

**KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM MEMBANGUN BUDAYA KERJA
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ASN KANTOR KEMENTERIAN
AGAMA KAB. MUNA**



**Oleh: La Ode Muhammad Badrun
NIM: 22204092017**

TESIS

Diajukan Kepada Program Magister (S2)
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan
Kalijaga untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**YOGYAKARTA
2024**

PENGESAHAN TUGAS AKHIR



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-2940/Un.02/DT/PP.00.9/10/2024

Tugas Akhir dengan judul : KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM MEMBANGUN BUDAYA KERJA UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA ASN KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB.
MUNA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : LA ODE MUHAMMAD BADRUN, S.Pd
Nomor Induk Mahasiswa : 22204092017
Telah diujikan pada : Kamis, 17 Oktober 2024
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Dr. Zainal Arifin, S.Pd.I, M.S.I
SIGNED

Valid ID: 6722ed6a4d955



Penguji I
Dr. Nur Saidah, S. Ag., M. Ag
SIGNED

Valid ID: 672d73dd662c6



Penguji II
Dr. H. Sumedi, M.Ag.
SIGNED

Valid ID: 672dc0ceb2f9f



Yogyakarta, 17 Oktober 2024
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6731692284939

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : La Ode Muhammad Badrun
NIM : 22204092017
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir (tesis) saya ini dengan judul "Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kab. Muna" adalah asli hasil penelitian peneliti sendiri dan bukan plagiasi orang lain kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Demikian surat pemyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, 07 Oktober 2024



La Ode Muhammad Badrun

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KAHMAGA
YOGYAKARTA

La Ode Muhammad Badrun
NIM. 22204092017

SURAT BEBAS PLAGIASI

SURAT BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : La Ode Muhammad Badrun
NIM : 22204092017
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa naskah tugas akhir (tesis) ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 07 Oktober 2024



La Ode Muhammad Badrun
NIM. 22204092017

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.

**Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta**

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul :

**KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM MEMBANGUN BUDAYA KERJA
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ASN
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. MUNA**

Yang ditulis Oleh:

Nama : La Ode Muhammad Badrun
NIM : 22204092017
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 07 Oktober 2024
Pembimbing,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

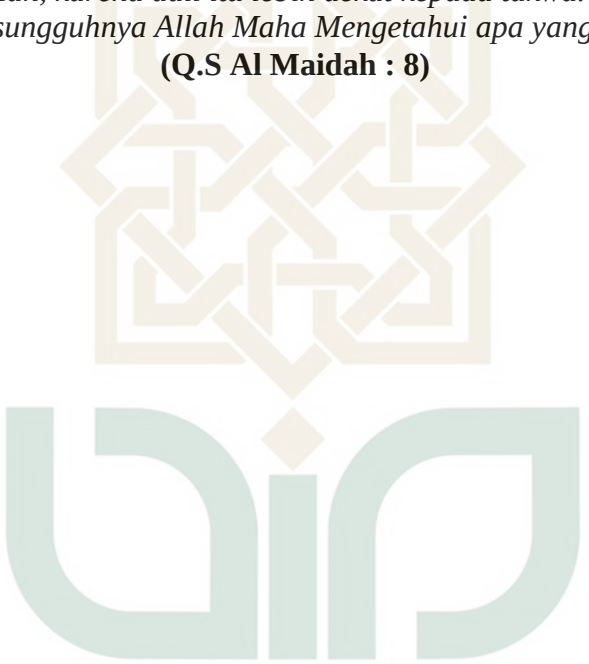

Dr. Zainal Arifin., M.S.I
NIP.1980032400912 1 002

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ آلَا
تَعْدِلُوا ۖ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹

(Q.S Al Maidah : 8)



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Lihat *Mushaf Al-Qur'an Surah Al-Maidah ayat 30.*, 2011, (Semarang: CV. Raja Publishing)

PERSEMBAHAN

TESIS INI PENULIS PERSEMBAHKAN UNTUK ALMAMATER TERCINTA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, kesehatan, dan kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "**Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Kerja untuk Meningkatkan Kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muna**". Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister pendidikan (M.Pd).

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan spiritual dalam menciptakan budaya kerja yang harmonis dan produktif di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muna. Dengan adanya kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai spiritual, diharapkan dapat terbentuk budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kinerja, tetapi juga menumbuhkan semangat kebersamaan, integritas, dan tanggung jawab moral yang tinggi.

Dengan segala ketulusan hati, saya **La Ode Muhammad Badrun** mengucapkan terima kasih kepada:

1. **Prof. Noorhaidi Hasan., M.A., M.Phill., Ph.D** selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta periode 2024-2028 telah memberikan dukungan sarana dan fasilitas serta kebijakan yang mendukung penyelesaian studi.
2. **Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd** selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta memberikan dukungan dalam rangka penyelesaian studi.

3. **Prof. Dr. H. Subiyantoro, M.Ag** selaku dosen penasihat akademik saya telah juga memberikan dukungan penuh dalam menyelesaikan studi di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.
4. **Dr. Nur Saidah, S. Ag, M.Ag** selaku ketua prodi Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sekaligus sebagai penguji telah memberikan dukungan dan arahan untuk penyelesaian studi.
5. **Dr. Zainal Arifin., M.S.I** selaku pembimbing tesis saya telah membimbing dalam penyusunan tesis saya serta memberikan dukungan untuk penyelesaian studi.
6. **Dr. H. Sumedi, M.Ag** selaku penguji tesis saya telah mengarahkan dalam penyusunan tesis saya serta memberikan dukungan untuk penyelesaian studi.
7. **Drs. H. Kammarudin, M.Si**, selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muna dan seluruh ASN lingkup Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muna telah memberikan dukungan positif dalam penyusunan tesis ini dan penyelesaian studi saya di Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
8. Kepada Kedua orang tua saya, bapak saya An. **La Ode Abdul Syukur** dan Ibu saya An. **Misrawati** telah memberikan doa terbaik, motivasi, dan semangat dalam menyelesaikan studi di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk penyempurnaan lebih lanjut. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi yang

bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang kepemimpinan dan manajemen, maupun bagi instansi yang terkait.

Yogyakarta, 07 Oktober 2024
Penulis,



La Ode Muhammad Badrun
NIM.22204092017



ABSTRAC

La Ode Muhammad Badrun, NIM. 22204092017, in his thesis titled “Spiritual Leadership in Building a Work Culture to Improve the Performance of ASN at the Muna Regency Ministry of Religion Office,” submitted to the Islamic Education Management Master’s Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Sunan Kalijaga State Islamic University Yogyakarta, 2024. Supervisor: **Dr. Zainal Arifin, M.S.I.**

This study aims to assess the role of spiritual leadership in fostering an effective work culture to enhance the performance of State Civil Apparatus (ASN) at the Office of the Ministry of Religious Affairs in Muna Regency. Spiritual leadership is defined as a leadership model grounded in religious values, ethics, and the development of spiritual character, applied within the workplace to generate positive synergy among ASN. The research employs a qualitative approach, utilizing both primary and secondary data sources. Data collection methods include observation, interviews, and documentation. To ensure data validity, the study applies source triangulation and technique triangulation. The data analysis process involves data collection, data condensation, data presentation, and data verification.

The study findings indicate that, **first**, the application of spiritual leadership in developing a work culture to enhance ASN performance at the Muna Regency Ministry of Religion office involves: 1) strengthening organizational vision, 2) instilling religious values, 3) facilitating self-growth, 4) fostering harmonious relationships, 5) reinforcing integrity, 6) bolstering professionalism, 7) encouraging innovation, 8) enhancing responsibility, 9) promoting role modeling, and 10) improving service quality. **Second**, the effects of spiritual leadership on building a work culture to enhance ASN performance at this office include 1) increasing motivation, 2) reinforcing organizational values, 3) boosting creativity and innovation, and 4) reducing stress levels. **Third**, the success of spiritual leadership in cultivating a work culture to improve ASN performance relies on 1) a profound understanding of religious values, 2) integrity and honesty, 3) empathy and compassion, 4) fairness and transparency, 5) full implementation of the Ministry of Religion’s five core work values, and 6) quality public service delivery. Spiritual-based leadership enhances the individual quality of ASN work and creates a work culture centered on honesty, accountability, and exemplary behavior, leading to overall organizational performance improvement.

