

ABSTRACT

Leadership in educational institutions is not only related to the ability to manage resources, make decisions, and achieve institutional targets, but also concerns the values that shape the behavior of leaders. The complexity of social change, technological development, demands for educational quality, and moral challenges have made value-based and spiritual leadership models increasingly relevant. This article aims to analyze the concept, characteristics, implementation, and contribution of value-based and spiritual leadership models in improving the effectiveness of educational institutions. The study employs a qualitative approach using a literature review method of scientific articles published during the period of 2020–2026. The analysis was conducted descriptively and analytically by identifying the concepts, principles, practices, and implications of value-based and spiritual leadership in educational institutions. The findings indicate that this model places integrity, trustworthiness, justice, exemplary behavior, responsibility, service, meaningful work, and spiritual awareness as the foundations of leadership. Value-based and spiritual leadership can build trust, organizational commitment, a positive school culture, and encourage improvements in educational quality. This model is also relevant for Islamic educational institutions because it integrates managerial dimensions with moral and spiritual dimensions.

ABSTRAK

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengelola sumber daya, mengambil keputusan, dan mencapai target kelembagaan, tetapi juga berkaitan dengan nilai yang menjadi dasar perilaku pemimpin. Kompleksitas perubahan sosial, perkembangan teknologi, tuntutan mutu pendidikan, serta tantangan moral menjadikan model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual semakin relevan. Artikel ini bertujuan menganalisis konsep, karakteristik, implementasi, serta kontribusi model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual dalam meningkatkan efektivitas kelembagaan pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan terhadap artikel ilmiah yang diterbitkan pada periode 2020–2026. Analisis dilakukan secara deskriptif-analitis dengan mengidentifikasi konsep, prinsip, praktik, dan implikasi kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual dalam lembaga pendidikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa model ini menempatkan integritas, amanah, keadilan, keteladanan, tanggung jawab, pelayanan, makna kerja, dan kesadaran spiritual sebagai dasar kepemimpinan. Kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual dapat membangun kepercayaan, komitmen organisasi, budaya sekolah yang positif, serta mendorong peningkatan mutu pendidikan. Model tersebut juga relevan bagi lembaga pendidikan Islam karena mampu mengintegrasikan dimensi manajerial dengan dimensi moral dan spiritual.

Kata kunci: *kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan berbasis nilai, kepemimpinan spiritual, lembaga pendidikan, nilai Islam.*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor strategis dalam menentukan keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan. Pemimpin pendidikan tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pengarah visi, pembangun budaya organisasi, pengambil keputusan, penggerak perubahan, dan teladan bagi seluruh warga lembaga. Perkembangan lingkungan pendidikan abad ke-21 memperlihatkan bahwa pemimpin menghadapi persoalan yang semakin kompleks, mulai dari tuntutan peningkatan mutu, transformasi digital, keberagaman sosial, perubahan karakter peserta didik, sampai dengan persoalan etika dan moral. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang hanya berorientasi pada pencapaian administratif dianggap belum cukup untuk menjawab kompleksitas tersebut. Kajian kepemimpinan pendidikan kontemporer menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengintegrasikan kepemimpinan strategis, transformasional, spiritual, emosional, dan berbasis karakter dalam pengelolaan lembaga pendidikan (Bahtiar & Qasabandiyah, 2025; Novia & Aimah, 2024; Ardyanto et al., 2026).

Dalam konteks tersebut, model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual menjadi salah satu pendekatan yang penting untuk dikaji. Kepemimpinan berbasis nilai menempatkan nilai-nilai yang diyakini sebagai dasar dalam menentukan arah, kebijakan, perilaku, dan keputusan organisasi. Sementara itu, kepemimpinan spiritual menekankan dimensi makna, kesadaran batin, keteladanan moral, pelayanan, serta hubungan manusia dengan nilai-nilai transendental. Dalam lembaga pendidikan Islam, kedua pendekatan tersebut dapat dipadukan melalui nilai amanah, keadilan, kejujuran, musyawarah, tanggung jawab, ihsan, dan keteladanan. Penelitian Surbakti (2024) menunjukkan bahwa penerapan nilai keadilan, kejujuran, dan musyawarah dalam kepemimpinan dapat membangun kepercayaan dan keterbukaan dalam lembaga pendidikan Islam. Sementara itu, Jahroni et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berperan dalam membangun visi, budaya positif, dan komitmen anggota organisasi. Temuan Mahmud dan Ramli (2025) juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan spiritual berbasis nilai Islam dapat menjadi strategi untuk membangun budaya mutu madrasah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research). Data penelitian berasal dari artikel jurnal ilmiah, khususnya publikasi yang berkaitan dengan kepemimpinan berbasis nilai, kepemimpinan spiritual, kepemimpinan etis, kepemimpinan pendidikan Islam, dan pengembangan budaya organisasi pendidikan yang diterbitkan pada rentang tahun 2020–2026. Penelusuran literatur dilakukan dengan menggunakan kata kunci seperti *values-based leadership*, *spiritual leadership*, *ethical leadership*, *Islamic educational leadership*, dan *educational leadership*. Literatur yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan relevansi tema, tahun publikasi, konteks pendidikan, serta kontribusinya terhadap pemahaman model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual. Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis melalui tahapan identifikasi, klasifikasi, interpretasi, dan sintesis. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh pemahaman konseptual yang komprehensif mengenai karakteristik dan implementasi model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual dalam kelembagaan pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Dasar Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Spiritual

Kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual pada dasarnya berangkat dari pemahaman bahwa kepemimpinan tidak pernah berada dalam ruang yang bebas nilai. Setiap kebijakan,

cara berkomunikasi, pembagian tugas, pemberian penghargaan, penyelesaian konflik, dan penentuan prioritas selalu mencerminkan nilai tertentu. Karena itu, kualitas seorang pemimpin tidak cukup dinilai dari kemampuan mencapai target, tetapi juga dari cara target tersebut dicapai. Fulford dan Coleman (2021) menekankan pentingnya keselarasan antara nilai yang dinyatakan dengan nilai yang benar-benar dipraktikkan. Keselarasan tersebut menjadi penting dalam lembaga pendidikan karena warga lembaga belajar bukan hanya dari dokumen resmi, melainkan dari perilaku pemimpin sehari-hari. Ketika pemimpin berbicara tentang integritas tetapi tidak transparan dalam pengelolaan sumber daya, akan muncul kesenjangan antara nilai formal dan praktik. Sebaliknya, ketika nilai diterapkan secara konsisten, nilai tersebut dapat menjadi pedoman bersama dan membentuk kepercayaan organisasi.