Keywords: Spiritual Leadership, Work Culture, ASN Performance

ABSTRAK

La Ode Muhammad Badrun, NIM. 22204092017, “Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Kerja untuk Meningkatkan Kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muna”. Tesis. Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2024. Pembimbing **Dr. Zainal Arifin, M.S.I.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peran kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja yang efektif untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Muna. Kepemimpinan spiritual merujuk pada model kepemimpinan yang didasari oleh nilai-nilai agama, etika, dan pengembangan karakter spiritual yang diterapkan di tempat kerja untuk menciptakan sinergi positif di antara ASN. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan sumber data yang berasal dari data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik validitas data yakni triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Serta teknik analisis data mencakup pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta verifikasi data.

Hasil penelitian bahwa **Pertama**, implementasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja untuk meningkatkan kinerja ASN kantor Kementerian Agama Kab. Muna yaitu 1) memperkuat visi organisasi, 2) menanamkan nilai agama, 3) memfasilitasi pengembangan diri, 4) membangun hubungan yang harmonis, 5) penguatan integritas, 6) penguatan profesionalitas, 7) penguatan inovasi, 8) penguatan tanggung jawab, 9) penguatan keteladanan, 10) meningkatkan kualitas pelayanan. **Kedua**, Implikasi Kepemimpinan Spiritual Dalam Membangun Budaya Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kab. Muna yaitu 1) peningkatan motivasi, 2) penguatan nilai organisasi, 3) meningkatkan kreativitas dan inovasi, 4) Pengurangan tingkat stress. **Ketiga**, kunci keberhasilan kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja untuk meningkatkan kinerja ASN kantor kementerian agama kab. Muna yaitu 1) pemahaman yang mendalam tentang nilai agama, 2) integritas dan kejujuran, 3) empati dan kepedulian, 4) keadilan dan keterbukaan, 5) menjalankan penuh 5 budaya kerja Kementerian Agama, 6) pelayanan publik yang berkualitas. Kepemimpinan yang berbasis spiritual tidak hanya meningkatkan kualitas kerja ASN secara individu, tetapi juga membangun budaya kerja yang berfokus pada nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, dan keteladanan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan

Kata Kunci: Kepemimpinan Spiritual, Budaya Kerja, Kinerja ASN

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	b	Be
ت	ta'	t	Te
ث	sa'	s'	Es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	Je
ح	ha'	h	Ha(dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	Ka dan Ha
د	dal	d	De
ذ	zal	dh	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	Er
ز	zai	z	Zet
س	sin	s	Es
ش	syin	sh	Es dan Ye
ص	sad	s	Es (dengan titik di bawah)
ض	dad	d	De (dengan titik di bawah)
ط	ta'	t	Te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
غ	gain	gh	Ge
ف	fa'	f	Ef
ق	qaf	q	Qi
ك	kaf	k	Ka
ل	lam	l	El
م	mim	m	Em
ن	nun	n	En
و	wawu	w	We
ه	ha'	h	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis Rangkap

متعقد بين	Ditulis	Muta'qqidin
عدة	Ditulis	'iddah

C. Ta'marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة	Ditulis	Hibbah
جزية	ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الاولياء	Ditulis	Karamah al-aulya
----------------	---------	------------------

2. Bila ta'marbutah hidup atau dengan harkat, fathah, kasrah dan dammah ditulis t.

زكاة الفطر	Ditulis	Zakatul fitri
------------	---------	---------------

D. Vokal Pendek

_____	Kasrah	ditulis	i
_____/_____ /	Fathah	ditulis	a
_____,_____ ,	Dammah	ditulis	u

E. Vokal Panjang

fathah + alif جاهلية	Ditulis ditulis	A Jahiliyyah
fathah + ya' mati يسعى	ditulis ditulis	a yas'a
kasrah + ya' mati كريم	ditulis ditulis	i karim
dammah + wawu mati فروض	ditulis ditulis	u furud

F. Vokal Rangkap

fathah + ya' mati بينكم	Ditulis ditulis	Ai bainakum
fathah + wawu mati قول	ditulis ditulis	au qaulun

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata dipisahkan dengan Apostrof

الانتم	Ditulis	a'antum
اعدت	ditulis	u'iddat
لئن شكرتم	ditulis	la'in syakartum

H. Kata Sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti Huruf Qamariyyah

القران القياس	Ditulis ditulis	al-Qur'an al-Qiyas
------------------	--------------------	-----------------------

b. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf / (el) nya.

السماء الشمس	Ditulis ditulis	as-Sama asy-Syams
-----------------	--------------------	----------------------

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut bunyi pengucapannya dan menulis penulisannya.

ذو الفروض اهل السنة	Ditulis ditulis	zawi al-furud ahl as-sunnah
------------------------	--------------------	--------------------------------

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN TUGAS AKHIR.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
SURAT BEBAS PLAGIASI.....	iv
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	v
MOTTO.....	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	xii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
 BAB I: PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
E. Kajian Penelitian yang Relevan.....	7
F. Landasan Teori.....	12
G. Sistematika Pembahasan.....	23
 BAB II: METODE PENELITIAN.....	 25
A. Jenis Penelitian.....	25
B. Latar Penelitian.....	25
C. Data dan Sumber Data Penelitian.....	25
D. Teknik Pengumpulan Data.....	26
E. Uji Keabsahan Data.....	29
F. Analisis Data.....	32

BAB III: HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN	36
A. Deskripsi Hasil Penelitian	36
1. Profil Umum	36
2. Visi dan Misi	37
3. Struktur Organisasi	38
4. Tenaga ASN Kantor Kementerian Agama Kab.Muna	39
5. Program Unggulan Kantor Kementerian Agama Kab.Muna	39
6. Implementasi Kepemimpinan Spiritual Dalam Membangun Budaya Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kab. Muna	41
7. Implikasi Kepemimpinan Spiritual Dalam Membangun Budaya Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kab. Muna	53
8. Kunci Keberhasilan Kepemimpinan Spiritual Dalam Membangun Budaya Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kab. Muna	58
B. Pembahasan	66
1. Implementasi Kepemimpinan Spritual dalam Membangun Budaya Kerja untuk Meningkatkan Kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kab.Muna	66
2. Implikasi Kepemimpinan Spritual dalam Membangun Budaya Kerja untuk meningkatkan Kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kab.Muna	85
3. Kunci Keberhasilan Kepemimpinan Spritual dalam Membangun Budaya Kerja untuk Meningkatkan Kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kab.Muna	91
C. Keterbatasan Penelitian	99
BAB IV: PENUTUP	101
A. Simpulan	101
B. Implikasi	102
C. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN-LAMPIRAN	114
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	152

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Observasi.....	115
Lampiran 2 Pedoman Wawancara.....	117
Lampiran 3 Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kab.Muna.....	125
Lampiran 4 Dokumentasi.....	126
Lampiran 5 Data ASN Kantor Kementerian Agama Kab. Muna.....	133



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kantor Kementerian Agama memiliki peran krusial dalam memberikan layanan terkait urusan agama kepada masyarakat. Namun, tugas yang kompleks, keberagaman individu, dan tekanan pekerjaan dapat memicu stres dan kelelahan, yang menjadi tantangan dalam meningkatkan kinerja ASN. Birokrasi selama ini sering dikaitkan dengan proses yang rumit, sehingga menjalankan tugas secara efektif dan efisien menjadi salah satu tantangan besar bagi birokrasi.¹

Organisasi seperti Kantor Kementerian Agama Kab. Muna sangat mengandalkan kinerja optimal dari ASN. Kepemimpinan merupakan usaha seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk mendukung tercapainya visi dan misi organisasi.² Dalam hal ini, budaya kerja yang positif dan kepemimpinan spiritual yang kuat saling mendukung untuk mencapai kinerja optimal ASN.

Berdasarkan pada prinsip-prinsip moral dan spiritual yang kokoh, kepemimpinan spiritual dapat diartikan sebagai kebijaksanaan yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mendorong anggotanya agar

¹ Abd Wafi, "Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kemenag Jatim Menggunakan Metode Analytic Hierarchy Proses (AHP)" 3, no. 1 (2022).