Dalam lembaga pendidikan Islam, dimensi nilai tersebut memperoleh landasan yang lebih luas karena kepemimpinan dipahami sebagai amanah. Amanah mengandung tuntutan tanggung jawab, kejujuran, dan kesediaan mempertanggungjawabkan keputusan. Keadilan menuntut pemimpin memperlakukan warga lembaga secara proporsional dan tidak diskriminatif. Musyawarah menempatkan proses mendengar dan mempertimbangkan pendapat sebagai bagian dari pengambilan keputusan. Sementara keteladanan mengharuskan pemimpin menunjukkan perilaku yang ingin dibangun pada anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling memperkuat. Pemimpin yang amanah membutuhkan kejujuran; keadilan membutuhkan keterbukaan; musyawarah membutuhkan penghargaan terhadap orang lain; dan keteladanan membutuhkan konsistensi. Dengan demikian, model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual dapat dipandang sebagai kerangka integratif yang menyatukan kompetensi manajerial, etika, hubungan kemanusiaan, dan orientasi transendental.

Kepemimpinan spiritual memberikan tambahan penting berupa pertanyaan mengenai makna pekerjaan dan tujuan keberadaan organisasi. Pemimpin tidak hanya bertanya apakah suatu program efektif, tetapi juga apakah program tersebut bermakna, bermanfaat, dan sesuai dengan tujuan pendidikan. Jahroni et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berkaitan dengan pembentukan visi, budaya positif, dan efektivitas perubahan organisasi. Hariri et al. (2025) juga menempatkan kepemimpinan spiritual sebagai pendekatan yang relevan dalam praktik sekolah. Dari perspektif tersebut, spiritualitas bukan sekadar kegiatan ritual yang dilakukan oleh pemimpin, melainkan kesadaran batin yang memengaruhi cara pemimpin memperlakukan manusia, menggunakan kewenangan, dan menentukan tujuan. Dengan kata lain, spiritualitas menjadi orientasi internal yang membantu pemimpin menjaga integritas ketika menghadapi tekanan organisasi.

Model ini juga perlu dibedakan dari kepemimpinan yang sekadar menggunakan simbol-simbol agama. Kegiatan keagamaan, doa bersama, atau penggunaan istilah religius belum otomatis menunjukkan kepemimpinan spiritual. Indikator yang lebih substantif tampak pada konsistensi perilaku, tanggung jawab, kepedulian, kemampuan memberikan makna, keadilan dalam kebijakan, dan kesediaan melayani. Karena itu, kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual harus hadir dalam seluruh siklus manajemen, mulai dari perencanaan sampai evaluasi. Pandangan tersebut sejalan dengan temuan Minarti dan Susanti (2021) mengenai pentingnya motivasi, berbagi, keteladanan, dan kemauan belajar dalam kepemimpinan spiritual. Dengan demikian, kekuatan model ini terletak pada integrasi antara apa yang dipikirkan pemimpin, apa yang diyakini, apa yang diputuskan, dan apa yang dilakukan.

Kepemimpinan berbasis nilai merupakan model kepemimpinan yang menjadikan nilai sebagai landasan utama dalam mengarahkan perilaku pemimpin dan organisasi. Nilai

tidak hanya ditempatkan sebagai slogan kelembagaan, tetapi harus diwujudkan dalam proses pengambilan keputusan, hubungan interpersonal, kebijakan, dan perilaku sehari-hari. Fulford dan Coleman (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai perlu memperhatikan kesesuaian antara nilai yang dinyatakan dengan nilai yang benar-benar dijalankan oleh pemimpin, pengikut, dan organisasi. Dalam konteks pendidikan, nilai tersebut dapat berupa integritas, keadilan, tanggung jawab, kejujuran, pelayanan, dan penghormatan terhadap manusia. Sementara itu, kepemimpinan spiritual memperluas dimensi kepemimpinan dengan memasukkan unsur makna, tujuan hidup, kesadaran moral, dan orientasi transendental. Jahroni et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual dapat membantu pemimpin membangun visi, budaya positif, serta komitmen anggota organisasi. Hariri et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual di sekolah memiliki keterkaitan dengan praktik kepemimpinan kepala sekolah dan pengembangan lingkungan pendidikan yang lebih bermakna. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual dapat dipahami sebagai model yang mengintegrasikan kompetensi manajerial dengan prinsip moral dan kesadaran spiritual pemimpin (Fulford & Coleman, 2021; Jahroni et al., 2024; Hariri et al., 2025).

Nilai sebagai Fondasi Pengambilan Keputusan Pemimpin Pendidikan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu arena paling jelas untuk melihat apakah kepemimpinan benar-benar berbasis nilai. Dalam praktiknya, pemimpin pendidikan sering berhadapan dengan pilihan yang sama-sama memiliki konsekuensi. Misalnya, pemimpin harus menentukan prioritas anggaran ketika sumber daya terbatas, memilih bentuk penghargaan bagi guru, menyelesaikan konflik antarwarga sekolah, atau menentukan kebijakan yang berdampak berbeda kepada kelompok tertentu. Dalam kondisi seperti ini, efektivitas administratif saja tidak cukup. Pemimpin perlu mempertimbangkan keadilan prosedural, kemanfaatan, dampak jangka panjang, serta kesesuaian keputusan dengan nilai kelembagaan. Surbakti (2024) menunjukkan pentingnya keadilan, kejujuran, dan musyawarah dalam membangun lingkungan pendidikan Islam yang inklusif dan harmonis.

Musyawarah dalam konteks tersebut bukan berarti seluruh keputusan harus selalu menghasilkan kesepakatan mutlak. Musyawarah lebih tepat dipahami sebagai proses membuka ruang partisipasi, mendengar argumen, menguji informasi, dan mempertimbangkan kepentingan pihak yang terdampak. Pemimpin tetap memiliki tanggung jawab akhir untuk menentukan keputusan, tetapi keputusan tersebut lahir dari proses yang dapat dipertanggungjawabkan. Praktik seperti ini dapat mengurangi persepsi bahwa keputusan bersifat sepihak. Selain itu, keterlibatan anggota dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan dan memperkuat komitmen implementasi. Majid et al. (2025) memperlihatkan bahwa nilai dapat menjadi dasar praktik kepemimpinan dalam institusi pendidikan tinggi Islam, sehingga nilai tidak berhenti pada tingkat normatif.

Kerangka nilai juga membantu pemimpin menghadapi tekanan pragmatis. Dalam organisasi pendidikan, terdapat kemungkinan munculnya tuntutan untuk mencapai hasil secara cepat, sementara proses yang benar membutuhkan waktu. Kepemimpinan berbasis nilai menempatkan proses dan hasil dalam hubungan yang seimbang. Keputusan yang menghasilkan target tinggi tetapi merusak kepercayaan, mengabaikan keadilan, atau mengorbankan integritas tidak dapat dianggap sebagai keberhasilan kepemimpinan secara utuh. Ardyanto et al. (2026) menegaskan relevansi nilai Islam untuk menghadapi tantangan organisasi pendidikan abad ke-21, termasuk globalisasi dan perkembangan teknologi. Oleh sebab itu, pemimpin perlu memiliki semacam kompas etis agar inovasi dan efisiensi tidak

berubah menjadi pembenaran terhadap praktik yang tidak adil.

Dalam implementasinya, pengambilan keputusan berbasis nilai dapat dilakukan melalui beberapa tahap: mengidentifikasi masalah secara objektif, memetakan pihak yang terdampak, mengidentifikasi nilai yang relevan, membuka ruang musyawarah, menimbang alternatif, menetapkan keputusan, menjelaskan alasan keputusan, dan mengevaluasi dampaknya. Tahapan ini menunjukkan bahwa nilai dapat diterjemahkan menjadi mekanisme manajerial yang konkret. Transparansi alasan keputusan juga penting karena anggota organisasi tidak selalu menuntut semua keinginannya dipenuhi; mereka membutuhkan keyakinan bahwa keputusan dibuat secara wajar. Dengan demikian, nilai berfungsi bukan hanya sebagai standar moral, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan legitimasi kepemimpinan.

Nilai memiliki posisi penting dalam proses pengambilan keputusan karena setiap keputusan pemimpin pada dasarnya memiliki konsekuensi moral dan organisatoris. Pemimpin pendidikan sering dihadapkan pada situasi yang membutuhkan pertimbangan antara kepentingan individu, kelompok, dan tujuan lembaga. Dalam kondisi tersebut, nilai berfungsi sebagai pedoman agar keputusan tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga adil dan dapat dipertanggungjawabkan. Surbakti (2024) menemukan bahwa penerapan prinsip keadilan, kejujuran, dan musyawarah dalam lembaga pendidikan Islam mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan harmonis. Majid et al. (2025) juga menunjukkan bahwa implementasi *value-based leadership* pada perguruan tinggi Islam menempatkan nilai sebagai dasar dalam praktik kepemimpinan dan pengelolaan institusi. Sementara itu, Ardyanto et al. (2026) menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai Islam diperlukan untuk merespons tantangan organisasi pendidikan abad ke-21, terutama ketika lembaga menghadapi globalisasi, perkembangan teknologi, dan melemahnya orientasi moral dalam praktik organisasi. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan perlu memiliki kerangka nilai yang jelas sehingga proses pengambilan keputusan tidak semata-mata berdasarkan kepentingan pragmatis, tetapi juga mempertimbangkan keadilan, kemaslahatan, tanggung jawab, dan keberlanjutan lembaga (Surbakti, 2024; Majid et al., 2025; Ardyanto et al., 2026).

Dimensi Spiritual dalam Kepemimpinan Pendidikan

Dimensi spiritual memperluas pemahaman kepemimpinan dengan memasukkan kesadaran mengenai makna, tujuan, dan tanggung jawab moral. Dalam lembaga pendidikan, pemimpin menghadapi manusia yang memiliki kebutuhan, aspirasi, emosi, dan latar belakang berbeda. Karena itu, kepemimpinan yang hanya memandang anggota sebagai sumber daya dapat menghasilkan hubungan yang transaksional. Kepemimpinan spiritual mengajak pemimpin melihat pekerjaan sebagai aktivitas yang memiliki makna bagi kehidupan orang lain. Minarti dan Susanti (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat diwujudkan melalui motivasi, berbagi, mencintai, keteladanan, dan kemauan untuk terus belajar. Dimensi tersebut menunjukkan bahwa spiritualitas memiliki implikasi langsung terhadap perilaku kepemimpinan.

Kesadaran spiritual juga dapat berfungsi sebagai pengendali penggunaan kekuasaan. Jabatan memberikan kewenangan, tetapi kesadaran bahwa kewenangan merupakan amanah mendorong pemimpin untuk tidak menggunakan kekuasaan secara sewenang-wenang. Pemimpin yang memiliki orientasi spiritual akan mempertimbangkan konsekuensi moral dari keputusan yang diambil, termasuk ketika tidak ada pengawasan langsung. Di sinilah spiritualitas berbeda dari sekadar kepatuhan terhadap aturan. Aturan mengatur perilaku yang tampak, sedangkan kesadaran spiritual dapat menjadi pengendali internal. Jahroni et al. (2024) menunjukkan hubungan kepemimpinan spiritual dengan efektivitas perubahan melalui visi dan budaya positif, sedangkan Mahmud dan Ramli (2025) mengaitkannya

dengan budaya mutu madrasah.