² Fatma Sari, "Kajian Smart Leadership Pada Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw Dalam Membangun Peradaban Islam" 14 (2022): 287–94.

bekerja sama.³ Seorang pemimpin spiritual mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan ASN agar bekerja dengan penuh integritas, dedikasi, dan tanggung jawab. Budaya kerja yang positif membantu ASN bekerja secara efisien, serta mendorong sikap saling menghargai dan mendukung.

Konsep manajemen kepemimpinan spiritual menekankan pentingnya mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan dan manajemen organisasi. Keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam suatu lembaga sangat dipengaruhi oleh manajemen lembaga itu sendiri. Masalah terkait kinerja pegawai merupakan tantangan yang akan terus dihadapi oleh manajemen, sehingga penting bagi manajemen untuk memahami aspek-aspek yang memengaruhi kinerja pegawai.⁴ Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan spiritual tidak hanya berfokus pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga memperhatikan perkembangan pribadi, keadilan, dan kepuasan kerja anggota timnya.

Membangun budaya kerja yang berlandaskan prinsip-prinsip kepemimpinan spiritual dapat memberikan dampak positif pada kinerja ASN.

³ D a Nurdin and D Kusdianingsih, "Analisis Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara 6," ... *Jurnal Manajemen Pendidikan* ... 4 (2022):22–33, <http://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/produ/article/view/5314%0Ahttp://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/produ/article/download/5314/2979>.

⁴ Andika Radyasasmita and Sri Abidah Suryaningsih, "Analisis Pengaruh Budaya Kerja Islam Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Sidoarjo," *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam* 5 (2022): 120–29.

Budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.⁵ Dengan mendorong kolaborasi, kepercayaan, komunikasi terbuka, dan keadilan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional, motivasi intrinsik, serta komitmen terhadap tugas-tugas organisasi.

Berdasarkan hasil kegiatan studi pendahuluan di kantor Kementerian Agama Kab. Muna bahwa ASN lingkup kantor Kementerian Agama Kab. Muna mengikuti kegiatan zikir dan doa bersama yang dilaksanakan setiap seminggu sekali serta diselenggarakan oleh kanwil Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara.⁶ Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala Kemenag Muna bahwa melalui kegiatan zikir dan doa bersama, pada ASN lingkup kantor Kemenag Kab. Muna bisa menumbuhkan dan meningkatkan kinerja. Selain itu juga, kantor Kementerian Agama Kab. Muna juga mendukung kegiatan keagamaan yang dilaksanakan oleh madrasah dan pesantren.⁷

Selanjutnya hasil wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Muna bahwa perlunya meningkatkan motivasi dan semangat kerja ASN agar kinerja para ASN meningkat serta dapat menjalankan tugas dengan baik. Kepemimpinan spiritual juga dapat membantu menciptakan budaya

⁵ Ali Anas, Natsir Tompo, and Abd Haris, "Budaya Kerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai," *YUME: Journal of Management* 6, no. 1 (2023): 191–97, <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.457>.

⁶ Observasi Awal., 15 Februari 2024

⁷ Wawancara., Kepala Kantor Kemenag Kab. Muna., 15 Februari 2024

organisasi yang berkelanjutan, di mana anggota tim merasa terhubung dengan tujuan-tujuan yang lebih tinggi dan mampu mengatasi tantangan dengan lebih baik.⁸ Hal ini dapat menghasilkan peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan strategi yang efektif dalam membangun budaya kerja yang positif dan meningkatkan kinerja ASN di Kantor Kementerian Agama Kab. Muna. Penerapan kepemimpinan spiritual selaras dengan visi dan misi kantor tersebut, dan diharapkan memberikan dampak signifikan bagi organisasi serta seluruh ASN.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana implementasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja untuk meningkatkan kinerja ASN kantor Kementerian Agama Kab. Muna?
2. Bagaimana implikasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja untuk meningkatkan kinerja ASN kantor Kementerian Agama Kab. Muna?
3. Apa kunci keberhasilan kepemimpinan spiritual dalam membangun

⁸ Wawancara., Kepala Kantor Kemenag Kab.Muna., 15 Februari 2024

budaya kerja untuk meningkatkan kinerja ASN kantor Kementerian Agama Kab. Muna?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana implementasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja untuk meningkatkan kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kab. Muna.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana implikasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja untuk meningkatkan kinerja ASN Kantor Kementerian Agama Kab. Muna.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan apa kunci keberhasilan kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja untuk meningkatkan kinerja ASN kantor Kementerian Agama Kab. Muna

D. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian dapat meningkatkan dan menambah wawasan terkait :

1. Implementasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja untuk meningkatkan kinerja ASN kantor Kementerian Agama Kab. Muna.
2. Implikasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja untuk meningkatkan kinerja ASN kantor Kementerian Agama Kab. Muna.

3. Kunci keberhasilan kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja untuk meningkatkan kinerja ASN kantor Kementerian Agama Kab. Muna

b. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi para pimpinan ASN di Kantor Kementerian Agama Kab. Muna, fokusnya adalah pada peningkatan kesadaran akan pentingnya kepemimpinan spiritual, memberikan panduan praktis untuk penerapannya, meningkatkan motivasi dan inspirasi ASN, membangun budaya kerja yang positif dan kolaboratif, serta meningkatkan kinerja ASN secara keseluruhan.
2. Bagi para ASN di Kantor Kementerian Agama Kab. Muna, penting untuk memahami nilai-nilai spiritual dalam pekerjaan, meningkatkan motivasi dan komitmen kerja, memperbaiki kualitas hubungan interpersonal, serta meningkatkan kesejahteraan spiritual.
3. Bagi organisasi, fokusnya adalah pada peningkatan budaya kerja yang positif, meningkatkan retensi dan keterlibatan ASN, serta memperbaiki citra dan reputasi.
4. Bagi peneliti, hal ini dapat memperluas wawasan tentang manajemen kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja guna meningkatkan kinerja ASN.

E. Kajian Penelitian yang Relevan

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Marice dan Urbanus yang berjudul **“Implementasi Lima Budaya Kerja dalam Penguatan Karakter dilingkup Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Tengah”** tahun 2022 Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima nilai budaya kerja yang diterapkan oleh pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah akan membuat mereka patuh terhadap aturan di instansi mereka. Dengan demikian, pegawai tersebut dapat menjadi teladan bagi pegawai di instansi lain dalam hal penerapan lima nilai budaya kerja untuk memperkuat karakter.⁹

Penelitian sebelumnya berfokus pada penerapan lima nilai budaya kerja (integritas, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan) untuk memperkuat karakter pegawai. Sementara itu, penelitian ini berfokus pada penerapan manajemen kepemimpinan spiritual untuk membangun budaya kerja yang positif dan meningkatkan kinerja ASN. Penelitian yang dilakukan oleh Marice dan Urbanus menggunakan teori manajemen perilaku dan teori penguatan karakter, sedangkan penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan spiritual dan teori budaya organisasi. Rekomendasi dari penelitian Marice dan Urbanus adalah untuk memperkuat implementasi lima nilai budaya kerja di Kanwil Kemenag Kalteng, sedangkan penelitian ini merekomendasikan pengembangan program kepemimpinan spiritual bagi ASN di lingkungan Kemenag Kab. Muna.

⁹ Marice Marice and Urbanus Urbanus, “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Dalam Penguatan Karakter Di Lingkup Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Tengah,” *IMMANUEL: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen* 3, no. 1 (2022): 33–54, <https://doi.org/10.46305/im.v3i1.103>.

Kesamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Marice dan Urbanus dengan penelitian ini terletak pada tujuan keduanya untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan budaya kerja yang positif. Keduanya menekankan pentingnya membangun budaya kerja yang positif untuk mencapai kinerja optimal, mengakui peran penting karakter pegawai dalam mendukung kinerja yang baik, dan menyoroti signifikansi kepemimpinan dalam membangun serta memelihara budaya kerja yang positif.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Suparni Sampetan yang berjudul **“Peran Kecerdasan Spiritual dan Kecerdasan Emosional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara”** tahun 2023 kecerdasan spiritual memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula, kecerdasan emosional juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara bersamaan, kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja ASN.¹⁰

Penelitian yang dilakukan oleh Suparni Sampetan merekomendasikan peningkatan pengembangan kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional bagi pegawai ASN. Sementara itu, penelitian ini merekomendasikan pengembangan program kepemimpinan spiritual bagi ASN di lingkungan Kemenag Kab. Muna. Penelitian Suparni Sampetan menggunakan variabel kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, dan kinerja pegawai ASN, sedangkan penelitian ini

¹⁰ Suparni Sampetan, “Peran Kecerdasan Spiritual Dan Kecerdasan Emosional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara,” *Jesya* 6, no. 1 (2023): 981–88, <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1041>.

menggunakan variabel manajemen kepemimpinan spiritual, budaya kerja, dan kinerja ASN.

Kesamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Suparni Sampetan dan penelitian ini adalah keduanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja ASN melalui pengembangan kualitas individu pegawai serta budaya kerja yang positif. Keduanya mengakui bahwa kinerja ASN yang baik akan berdampak pada peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Selain itu, kedua penelitian diharapkan dapat membantu Kementerian Agama dalam mencapai visi dan misinya.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Moehammad Reza Arfiansyah dalam disertasinya tahun 2020 yang berjudul **“Implementasi Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja (NBK) Pada Kementerian Agama Republik Indonesia: Analisis Dengan Pendekatan Modifikasi *Theory Of Planned Behavior (TPB)*”** Semakin kuat budaya organisasi, referensi dari rekan sejawat, dan spiritualitas, maka semakin kuat pula niat untuk mematuhi Nilai Budaya Kerja, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan perilaku kerja sesuai dengan Nilai Budaya Kerja tersebut.¹¹

Penelitian tentang Nilai Budaya Kerja (NBK) berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja individu, sedangkan penelitian tentang kepemimpinan spiritual menekankan bagaimana kepemimpinan dapat

¹¹ Moehammad Reza Arfiansyah, *Implementasi Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja (NBK) Pada Kementerian Agama Republik Indonesia: Analisis Dengan Pendekatan Modifikasi Theory Of Planned Behavior (TPB)*, Disertasi, (Yogyakarta: Univesitas Islam Indonesia) 2020.

menciptakan budaya kerja yang positif dan meningkatkan kinerja kolektif. Penelitian NBK menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teori perilaku terencana (TPB), sementara penelitian kepemimpinan spiritual menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara dan observasi. Penelitian NBK dilakukan pada tingkat individu, sedangkan penelitian kepemimpinan spiritual dilakukan pada tingkat organisasi.

Kedua penelitian memiliki kesamaan dalam membahas budaya kerja di Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag). Keduanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja ASN di Kemenag, memberikan rekomendasi untuk memperbaiki budaya kerja dan kinerja ASN, serta memberikan kontribusi berharga dalam memahami budaya kerja dan kinerja ASN di Kemenag.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Alamsyah Ramli, Nasir Hamzah, dan Hasbi dengan judul **“Pengaruh Pendidikan, Disiplin Kerja, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Makassar”** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan memiliki dampak yang kurang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar. Sementara itu, variabel disiplin kerja dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor tersebut.¹²

¹² Muhammad Alamsyah Ramli, Nasir Hamzah, and A. M. Hasbi, “Pengaruh Pendidikan, Disiplin Kerja, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Makassar,” *Journal of Management Science (JMS)* 2, no. 1 (2021): 82–93, <https://doi.org/10.52103/jms.v2i1.344>.

Penelitian tentang Pengaruh Pendidikan, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar berfokus pada faktor-faktor individu yang memengaruhi kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian tentang “Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Kerja untuk Meningkatkan Kinerja ASN di Kantor Kementerian Agama Kab. Muna” menitikberatkan pada bagaimana kepemimpinan dapat menciptakan budaya kerja yang positif dan meningkatkan kinerja secara kolektif.

Penelitian tentang Pengaruh Pendidikan, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei, sementara penelitian tentang Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Kerja untuk Meningkatkan Kinerja ASN di Kantor Kementerian Agama Kab. Muna menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara dan observasi.

Penelitian tentang Pengaruh Pendidikan, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar dilakukan pada tingkat individu, sementara penelitian tentang Kepemimpinan Spiritual dalam Membangun Budaya Kerja untuk Meningkatkan Kinerja ASN di Kantor Kementerian Agama Kab. Muna dilakukan pada tingkat organisasi.

Persamaan antara kedua penelitian adalah keduanya membahas kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag), dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai Kemenag. Keduanya relevan dengan upaya Kemenag dalam meningkatkan kualitas sumber daya

manusia dan pelayanan publik. Selain itu, kedua penelitian memberikan kontribusi penting dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Kemenag serta menawarkan implikasi bagi Kemenag dalam merumuskan kebijakan dan program untuk meningkatkan kinerja pegawai.

F. Landasan Teori

a. Deskripsi Kepemimpinan Spritual

Kepemimpinan adalah gabungan dari filosofi, keterampilan, karakter, dan sikap yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi kinerja bawahannya.¹³ Spiritualitas, dalam konteks tertentu, merujuk pada keyakinan dan praktik yang didasarkan pada keyakinan akan adanya dimensi transenden dalam kehidupan.¹⁴

Kepemimpinan spiritual dalam perspektif Barat sering kali terkait dengan konsep kepemimpinan pelayan dan kepemimpinan transformasional. Pemimpin spiritual diharapkan mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi individu di dalam organisasi.¹⁵ Kepemimpinan spiritual dalam Islam menekankan nilai-nilai seperti keadilan, tanggung jawab, dan pelayanan. Pemimpin dipandang sebagai wakil Allah yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin umat dengan integritas dan

¹³ Azis Rachman, "Leadership and Motivation to Built Morale and Quality of Lecturer's Work," *Jurnal Manajemen* 25, no. 2 (2021): 328, <https://doi.org/10.24912/jm.v25i2.743>.

¹⁴ Rizki Febriani, "Implementation of Islamic Value on Leadership, Organizational Culture and Spirituality To Performance," *Manajemen Bisnis* 11, no. 1 (2021): 54–62, <https://doi.org/10.22219/mb.v11i1.17006>.

¹⁵ Van Dierendonck, D. (2011). "Servant Leadership: A Review and Synthesis." *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

kebijaksanaan.¹⁶ Kedua perspektif ini dapat digabungkan dalam suatu model kepemimpinan yang menonjolkan nilai-nilai seperti keadilan, pelayanan, kolaborasi, dan pengembangan diri.¹⁷

Kepemimpinan spiritual dapat memberikan dampak positif bagi organisasi, termasuk peningkatan keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja tim. Budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai spiritual cenderung lebih inklusif dan kolaboratif, yang mendorong inovasi dan pertumbuhan.¹⁸

Kepemimpinan sendiri merupakan salah satu fungsi manajerial yang memegang posisi strategis dalam sistem, hierarki kerja, dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi.¹⁹ Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, kolaboratif, dan produktif. Keteladanan dalam budaya kerja ini memberikan arahan kepada bawahan atau pegawai, yang memiliki jiwa sosial yang baik dan mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi.²⁰ Kepemimpinan spiritual adalah penerapan prinsip-prinsip spiritual dalam memimpin sebuah

¹⁶ Mohammed, N., & Ahmad, K. (2020). "Spiritual Leadership in Islam: Principles and Practices." *International Journal of Islamic Management*, 5(2), 45-56.

¹⁷ Zohar, D., & Marshall, I. (2020). *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*. Berrett-Koehler Publishers.

¹⁸ Benefiel, M. (2021). "Spirituality and Leadership: A New Perspective." *International Journal of Leadership Studies*, 15(2), 103-119

¹⁹ Raihan Fahidatul Ade Saputra, Cahyo Suko Pranoto, and Hapzi Ali, "Faktor Pengembangan Organisasi Profesional: Leadership/Kepemimpinan, Budaya, Dan Iklim Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial)," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 2, no. 2 (2021): 629–39, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.605>.