Dalam konteks pendidikan Islam, dimensi spiritual dapat diterjemahkan melalui orientasi ibadah, amanah, ihsan, tanggung jawab, pelayanan, dan kemaslahatan. Namun, nilai spiritual perlu diwujudkan secara inklusif dan profesional. Pemimpin tidak cukup mengajak anggota meningkatkan aktivitas keagamaan, tetapi juga perlu memastikan bahwa sistem kerja adil, komunikasi sehat, dan layanan pendidikan bermutu. Spiritualitas yang tidak diikuti profesionalitas dapat kehilangan daya transformasinya. Sebaliknya, profesionalitas yang tidak memiliki orientasi moral dapat kehilangan arah. Integrasi keduanya menjadi kekuatan utama model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual.

Dimensi spiritual juga relevan untuk menghadapi kelelahan dan kehilangan makna dalam pekerjaan. Guru dan tenaga kependidikan dapat mengalami rutinitas, tekanan administrasi, tuntutan kinerja, serta perubahan kebijakan. Pemimpin dapat membantu anggota memahami kembali kontribusi pekerjaannya terhadap perkembangan peserta didik dan masyarakat. Ketika pekerjaan dipahami sebagai kontribusi yang bermakna, motivasi intrinsik dapat berkembang. Karena itu, pemimpin spiritual bukan hanya pemberi instruksi, tetapi juga pemberi makna. Ia membantu anggota melihat hubungan antara tugas sehari-hari dan tujuan pendidikan yang lebih besar.

Dimensi spiritual memberikan kedalaman terhadap praktik kepemimpinan karena pemimpin tidak hanya mempertimbangkan apa yang harus dilakukan, tetapi juga mengapa tindakan tersebut dilakukan dan nilai apa yang mendasarinya. Kepemimpinan spiritual mendorong pemimpin untuk memiliki kesadaran bahwa jabatan merupakan amanah dan tanggung jawab, bukan sekadar sumber kekuasaan. Minarti dan Susanti (2021) menemukan bahwa model kepemimpinan spiritual kepala sekolah dapat diwujudkan melalui motivasi, berbagi, mencintai, memberikan keteladanan, dan kemauan untuk terus belajar. Pendekatan tersebut dapat meningkatkan semangat, kerja keras, ketekunan, dan kepercayaan diri guru. Jahroni et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki peranan dalam meningkatkan efektivitas perubahan organisasi melalui pembentukan visi dan budaya positif. Penelitian Mahmud dan Ramli (2025) semakin memperkuat bahwa kepemimpinan spiritual dalam konteks madrasah dapat dikembangkan menjadi model yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan pembangunan budaya mutu dan pencapaian tujuan pendidikan berkelanjutan. Dengan demikian, dimensi spiritual menjadikan pemimpin tidak hanya berorientasi pada *output*, tetapi juga memperhatikan kualitas proses, niat, hubungan manusia, dan pembentukan karakter organisasi (Minarti & Susanti, 2021; Jahroni et al., 2024; Mahmud & Ramli, 2025).

Keteladanan sebagai Instrumen Utama Kepemimpinan

Keteladanan menjadi unsur penting karena budaya organisasi pada akhirnya terbentuk dari perilaku yang berulang. Aturan dapat menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan, tetapi perilaku pemimpin menunjukkan apa yang benar-benar dihargai. Siahaan et al. (2023) menempatkan etika kepala sekolah sebagai aspek penting dalam pembentukan role model, sedangkan Al Hadhrami et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tercermin dalam perilaku etis, penguatan perilaku etis, dan konsistensi nilai. Artinya, keteladanan bukan sekadar sifat personal, tetapi memiliki efek organisasi karena anggota mengamati, menafsirkan, lalu meniru pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin.

Keteladanan paling mudah terlihat pada hal-hal sederhana: ketepatan waktu, cara berbicara, keterbukaan terhadap kritik, konsistensi menjalankan aturan, penggunaan fasilitas lembaga, dan cara memperlakukan pegawai yang berbeda posisi. Pemimpin yang meminta disiplin tetapi sering melanggar aturan akan melemahkan legitimasi kebijakannya. Sebaliknya, pemimpin yang bersedia mengikuti standar yang sama akan memperkuat rasa

keadilan. Ancho dan Villadiego (2022) menekankan integritas, kejujuran, komitmen profesional, hubungan harmonis, sensitivitas terhadap kebutuhan anggota, dan penyelesaian konflik secara manusiawi sebagai karakter pemimpin sekolah yang efektif.

Keteladanan juga penting dalam pengelolaan konflik. Pemimpin yang berbasis nilai tidak mempermalukan pihak yang berselisih, tidak mengambil keputusan berdasarkan kedekatan personal, dan tidak membiarkan konflik berkembang menjadi konflik kelompok. Ia berusaha mendengar pihak-pihak yang terlibat, memisahkan masalah dari pribadi, dan mencari penyelesaian yang adil. Dalam kondisi tertentu, keputusan tegas tetap diperlukan. Namun ketegasan tidak identik dengan kekerasan komunikasi. Ketegasan dapat berjalan bersama penghormatan terhadap martabat manusia. Dengan demikian, keteladanan dalam konflik memperlihatkan bagaimana nilai keadilan dan kemanusiaan diterapkan secara nyata.

Lebih jauh, keteladanan perlu dipelihara secara konsisten dalam ruang luring maupun digital. Di era media sosial, perilaku pemimpin dapat dengan mudah diamati dan disebarluaskan. Karena itu, integritas digital menjadi bagian dari kepemimpinan. Pemimpin perlu berhati-hati dalam komunikasi publik, penggunaan data, penyampaian informasi, dan respons terhadap kritik. Nilai kejujuran dan tanggung jawab harus tetap berlaku ketika pemimpin berinteraksi melalui platform digital. Dengan demikian, keteladanan tidak terbatas pada ruang kantor atau sekolah, tetapi menjadi identitas kepemimpinan dalam berbagai ruang interaksi.

Salah satu karakteristik utama kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual adalah keteladanan. Nilai akan kehilangan makna apabila hanya disampaikan melalui aturan tanpa dicontohkan oleh pemimpin. Dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah, kepala madrasah, rektor, atau pimpinan unit pendidikan merupakan figur yang perilakunya diamati oleh guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Siahaan et al. (2023) menempatkan etika kepala sekolah sebagai salah satu aspek penting dalam membangun pemimpin yang mampu menjadi *role model*. Al Hadhrami et al. (2022) menemukan bahwa praktik kepemimpinan etis kepala sekolah tercermin dalam perilaku etis, penguatan perilaku etis, dan konsistensi dalam menjalankan nilai organisasi. Ancho dan Villadiego (2022) juga menemukan bahwa pemimpin sekolah yang efektif menunjukkan integritas, kejujuran, komitmen terhadap profesi, hubungan harmonis, sensitivitas terhadap kebutuhan anggota, dan kemampuan menyelesaikan konflik secara manusiawi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keteladanan bukan sekadar karakter personal, tetapi merupakan mekanisme pembentukan budaya organisasi. Ketika pemimpin menunjukkan kejujuran, disiplin, tanggung jawab, keterbukaan, dan keadilan dalam kehidupan sehari-hari, nilai tersebut lebih mudah diinternalisasi oleh anggota lembaga (Siahaan et al., 2023; Al Hadhrami et al., 2022; Ancho & Villadiego, 2022).

Kepemimpinan Berbasis Nilai dalam Membangun Budaya Organisasi

Budaya organisasi pendidikan merupakan hasil dari nilai, asumsi, kebiasaan, simbol, dan pola interaksi yang berkembang secara terus-menerus. Pemimpin memiliki posisi strategis karena kebijakan dan perilakunya memberikan sinyal mengenai perilaku apa yang dihargai. Surbakti (2024) menunjukkan bahwa keadilan, kejujuran, dan musyawarah dapat mendukung lingkungan organisasi yang inklusif dan harmonis. Novia dan Aimah (2024) menunjukkan peran kepemimpinan etis dalam membangun budaya sekolah positif, meningkatkan motivasi, menyelesaikan masalah, dan membentuk karakter peserta didik. Mahmud dan Ramli (2025) memperlihatkan kontribusi kepemimpinan spiritual terhadap budaya mutu madrasah.

Agar nilai menjadi budaya, nilai harus masuk ke dalam sistem. Visi dan misi perlu dirumuskan dengan bahasa yang operasional. Jika lembaga menyatakan menjunjung

integritas, misalnya, maka integritas harus terlihat dalam mekanisme penerimaan peserta didik, pengelolaan anggaran, penilaian, promosi, dan penyampaian informasi. Jika lembaga menjunjung musyawarah, perlu ada forum yang memungkinkan warga menyampaikan gagasan. Jika lembaga menekankan pelayanan, indikator pelayanan harus dimasukkan dalam evaluasi. Integrasi semacam ini mencegah nilai menjadi slogan yang tidak memiliki konsekuensi manajerial.

Budaya nilai juga dapat dibangun melalui sistem penghargaan. Pemimpin tidak hanya memberikan apresiasi kepada anggota yang mencapai target, tetapi juga kepada mereka yang menunjukkan kolaborasi, integritas, kepedulian, dan tanggung jawab. Dengan cara tersebut, organisasi mengirimkan pesan bahwa keberhasilan tidak hanya diukur dari hasil individual. Pengembangan budaya juga membutuhkan konsistensi dalam pemberian sanksi. Ketika pelanggaran nilai dilakukan oleh seseorang yang memiliki posisi kuat tetapi dibiarkan, anggota akan menyimpulkan bahwa nilai hanya berlaku bagi kelompok tertentu. Oleh karena itu, keadilan dan konsistensi merupakan syarat penting pembentukan budaya.

Pada akhirnya, budaya organisasi yang berbasis nilai dapat menjadi aset strategis. Ketika kepercayaan dan kolaborasi sudah terbentuk, organisasi tidak harus selalu bergantung pada pengawasan formal. Anggota memiliki kesadaran untuk menjalankan tanggung jawab karena memahami nilai bersama. Hal ini dapat mendukung inovasi, mutu, dan kemampuan organisasi menghadapi perubahan. Budaya yang sehat juga membantu lembaga pendidikan mempertahankan identitasnya ketika terjadi pergantian pimpinan. Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan berbasis nilai bukan hanya ketika pemimpin mampu mengarahkan anggota, tetapi ketika nilai tetap hidup meskipun pemimpin berganti.
Kepemimpinan berbasis nilai memiliki hubungan erat dengan pembentukan budaya organisasi karena pemimpin merupakan salah satu aktor utama yang menentukan nilai apa yang dianggap penting dan bagaimana nilai tersebut diwujudkan dalam kehidupan lembaga. Budaya organisasi pendidikan yang sehat ditandai dengan adanya kepercayaan, kolaborasi, rasa tanggung jawab, komunikasi terbuka, dan orientasi terhadap mutu. Surbakti (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai dapat menciptakan lingkungan organisasi yang inklusif dan harmonis melalui penerapan keadilan, kejujuran, dan musyawarah. Novia dan Aimah (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis kepala madrasah berperan dalam membangun budaya sekolah positif, meningkatkan motivasi, menyelesaikan permasalahan, serta membentuk karakter peserta didik. Sementara itu, Mahmud dan Ramli (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat berkontribusi terhadap pengembangan budaya mutu madrasah. Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa nilai dan spiritualitas bukan unsur tambahan dalam manajemen lembaga pendidikan, melainkan bagian dari mekanisme pembentukan budaya organisasi. Pemimpin perlu mengintegrasikan nilai ke dalam visi, misi, aturan, sistem penghargaan, pengembangan SDM, komunikasi, serta evaluasi kinerja agar nilai benar-benar menjadi budaya kelembagaan (Surbakti, 2024; Novia & Aimah, 2024; Mahmud & Ramli, 2025).