²⁰ Anas, Tompo, and Haris, "Budaya Kerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai."

organisasi. Prinsip-prinsip ini meliputi:

1. Visi & Misi yang Jelas

Pemimpin spiritual memiliki visi dan misi yang jelas yang berlandaskan pada nilai-nilai spiritual. Kepemimpinan adalah proses atau upaya yang menggerakkan atau memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²¹ Kementerian agama memiliki tugas utama untuk mengatur kehidupan beragama tanpa mencampuri urusan internal agama, tetapi berfokus pada aktualisasi kehidupan beragama di masyarakat. Tugas ini mencakup pelayanan kepada umat beragama dan penguatan lembaga-lembaga keagamaan.²²

2. Integritas

Pemimpin spiritual bertindak dengan integritas dan kejujuran. Setiap pegawai negeri sipil harus menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Secara implisit, isu pembangunan nasional

²¹ Tiarani Mirela et al., "Prophetic Leadership: Examining The Prophetic Leadership Concept of The Prophet Muhammad SAW," *INNOVATIO: Journal for Religious Innovation Studies* 21, no. 1 (2021): 62–74, <https://doi.org/10.30631/innovatio.v21i1.130>.

²² Nona Sandra Polihu, "Akuntabilitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Kementerian Agama Kota Manado," *Jurnal Kajian Kebijakan Dan Ilmu Administrasi Negara (JURNAL ADMINISTRISTRO)* 2, no. 2 (2021), <https://doi.org/10.36412/jan.v2i2.2513>.

terkait erat dengan kualitas sumber daya manusia.²³ Kompetensi kepemimpinan meliputi aspek personal, sosial, dan spiritual.²⁴

3. Kepercayaan

Pemimpin spiritual membangun kepercayaan dengan para pengikutnya. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci untuk keberhasilan sebuah organisasi.²⁵ Kepemimpinan adalah kekuatan yang bersifat aspiratif, penuh semangat, dan moral yang kreatif, yang dapat mempengaruhi anggota untuk mengubah sikap agar selaras dengan keinginan dan aspirasi pemimpin.²⁶

4. Kasih Sayang

Pemimpin spiritual menunjukkan kasih sayang dan kepedulian terhadap para pengikutnya. Seorang pemimpin memiliki peran krusial dalam kelangsungan organisasi yang dipimpinnya. Di era saat ini, pemimpin harus aktif dalam meningkatkan kualitas organisasi.²⁷ Dalam Islam, tidak ada aturan tetap mengenai sistem

²³ Sumarhadi Sumarhadi, "Analisis Pengaruh Nilai-Nilai Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil," *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business* 4, no. 1 (2021): 170–79, <https://doi.org/10.37481/sjr.v4i1.260>.

²⁴ Zainal Arifin, "Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology," *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2017): 265, <https://doi.org/10.14421/jpi.2017.62.265-292>.

²⁵ Lutfi Nur et al., "Analisis Kepemimpinan Transformasional," *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 12, no. 2 (1978): 185–99,

²⁶ Putra Aditya et al., "NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP) BERKARAKTER DALAM KEMAJUAN ORGANISASI 1," *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 8, no. 3 (2021): 427–35, <http://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/nusantara/index>.

²⁷ Puja Bela Yosefa & Abdurrohman, "Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Servant Leadership Pada Ketua Organisasi Di Universitas Islam Sultan Agung Semarang," *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi* 3, no. November (2021): 312–25.

pemerintahan yang harus diadopsi oleh umat Islam. Yang ada hanyalah perintah untuk memilih seorang pemimpin.²⁸

5. Keadilan

Pemimpin spiritual bertindak dengan adil dan tanpa bias. Dalam konteks masyarakat, penegakan keadilan dapat membawa kedamaian, ketentraman, dan kenyamanan dalam kehidupan bernegara dan bermasyarakat. Oleh karena itu, langkah-langkah konkret perlu diambil untuk mewujudkan keadilan.²⁹

Kepemimpinan adalah suatu tindakan mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap para pengikutnya, dengan tujuan agar mereka mengikuti arahnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁰ Menurut Ahmad dan Khan, terdapat beberapa indikator utama dalam penerapan nilai-nilai agama dalam kepemimpinan spiritual, di antaranya adalah komitmen terhadap nilai-nilai religius, teladan yang baik, pembentukan etika kerja yang berlandaskan agama, keadilan dan kepercayaan, serta pemberdayaan yang didasarkan pada nilai-nilai keagamaan.³¹ Berikut selengkapnya:

²⁸ Zainal Arifin & Lailatu Rohmah, "The Concept of Leadership of the Transnational Islamic Ideology Perspective and Responses To Democracy Practices in Indonesia," *AKADEMIKA: Jurnal Pemikiran Islam* 24, no. 1 (2019): 213, <https://doi.org/10.32332/akademika.v24i1.1474>.

²⁹ Khoirul Anam Siddeh, "Keadilan Dalam Perspektif Hadis: Analisis Teks Hadis Tentang Keadilan Seorang Pemimpin," *Al-Bayan : Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Hadist* / 4, no. 2 (2021): 174–86.

³⁰ Lihat Zainal Arifin., *Tafsir Ayat-Ayat Manajemen Hikmah Idāriyah dalam Al-Qur'an*, 2019, (Yogyakarta: Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)

³¹ Lihat Ahmad & Khan(2022). *Religious values in leadership: Integrating spirituality and performance in public organizations*. Journal of Islamic Ethics

1. Komitmen Terhadap Nilai-Nilai Religius

Pemimpin spiritual memiliki komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai agama dan menggabungkan prinsip-prinsip tersebut ke dalam kehidupan sehari-hari serta gaya kepemimpinannya. Hal ini tercermin dalam perilaku yang selaras dengan ajaran agama, seperti kejujuran, keadilan, rasa kasih sayang, dan ketakwaan.³² Pemimpin yang berpegang teguh pada nilai-nilai religius percaya bahwa kepemimpinan tidak hanya merupakan tugas manajerial, tetapi juga tanggung jawab moral dan spiritual yang memerlukan kepercayaan (amanah) serta perilaku yang baik.³³

2. Keteladanan

Pemimpin spiritual memberikan contoh nyata dalam menjalankan praktik-praktik keagamaan, seperti konsisten melaksanakan ibadah, berdoa, berzakat, serta tindakan lain yang mencerminkan ajaran agama. Pemimpin yang menjadi panutan ini menginspirasi para pegawai untuk menerapkan nilai-nilai agama dalam pekerjaan mereka.³⁴

3. Pembentukan Etika Kerja Religius

³² *Ibid.*, Ahmad & Khan (2022)

³³ Lihat Rahim & Ismail (2023). *Leadership through religious commitment: Building a strong organizational moral foundation*. Journal of Islamic Leadership Studies.

³⁴ Nasruddin & Rafiki (2023). *Modeling religious behavior in leadership: A case study of Islamic leaders in Malaysia*. Leadership & Organization Development Journal.

Pemimpin spiritual menanamkan etos kerja yang berlandaskan nilai-nilai agama, mendorong pegawai untuk bekerja dengan kejujuran, dedikasi, dan tanggung jawab. Etos kerja ini didasari oleh keyakinan bahwa bekerja merupakan bentuk ibadah dan pengabdian kepada Tuhan serta masyarakat.³⁵

4. Keadilan dan Amanah

Pemimpin spiritual memastikan bahwa setiap tindakan dan keputusan diambil dengan adil dan berdasarkan amanah (kepercayaan). Prinsip keadilan ini mencerminkan ajaran agama yang mengharuskan pemimpin untuk menghindari sikap diskriminatif dan senantiasa mengutamakan keadilan dalam pengambilan keputusan.³⁶

5. Pemberdayaan Nilai-Nilai Keagamaan

Pemimpin spiritual memberdayakan pegawai dengan mengajarkan nilai-nilai agama, seperti tanggung jawab pribadi, rasa percaya diri, dan kerja sama. Pemimpin spritual mendorong

³⁵ Lihat Ali & Syed (2022). *Work ethics and spirituality: A pathway to enhancing employee engagement and productivity*. Journal of Islamic Business and Management.