Kepemimpinan Spiritual dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan wilayah penting karena kualitas pendidikan sangat bergantung pada kualitas interaksi antara guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan pemimpin. Kanokwatthanaphan dan Piatanom (2025) menunjukkan keterkaitan kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi guru, sedangkan Mekchai dan Boonchan (2025) menemukan keterkaitan dengan kepuasan kerja guru. Minarti dan Susanti (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat mendorong semangat berprestasi, kerja keras, ketekunan, dan kemauan belajar. Temuan tersebut menunjukkan

bahwa kepemimpinan memengaruhi SDM bukan hanya melalui aturan, tetapi juga melalui kualitas hubungan dan makna yang diberikan terhadap pekerjaan.

Pemimpin berbasis spiritual perlu membangun lingkungan yang memungkinkan guru berkembang. Pengembangan profesional tidak harus selalu berbentuk pelatihan formal. Pemimpin dapat membangun budaya berbagi praktik baik, mentoring, diskusi reflektif, observasi pembelajaran, dan kolaborasi antarguru. Dalam semua proses tersebut, pemimpin perlu menghindari pendekatan yang membuat pengembangan kompetensi terasa sebagai hukuman. Kesalahan dapat diperlakukan sebagai kesempatan belajar selama tidak berasal dari kelalaian yang disengaja. Pendekatan tersebut sejalan dengan semangat kepemimpinan yang melihat manusia sebagai subjek yang dapat berkembang.

Aspek lain adalah keseimbangan antara tuntutan dan dukungan. Pemimpin dapat menetapkan standar kinerja yang jelas, tetapi juga perlu menyediakan sumber daya, umpan balik, dan penghargaan yang layak. Kepemimpinan spiritual tidak berarti mengharapkan guru selalu berkorban tanpa batas. Justru nilai amanah dan keadilan mengharuskan pemimpin memperhatikan beban kerja dan kesejahteraan anggota. Pemimpin perlu memahami bahwa komitmen yang sehat dibangun melalui hubungan timbal balik antara tanggung jawab profesional dan dukungan organisasi.

Dalam lembaga pendidikan Islam, pengembangan SDM dapat mengintegrasikan kompetensi profesional dan pembentukan karakter. Guru didorong menjadi pembelajar sepanjang hayat, sekaligus menjadi teladan bagi peserta didik. Pemimpin dapat mengembangkan program yang menghubungkan peningkatan kompetensi pedagogik dengan refleksi nilai, etika profesi, dan tujuan pendidikan. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak hanya menghasilkan guru yang lebih terampil, tetapi juga lebih sadar terhadap tanggung jawab sosial dan moral profesinya.

Keberhasilan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, khususnya guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengembangkan model kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi, komitmen, kepuasan kerja, dan kesadaran profesional. Kanokwatthanaphan dan Piatanom (2025) menemukan adanya hubungan antara kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan komitmen organisasi guru. Mekchai dan Boonchan (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual kepala sekolah memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja guru. Sementara itu, Minarti dan Susanti (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat menumbuhkan semangat berprestasi, kerja keras, ketekunan, dan kemauan guru untuk terus belajar. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan makna terhadap pekerjaan dapat mendorong anggota organisasi untuk tidak melihat tugas hanya sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan kontribusi terhadap tujuan pendidikan. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pendekatan ini sangat relevan karena pengembangan guru tidak hanya diarahkan pada kompetensi profesional, tetapi juga integritas, keikhlasan, tanggung jawab, dan keteladanan. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual dapat menjadi pendekatan strategis dalam membangun SDM pendidikan yang kompeten sekaligus berkarakter (Kanokwatthanaphan & Piatanom, 2025; Mekchai & Boonchan, 2025; Minarti & Susanti, 2021).

Implementasi Model Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Spiritual di Lembaga Pendidikan

Implementasi model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual membutuhkan penerjemahan prinsip menjadi mekanisme kerja. Tahap awal dapat dimulai dari pemetaan nilai inti lembaga. Nilai tersebut sebaiknya tidak terlalu banyak sehingga mudah dipahami dan diinternalisasi. Setelah nilai ditentukan, pemimpin perlu menghubungkannya dengan

visi, misi, tujuan, program, indikator kinerja, dan perilaku yang diharapkan. Shula et al. (2022) menunjukkan praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan di sekolah berbasis agama, sedangkan Effendi dan Erb (2023) menekankan komunikasi terbuka, mendengarkan, penerimaan masukan, dan perhatian terhadap guru serta peserta didik.

Pada tingkat pengambilan keputusan, implementasi dapat dilakukan melalui forum musyawarah yang terstruktur. Musyawarah perlu didukung data agar keputusan tidak hanya didasarkan pada persepsi. Pemimpin dapat meminta informasi dari berbagai pihak, mengidentifikasi dampak kebijakan, lalu menentukan alternatif yang paling sesuai dengan nilai lembaga. Setelah keputusan diambil, alasan dan mekanisme pelaksanaan perlu dikomunikasikan. Transparansi tersebut penting untuk membangun kepercayaan. Majid et al. (2025) memperlihatkan bahwa value-based leadership dapat diterapkan dalam institusi pendidikan tinggi Islam melalui nilai sebagai dasar praktik kepemimpinan.

Pada bidang SDM, nilai dapat dimasukkan ke dalam rekrutmen, orientasi pegawai, supervisi, penilaian kinerja, promosi, dan penghargaan. Pemimpin dapat menilai bukan hanya hasil kerja, tetapi juga cara kerja. Dalam penyelesaian konflik, prinsip keadilan, dialog, dan penghormatan harus menjadi pedoman. Dalam pelayanan peserta didik, nilai kemanusiaan dapat diterjemahkan melalui pelayanan yang responsif dan tidak diskriminatif. Sementara dalam pengelolaan teknologi, nilai transparansi, keamanan, tanggung jawab, dan perlindungan manusia harus diperhatikan.

Implementasi juga membutuhkan evaluasi. Pemimpin perlu memeriksa apakah nilai yang dirumuskan benar-benar dirasakan oleh warga lembaga. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei budaya organisasi, forum refleksi, wawancara, analisis keluhan, dan indikator kinerja. Jika terdapat kesenjangan antara nilai dan praktik, pemimpin perlu melakukan perbaikan. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual menjadi proses berkelanjutan, bukan program sesaat. Keberhasilannya ditentukan oleh konsistensi antara nilai, sistem, keputusan, dan perilaku.