³⁶ Lihat Hamid, N., & Hassan, R. (2023). *Justice in leadership: Islamic perspectives and organizational outcomes*. Management Research Review.

karyawan untuk berkembang secara moral dan spiritual, serta menerapkan ajaran agama dalam kegiatan sehari-hari.³⁷

b. Deskripsi Budaya Kerja Meningkatkan Kinerja ASN

Budaya kerja adalah filosofi yang didasarkan pada pandangan hidup yang mencakup nilai-nilai yang menjadi ciri, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang telah mengakar dalam kehidupan suatu organisasi atau pemerintahan. Sebagai PNS di lingkungan Kementerian Agama, kami menyambut dengan baik lima nilai budaya kerja yang diluncurkan oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin pada tahun 2015, yaitu: integritas, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan.³⁸ Dengan menerapkan lima nilai budaya kerja, Kementerian Agama berupaya untuk memenuhi orientasi yang telah ditetapkan. Selain itu, nilai-nilai budaya kerja ini juga bertujuan untuk menjawab pertanyaan publik dan mengatasi stigma negatif yang selama ini melekat pada Kementerian Agama.³⁹ Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan kinerja ASN dengan:

1. Lingkungan Kerja yang Baik

Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan yang aman, nyaman, dan mendukung perkembangan karyawan. Perilaku

³⁷ Lihat Alavi & Rahman., (2022). *Religious empowerment and leadership development: Insights from Islamic management practices*. Journal of Organizational Behavior.

³⁸ Ahmad Zainuri, "Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima," *Medina-Te* 12, no. 1 (2017): 1–14.

³⁹ Badrut Tamam, "Strategi Humas Dalam Internalisasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Di PTKI Kalimantan Timur," *JlEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 2 (2021): 87–104, <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i2.31>.

kerja pegawai dapat diperbaiki dengan cara mendorong mereka untuk meningkatkan disiplin, berperilaku jujur, memiliki komitmen, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, bekerja sama dengan rekan, dan melakukan evaluasi pekerjaan secara mandiri.⁴⁰

2. Motivasi

Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi dengan memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi. Kinerja pegawai sangat penting bagi organisasi karena membantu menilai efektivitas kerja dan memastikan pencapaian tujuan organisasi.⁴¹

3. Kerja Sama

Budaya kerja yang positif memfasilitasi kerja sama tim dan kolaborasi antara karyawan. Seorang karyawan akan mencapai prestasi kerja yang baik jika kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.⁴²

4. Produktivitas

⁴⁰ Nurintan Asyiah Siregar et al., "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Lingkungan Kerja, Dan Persepsi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Labuhanbatu," *Jurnal Alwatzikhoebillah : Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora* 9, no. 2 (2023): 397–408, <https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v9i2.1840>.

⁴¹ Umu Kulsum & Rachma Indrarini, "Pengaruh Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan," *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam, Universitas Negeri Surabaya* 6, no. 1 (2023): 95–101, <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jei/article/view/22444/9387>.

⁴² Tia Ananda Oktaviani, Harlen Harlen, and Raden Lestari Garnasih, "Apakah Budaya Organisasi Sangat Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai?," *Jurnal Daya Saing* 9, no. 2 (2023): 543–47, <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v9i2.1136>.

Budaya kerja yang positif meningkatkan produktivitas karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Selain mempengaruhi produktivitas, motivasi kerja dan budaya organisasi juga dapat berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap individu terhadap pekerjaan mereka, termasuk aspek-aspek seperti gaji, peluang untuk promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan faktor-faktor lainnya.⁴³

c. Pentingnya kepemimpinan Spritual dalam Membangun Budaya Kerja

Model kepemimpinan spritual adalah gaya kepemimpinan yang melihat kepemimpinan sebagai suatu amanah dari manusia dan Tuhan.⁴⁴ Sumber normatif mencakup konsep-konsep kepemimpinan yang bersumber dari al-Qur'an dan al-Sunnah, sementara sumber historis merujuk pada sikap yang telah dicontohkan secara sempurna oleh Nabi Muhammad SAW.⁴⁵ Pentingnya kepemimpinan spritual dalam membangun budaya kerja yang positif diantaranya sebagai berikut:

1. Pemimpin Spritual dapat Menginspirasi & Memotivasi

⁴³ Ihdal Hakam Wicaksono, "Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Barat" 1, no. 1 (2023): 29–38.

⁴⁴ Isnanita Noviya Andriyani, "Konsep Spiritual Leadership Dalam Pendidikan Islam," *Jurnal Komunikasi Dan Pendidikan Islam* 7 (2020): 153–64, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-45432-6>.

⁴⁵ Samkhan M, "Membangun Epistemologi Kepemimpinan Spiritual Guna Memperkuat Pendidikan Islam: Suatu Telaah Diskursif," *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2020): 1–17, <https://doi.org/10.35719/leaderia.v1i1.1>.

Seorang pemimpin spiritual mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui nilai-nilai spiritual yang mereka anut. Salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana mendorong bawahan agar terus bersedia memberikan upaya terbaik mereka demi kepentingan kelompok atau organisasi.⁴⁶

2. Pemimpin Spritual dapat Membangun Kepercayaan & Hubungan yang Positif

Seorang pemimpin spiritual mampu membangun rasa percaya dan hubungan yang baik dengan karyawan melalui sikap kasih sayang, kepedulian, serta integritas. Signifikansi kepemimpinan spiritual dalam organisasi modern menjadi pusat perhatian dalam penelitian, guna memahami dampaknya terhadap motivasi, kinerja, kepuasan kerja, dan terciptanya budaya organisasi yang inklusif.⁴⁷

3. Pemimpin Spritual dapat Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif

Seorang pemimpin spiritual dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan membangun budaya kerja yang positif. Penerapan spiritual leadership sangat penting dalam membentuk budaya kerja yang baik untuk meningkatkan kinerja ASN di Kantor

⁴⁶ Alhidayatullah Alhidayatullah, Nurni Arrina Lestari, and Antony Antony, "Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan," *Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen* 1, no. 2 (2023): 103, <https://doi.org/10.32897/jiim.2023.1.2.2434>.

⁴⁷ I Gusti Ayu Agung Dewi Kurnia Uthami et al., "Spiritual Leadership in Organizations: Literature Review," *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal* 2, no. February (2024): 4–6.

Kementerian Agama Kab. Muna. Sebagai khalīfah Allah di bumi, manusia memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan potensi kepemimpinannya guna memberikan pelayanan dan pengabdian yang ditujukan semata-mata karena Allah, dengan menjalankan peran sebagai pembawa rahmat bagi seluruh alam (rahmatan lil alamin).⁴⁸ Seorang pemimpin spiritual mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, membangun rasa percaya serta hubungan yang baik dengan mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

G. Sistematika Pembahasan

Penulis menggunakan sistematika pembahasan dengan membuat 3 garis besar yaitu bagian awal, bagian inti, dan bagian akhir. adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. Bagian Awal

Bagian awal terdiri dari sampul depan, judul, pernyataan keaslian, pernyataan bebas plagiasi, nota dinas pembimbing, motto, persembahan, kata pengantar, abstrak, pedoman transliterasi arab-latin, daftar isi, dan daftar lampiran.

2. Bagian Inti

⁴⁸ Muhammad Fauzi, Mardian Idris Harahap, and Muhammad Roihan Nasution, "Pemimpin Yang Adil Dalam Al- Qur ' ā n (Studi Komparasi Ayat-Ayat Kepemimpinan Menurut Tafsīr Ibnu Kaṣīr Dan Tafsīr Sayyid Quṭṭb)," *Kamaya: Jurnal Ilmu Agama* 7 (2024): 125–37.

Pada BAB 1 berisi pendahuluan, yang isinya meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian yang relevan, landasan teori, dan sistematika pembahasan. BAB II metode penelitian yang isinya meliputi jenis penelitian, latar penelitian, data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, uji keabsahan data, dan analisis data. BAB III hasil penelitian dan pembahasan serta keterbatasan penelitian. BAB IV penutup terdiri dari simpulan, implikasi, dan saran.

3. Bagian Akhir

Pada bagian akhir memuat daftar pustaka, lampiran-lampiran, dan daftar riwayat hidup.