Implementasi model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual membutuhkan penerjemahan nilai ke dalam praktik kelembagaan yang konkret. Pemimpin dapat memulainya melalui perumusan visi dan misi yang mencerminkan nilai utama lembaga, pengambilan keputusan melalui musyawarah, penerapan sistem yang adil, keteladanan dalam perilaku, pelayanan kepada warga lembaga, serta evaluasi yang mempertimbangkan aspek moral dan profesional. Dalam konteks sekolah berbasis agama, Shula et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dapat diwujudkan melalui pengembangan manusia dan pelayanan kepada komunitas. Effendi dan Erb (2023) juga menemukan bahwa *servant leadership* kepala sekolah yang berorientasi pada nilai moral-spiritual diwujudkan melalui komunikasi terbuka, mendengarkan, menerima masukan, dan menempatkan kepentingan guru serta peserta didik sebagai perhatian utama. Sementara itu, Majid et al. (2025) menunjukkan bahwa *value-based leadership* dapat diterapkan dalam konteks perguruan tinggi Islam melalui nilai yang menjadi dasar praktik kepemimpinan. Dengan demikian, implementasi kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual tidak cukup melalui kegiatan keagamaan atau slogan moral, tetapi harus terlihat dalam sistem pengelolaan lembaga, pelayanan, pengambilan keputusan, pengembangan SDM, penyelesaian konflik, serta hubungan pemimpin dengan seluruh warga lembaga (Shula et al., 2022; Effendi & Erb, 2023; Majid et al., 2025).

Tantangan dan Relevansi Model Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Spiritual di Era Digital

Era digital menuntut pemimpin pendidikan untuk menggabungkan kemampuan adaptasi dengan integritas. Digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi, memperluas akses

informasi, dan mendukung pembelajaran, tetapi juga menghadirkan risiko seperti penyebaran informasi yang tidak akurat, pelanggaran privasi, ketergantungan teknologi, dan penggunaan kecerdasan buatan yang tidak bertanggung jawab. Bahtiar dan Qasabandiyah (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan abad ke-21 berkembang melalui integrasi aspek strategis, spiritual, emosional, digital, inovatif, dan berbasis karakter. Ardyanto et al. (2026) menekankan pentingnya nilai Islam dalam menghadapi tantangan organisasi pendidikan abad ke-21, sementara Asiah et al. (2026) mengintegrasikan spiritualitas, etika, dan inovasi dalam kepemimpinan pendidikan Islam.

Tantangan utama bukan memilih antara nilai dan teknologi, tetapi memastikan teknologi digunakan dalam kerangka nilai. Pemimpin perlu menetapkan batas etis dalam penggunaan data peserta didik, media sosial, platform pembelajaran, dan kecerdasan buatan. Misalnya, efisiensi administrasi tidak boleh mengorbankan privasi. Penggunaan AI untuk membantu pekerjaan akademik perlu disertai kejujuran dan kejelasan mengenai batas penggunaan. Pemimpin juga perlu memastikan bahwa teknologi tidak memperlebar kesenjangan antara warga lembaga yang memiliki akses dan keterampilan digital dengan mereka yang belum memilikinya. Dalam perspektif keadilan, transformasi digital harus memperhatikan akses dan kemampuan seluruh warga lembaga.

Perubahan digital juga mengubah pola komunikasi. Informasi dapat menyebar sangat cepat dan konflik dapat berkembang melalui ruang digital. Karena itu, pemimpin perlu memiliki literasi komunikasi digital. Respons terhadap kritik harus dilakukan secara proporsional, tidak impulsif, dan tetap menghormati martabat pihak lain. Keteladanan digital menjadi bagian dari kepemimpinan karena warga lembaga akan memperhatikan cara pemimpin menggunakan media sosial dan menyampaikan informasi. Integritas harus tetap sama antara ruang fisik dan ruang digital.

Dengan demikian, model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual justru semakin relevan pada era digital. Ketika teknologi berkembang cepat, organisasi membutuhkan kompas moral agar perubahan tidak sekadar mengejar kecepatan. Nilai memberikan arah, sedangkan spiritualitas memberikan kedalaman makna. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan keduanya dapat membangun lembaga yang inovatif sekaligus bertanggung jawab. Tantangan ke depan adalah mengembangkan indikator yang lebih operasional untuk menilai sejauh mana nilai dan spiritualitas benar-benar memengaruhi perilaku pemimpin, budaya organisasi, kualitas pelayanan, dan mutu pendidikan.

Era digital menghadirkan tantangan baru bagi kepemimpinan pendidikan karena pemimpin harus mampu menjaga nilai dan integritas sekaligus mendorong inovasi. Perkembangan teknologi kecerdasan buatan, media sosial, digitalisasi pembelajaran, dan perubahan pola komunikasi menuntut pemimpin memiliki kemampuan adaptif tanpa kehilangan orientasi moral. Bahtiar dan Qasabandiyah (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan abad ke-21 berkembang melalui integrasi kepemimpinan strategis, spiritual, emosional, digital, inovatif, dan berbasis karakter. Ardyanto et al. (2026) menegaskan bahwa tantangan globalisasi dan disrupsi teknologi membutuhkan model kepemimpinan pendidikan yang tetap berakar pada nilai moral dan spiritual. Sementara itu, Asiah et al. (2026) mengembangkan perspektif kepemimpinan pendidikan Islam yang mengintegrasikan spiritualitas, etika, dan inovasi dalam menghadapi kebutuhan pendidikan kontemporer. Oleh karena itu, model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual tidak berarti menolak perubahan teknologi, tetapi justru menjadikan nilai sebagai kompas dalam memanfaatkan teknologi. Pemimpin perlu memastikan bahwa inovasi digital tetap memperhatikan keadilan, transparansi, keamanan, tanggung jawab, kemanusiaan, dan tujuan pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual memiliki

relevansi kuat sebagai model kepemimpinan yang adaptif sekaligus berintegritas dalam menghadapi transformasi pendidikan abad ke-21 (Bahtiar & Qasabandiyah, 2025; Ardyanto et al., 2026; Asiah et al., 2026).

KESIMPULAN

Model kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan kemampuan manajerial dengan nilai moral, etika, dan kesadaran spiritual. Model ini menempatkan pemimpin bukan hanya sebagai pengambil keputusan dan pengelola organisasi, tetapi juga sebagai teladan, pelayan, pembangun budaya, dan pemberi makna bagi seluruh anggota lembaga pendidikan. Berdasarkan kajian literatur 2020–2026, kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual memiliki kontribusi terhadap pembangunan kepercayaan, komitmen organisasi, budaya sekolah yang positif, motivasi guru, kepuasan kerja, serta peningkatan budaya mutu. Dalam konteks kelembagaan pendidikan Islam, model tersebut dapat dikembangkan melalui nilai amanah, keadilan, kejujuran, musyawarah, tanggung jawab, keteladanan, pelayanan, dan orientasi kepada kemaslahatan. Implementasinya harus diwujudkan dalam visi dan misi lembaga, pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya manusia, penyelesaian konflik, komunikasi, evaluasi, dan pemanfaatan teknologi. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai dan spiritual bukan sekadar pendekatan normatif, tetapi dapat menjadi model strategis untuk membangun lembaga pendidikan yang profesional, berkarakter, adaptif, dan memiliki budaya mutu. Tantangan ke depan adalah bagaimana pemimpin mampu mempertahankan integritas dan nilai spiritual sambil tetap terbuka terhadap inovasi, digitalisasi, keberagaman, dan perubahan lingkungan pendidikan.

REFERENSI

Al Hadhrami, A., Al Sharji, H., Alrishan, A. M. H., Al Maawali, I., & Gmach, I. (2022). Ethical leadership practices among basic education school principals. *Cypriot Journal of Educational Sciences, 17*(9), 3344–3353. https://doi.org/10.18844/cjes.v17i9.7435

Ancho, I., & Villadiego, C. (2022). Ethical leadership practices of outstanding Filipino school heads. *Journal of Education and Innovation*.

Ardyanto, A., Wandana, A. W., Bayhaqi, A., Darojat, M. H., Samiyono, S., & Yunus, M. (2026). Model kepemimpinan berbasis nilai Islam dalam menjawab tantangan keorganisasian pendidikan abad ke-21. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam, 10*(1). https://doi.org/10.54437/alidaroh.v10i1.2845

Asiah, N., Erfayliana, Y., Negara, H. S., & Desky, H. (2026). Integrating spirituality, ethics, and innovation in Islamic educational leadership: A holistic model from Indonesian secondary education. *Itqan: Jurnal Ilmu-ilmu Kependidikan, 16*(2). https://doi.org/10.47766/itqan.v16i2.6751

Bahtiar, H., & Qasabandiyah, M. K. (2025). 21st-century educational leadership: A review of core theories, managerial perspectives, and emerging trends. *Journal of Teaching and Education for Scholars, 2*(2), 88–102. https://doi.org/10.59065/jotes.v2i2.236

Effendi, Y. R., & Erb, M. (2023). Servant leadership: Implementing the principal's role in creating a humanistic education. *Journal of Leadership in Organizations*. https://doi.org/10.22146/jlo.81113

Fulford, M. D., & Coleman, R. A. (2021). Maximizing the value of values-based leadership (VBL): A reconceptualization for leaders and organizations. *Journal of Applied Leadership and Management, 9*.

Hariri, H., Bumay, A. F., Rusdiani, A., & Sucitra, D. A. (2025). Spiritual leadership: Theory

and practices in schools (A literature review). *International Journal of Educational Management and Innovation, 6*(1). https://doi.org/10.12928/ijemi.v6i1.12397

Jahroni, J., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). Spiritual leadership, religiosity, and change management effectiveness: A study in educational organisations. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 5*(1), 1069–1082. https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.942

Kanokwatthanaphan, S., & Piatanom, P. (2025). Spiritual leadership of school administrators affecting organizational commitment of teachers under Samut Prakan Primary Educational Service Area Office. *Shanlax International Journal of Education, 14*(1), 103–113. https://doi.org/10.34293/education.v14i1.9684

Mahmud, M. E., & Ramli, A. (2025). Islamic spiritual leadership model to enhance madrasah quality culture and achieve sustainable development goals. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education, 9*(3), 628–643. https://doi.org/10.35723/ajie.v9i3.132

Majid, I. A., Nik Abdullah, N. M. S. A., Efendi, F., & Shohib, M. W. (2025). The implementation of value-based leadership in the State Islamic Higher Education Institutions. *Jurnal Educative: Journal of Educational Studies, 10*(1), 97–112. https://doi.org/10.30983/educative.v10i1.9882

Mekchai, F., & Boonchan, B. (2025). Spiritual leadership of school administrators affecting working satisfaction of teachers under Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 2. *Interdisciplinary Academic and Research Journal, 5*(4), 767–784. https://doi.org/10.60027/iarj.2025.285017

Minarti, S., & Susanti, P. E. (2021). Model kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan profesionalitas guru. *Al Aufa: Jurnal Pendidikan dan Kajian Keislaman, 3*(1), 1–11.

Novia, A., & Aimah, S. (2024). Revitalization of ethical leadership in Islamic education: Principal's strategy to face the challenges of globalization in madrasah. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management, 6*(2), 140–152. https://doi.org/10.52627/managere.v6i2.455

Shula, M., van Wyk, C., & Heystek, J. (2022). School leadership practice at faith-based schools through a servant leadership lens. *South African Journal of Education, 42*(4). https://doi.org/10.15700/saje.v42n4a2138

Siahaan, A., Aswaruddin, A., Maulidayan, M., Zaki, A., Sari, N., & Rahman, A. A. (2023). Principal leadership ethics as a role model in high school. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 15*(3). https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i3.1563

Surbakti, A. H. (2024). Values-based leadership approach in managing cultural diversity in Islamic educational institutions. *Transformation of Islamic Management and Education, 1*(1), 1–8. https://doi.org/10.65663/timejournal.v1i1.6