BAB IV

PENUTUP

A. Simpulan

1. Implementasi kepemimpinan spiritual di Kantor Kementerian Agama Kab. Muna berperan signifikan dalam membangun budaya kerja yang berlandaskan nilai-nilai agama, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja ASN. Pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip spiritual mampu menginspirasi pegawai untuk bekerja dengan integritas, tanggung jawab, dan ikhlas, sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan profesionalisme pegawai, tetapi juga berdampak pada kualitas pelayanan publik yang lebih baik, mengurangi stres di tempat kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja ASN. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual terbukti efektif dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi melalui pembentukan budaya kerja yang positif dan bernilai tinggi.
2. Implikasi kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja di Kantor Kementerian Agama Kab. Muna memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN. Dengan mengedepankan nilai-nilai agama sebagai landasan kepemimpinan, pegawai terdorong untuk bekerja dengan lebih berintegritas, disiplin, dan penuh tanggung jawab. Kepemimpinan yang mengutamakan aspek spiritual juga menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, meningkatkan kolaborasi, serta mengurangi tingkat konflik dan stres di lingkungan kerja. Implikasi positif lainnya terlihat pada meningkatnya kualitas

pelayanan publik yang diberikan, karena ASN tidak hanya bekerja berdasarkan kewajiban, tetapi juga atas dasar pengabdian yang dilandasi nilai-nilai religius. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual berperan dalam membangun budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kesejahteraan pegawai.

3. Kunci keberhasilan kepemimpinan spiritual dalam membangun budaya kerja di Kantor Kementerian Agama Kab. Muna terletak pada kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai religius yang kuat, seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab, dalam setiap aspek pekerjaan. Pemimpin yang berorientasi spiritual mampu memberikan teladan yang baik dan menciptakan lingkungan kerja yang penuh harmonisasi serta kolaborasi, sehingga memotivasi ASN untuk bekerja lebih profesional dan berdedikasi. Selain itu, dukungan terhadap kesejahteraan emosional dan spiritual pegawai melalui pendekatan kepemimpinan ini membantu mengurangi stres, memperkuat rasa kepuasan kerja, dan mendorong kualitas pelayanan publik yang lebih baik. Kepemimpinan spiritual yang efektif mampu membentuk budaya kerja yang kokoh, berdaya saing, dan berkelanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja ASN secara keseluruhan.

B. Implikasi

1. Penguatan Nilai-Nilai Religius dalam Budaya Organisasi

Penelitian ini dapat menunjukkan bagaimana kepemimpinan spiritual berperan dalam menanamkan dan memperkuat nilai-nilai religius dalam budaya kerja di Kementerian Agama. ASN yang bekerja di lingkungan dengan nilai-nilai

spiritual yang kuat, seperti integritas, keadilan, dan kebersamaan, cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan hubungan kerja yang lebih harmonis.

2. Penguatan Identitas Kelembagaan

Implementasi nilai-nilai spiritual melalui kepemimpinan dapat berkontribusi terhadap penguatan identitas kelembagaan di Kementerian Agama Kab. Muna. ASN yang merasa terhubung dengan visi dan misi organisasi melalui nilai-nilai spiritual akan lebih berkomitmen dalam bekerja dan mendukung pencapaian tujuan kelembagaan. Implikasi ini mendorong pengembangan identitas organisasi yang kuat berbasis nilai-nilai religius.

3. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Kerja ASN

Temuan penelitian kualitatif ini dapat memberikan wawasan bahwa kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja ASN. ASN yang merasa dihargai secara spiritual oleh pimpinan cenderung memiliki loyalitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang berdampak positif pada kinerja mereka. Implikasi ini penting bagi para pimpinan dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang lebih humanis dan berbasis nilai-nilai spiritual.

4. Perbaikan Kualitas Pelayanan Publik

Implementasi kepemimpinan spiritual dapat berdampak pada peningkatan kinerja ASN dalam hal pelayanan publik. ASN yang dipimpin dengan pendekatan spiritual cenderung lebih berkomitmen untuk melayani masyarakat dengan tulus, penuh integritas, dan bertanggung jawab. Penelitian ini memberi implikasi bagi

peningkatan kualitas pelayanan di Kementerian Agama, yang merupakan salah satu lembaga publik yang sangat dekat dengan masyarakat, terutama dalam konteks layanan keagamaan.

C. Saran

1. Bagi Kementerian Agama RI, disarankan untuk mengintegrasikan nilai-nilai spiritual secara eksplisit ke dalam kebijakan dan peraturan organisasi. Dengan menanamkan nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, keikhlasan, dan tanggung jawab dalam visi, misi, dan tujuan strategis Kementerian, kepemimpinan spiritual akan menjadi bagian integral dari budaya kerja ASN.
2. Bagi ASN Kantor Kementerian Agama Kab.Muna, ASN disarankan untuk menerapkan nilai-nilai spiritual dalam setiap aspek pekerjaan, mulai dari komunikasi antarpegawai, penyelesaian tugas, hingga memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini akan menciptakan budaya kerja yang lebih harmonis dan produktif, serta memperbaiki kualitas pelayanan publik.
3. Bagi masyarakat, disarankan untuk membangun hubungan yang harmonis dan saling menghargai dengan ASN. Kerjasama dan komunikasi yang baik antara masyarakat dan ASN akan menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.
4. Bagi Peneliti, merekomendasikan penelitian lanjutan untuk menyelidiki dampak jangka panjang dari kepemimpinan spiritual terhadap budaya organisasi dan kinerja ASN. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih mendalam terhadap pengembangan praktik kepemimpinan yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, & Khan. (2022). Religious values in leadership: Integrating spirituality and performance in public organizations. *Journal of Islamic Ethics*.
- Adams. (2023). Defining Professionalism: Evolving Standards in Public Service Professions. *Journal of Professional Studies*, 45-61.
- Alavi, & Rahman. (2022). Religious empowerment and leadership development: Insights from Islamic management practices. *Journal of Organizational Behavior*.
- Ali, & Syed. (2022). Work ethics and spirituality: A pathway to enhancing employee engagement and productivity. *Journal of Islamic Business and Management*.
- Adam, P A S, Y Aneta, & U Hamim. "Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Di Kecamatan Dumbo Raya Kota Gorontalo." *Madani: Jurnal ...* 2, no. 5 (2024): 221–30.
- Aditya, Putra, Bagus Setyaki, Ghifari Al, Farqan. Kepemimpinan (Leadership) Berkarakter Dalam Kemajuan Organisasi 1." *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 8, no. 3 (2021): 427–35. <http://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/nusantara/index>.
- Ahmad, Hadiah. "Management Strategy To Improve The Quality Of Employees At The Office Of The Ministry Of Religious Affairs Of Makassar City." *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, 2024.
- Agama, Kementerian, "Visi dan Misi Kementerian Agama", dalam <https://kemenag.go.id/artikel/visi-dan-misi-kementerian-agama> Akses 28 September 2024.
- Antonakis, & House. (2023). The Charismatic Leadership Phenomenon: A Review of the Literature and Future Directions for Research. *Leadership Quarterly*, 101-648.
- Alhidayatullah, Alhidayatullah, Nurni Arrina Lestari, & Antony Antony. "Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan." *Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen* 1, no. 2 (2023): 103. <https://doi.org/10.32897/jiim.2023.1.2.2434>.
- Ali, Bere. "Optimalisasi Pelayanan Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pelestarian Nilai-Nilai Pancasila." *Jurnal Widyaiswara Indonesia* 3, no. 3 (2022): 161–68. <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i3.136>.
- Alisiya, Elinda Millenia, & Khusnul Fikriyah. "Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Ptsp) Pada Kementerian Agama Kota Surabaya." *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam* 5, no. 3 (2022): 145–54.
- Amelia, Yolanda, Ronal Aprianto, & Suyadi. "Pengaruh Pengawasan Dan Komitmen

- Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuklinggau.” *MAMEN: Jurnal Manajemen* 1, no. 4 (2022): 485–93. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i4.1021>.
- Anas, Ali, Natsir Tompo, & Abd Haris. “Budaya Kerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai.” *YUME: Journal of Management* 6, no. 1 (2023): 191–97. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.457>.
- Andriyani, Isnanita Noviya. “Konsep Spiritual Leadership Dalam Pendidikan Islam.” *Jurnal Komunikasi Dan Pendidikan Islam* 7 (2020): 153–64. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-45432-6>.
- Arifin, Z. (2019). *Tafsir Ayat Ayat Manajemen Hikmah Idariyah dalam Al-Qur'an*. Yogyakarta: Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Arifin, Zainal. “Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology.” *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2017): 265. <https://doi.org/10.14421/jpi.2017.62.265-292>.
- Arifin, Zainal, & Lailatu Rohmah. “The Concept of Leadership of the Transnational Islamic Ideology Perspective and Responses To Democracy Practices in Indonesia.” *AKADEMIKA: Jurnal Pemikiran Islam* 24, no. 1 (2019): 213. <https://doi.org/10.32332/akademika.v24i1.1474>.
- Aulia, Saskia, Salsabilla, & Fayza Pitakon. “Pentingnya Pemberian Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai ASN.” *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, Ekonomi*, 5, no. 6 (2024): 1–23.
- Bambang Suprianto. “Literature Review: Penerapan Teknologi Informasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik.” *Jurnal Pemerintahan Dan Politik* 8, no. 2 (2023): 123–28. <https://doi.org/10.36982/jpg.v8i2.3015>.
- B.Miles, M., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. USA: SAGA Publications, Inc.
- Borrelli, & Sargiacomo. (2023). Justice at work and its impact on public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Bass, & Riggio. (2022). Transformational Leadership: A New Approach to Leadership in Public Sector Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 453-470.
- Benefiel. (2021). Spirituality and Leadership: A New Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 103-119.
- Bovens, & Zouridis. (2023). Accountability in Public Administration: Challenges and Perspectives. *International Review of Administrative Sciences*, 6-23.
- Biber. (2010). *Ethical Issues in Research*. In *The SAGE Handbook of Qualitative*

- Research*. USA: SAGE Publications.
- Cropanzano, & Mitchell. (2020). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 1250-1272.
- Christensen, & McDonald. (2023). Disruptive Innovation in Public Service: Navigating Change and Complexity. *Journal of Innovation Management*, 101-119.
- Dierendonck, V. (2017). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 1228-1261.
- Fahidatul Ade Saputra, Raihan, Cahyo Suko Pranoto, & Hapzi Ali. “Faktor Pengembangan Organisasi Profesional: Leadership/Kepemimpinan, Budaya, Dan Iklim Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial).” *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 2, no. 2 (2021): 629–39. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.605>.
- Fauzi, Muhammad, Mardian Idris Harahap, & Muhammad Roihan Nasution. “Pemimpin Yang Adil Dalam Al- Qur ’ ā n (Studi Komparasi Ayat-Ayat Kepemimpinan Menurut Tafsīr Ibnu Kaṣīr Dan Tafsīr Sayyid Quṭḥb).” *Kamaya: Jurnal Ilmu Agama* 7 (2024): 125–37.
- Febriani, Rizki. “Implementation of Islamic Value on Leadership, Organizational Culture and Spirituality To Performance.” *Manajemen Bisnis* 11, no. 1 (2021): 54–62. <https://doi.org/10.22219/mb.v11i1.17006>.
- Gunandi, Tedi, Agus Fatah Hidayat, Basuki Rahmat, Stia Yppt, & Priatim. “Implementasi Kebijakan Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya.” *Indonesian Journal Of Education And Humanity* 4, no. 2 (2024): 10–17.
- <https://quran.nu.or.id/an-nur> Surah Annur : 39, diakses pada 18 Oktober 2024
- <https://quran.nu.or.id/ibrahim> Surah Ibrahim: 18, diakses pada 18 Oktober 2024
- <https://quran.nu.or.id/an-nahl> surah an-nahl ayat 97, diakses pada 18 Oktober 2024
- <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/2?from=62&to=286> diakses pada 18 Oktober 2024
- <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/3?from=91&to=200> diakses pada 18 Oktober 2024
- <https://bengkulu.kemenag.go.id/page/5-nilai-budaya-kerja-kementerian-agama> diakses pada 02 Oktober 2024
- Hasanudin, Milka Pasulu, & Ferdinand Poylema. “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompetensi Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.” *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. 3, no. Mi (2023): 5–24.

- Hamit, & Hasan. (2023). Justice in leadership: Islamic perspectives and organizational outcomes. *Management Research Review*.
- Harahap, N. (2020). *Penelitian Kualitatif*. Medan: Wal Ashri Publishing.
- Iqbal, A P, M F Rizal, & R F Panigoro. "Analisis Pengaruh Kurangnya Motivasi Kerja Terhadap Kedisiplinan Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Indonesia." *Nusantara Journal of ...* 1, no. 11 (2024): 935–43. <https://jurnal.intekom.id/index.php/njms/article/view/443%0Ahttps://jurnal.intekom.id/index.php/njms/article/download/443/408>.
- Irawan, Gusti, Muhammad Nasir, & Milka Pasulu. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa." *Jurnal Online Manajemen ELPEI* 3, no. 1 (2023): 492–507. <https://doi.org/10.58191/jomel.v3i1.118>.
- Kulsum, Umu, & Rachma Indrarini. "Pengaruh Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan." *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam, Universitas Negeri Surabaya* 6, no. 1 (2023): 95–101. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jei/article/view/22444/9387>.
- Lase, Yusnidar, & Ayler Beniah Ndraha. "Analisis Urgensi Pelatihan Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Pengadilan Negeri Gunungsitoli." *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. 10, no. 3 (2023): 1804–14. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52456>.
- Lestari, Ratna Ani, & Agus Santoso. "Pelayanan Publik Dalam Good Governance." *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik* 2, no. 1 (2022): 43. <https://doi.org/10.30742/juisspol.v2i1.2134>.
- Lubis, Gustina Theresia, Rosari Zakia Ahadi, Satria Nasution, & Vip Paramartha. "Pengembangan Kompetensi ASN Dari Smart ASN Menuju Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik." *Journal of Management and Social Sciences (JIMAS)* 3, no. 1 (2024): 59–64. <https://doi.org/10.55606/jimas.v3i1.972>.
- M, Samkhan. "Membangun Epistemologi Kepemimpinan Spiritual Guna Memperkuat Pendidikan Islam: Suatu Telaah Diskursif." *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2020): 1–17. <https://doi.org/10.35719/leaderia.v1i1.1>.
- Marice, Marice, & Urbanus Urbanus. "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Dalam Penguatan Karakter Di Lingkup Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Tengah." *IMMANUEL: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen* 3, no. 1 (2022): 33–54. <https://doi.org/10.46305/im.v3i1.103>.
- Mirela, Tiarani, Zainal Arifin, M. Jamroh, and Kaspul Anwar Us. "Prophetic Leadership: Examining The Prophetic Leadership Concept of The Prophet Muhammad SAW."

- INNOVATIO: Journal for Religious Innovation Studies* 21, no. 1 (2021): 62–74.
<https://doi.org/10.30631/innovatio.v21i1.130>.
- Muhammad Alamsyah Ramli, Nasir Hamzah, & A. M. Hasbi. “Pengaruh Pendidikan, Disiplin Kerja, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Makassar.” *Journal of Management Science (JMS)* 2, no. 1 (2021): 82–93.
<https://doi.org/10.52103/jms.v2i1.344>.
- Meolong, J. L. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mohammed, & Ahmad. (2020). Spiritual Leadership in Islam: Principles and Practices. *International Journal of Islamic Management*, 45-56.
- Mushaf Al Qur'an Surat Al Maidah Ayat 30. (2011). Semarang: CV. Raja Publishing.
- Mundung, Maria Sherin, Irvan Trang, & Genita Lumintang. “Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Di Minahasa.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 10, no. 3 (2022): 353.
<https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.41589>.
- Nisa, Rahmiatun, Siti Faridah, & Shanty Komalasari. “Komitmen Organisasi Dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin.” *Jurnal Al-Husna* 3, no. 3 (2022): 223–40.
- Nasruddin, & Rafiki. (2023). Modeling religious behavior in leadership: A case study of Islamic leaders in Malaysia. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Noeridha, Neelam. “Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Informasi Digital Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karimun.” *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik* 5, no. 1 (2023): 32–46. <https://doi.org/10.56552/jisipol.v5i1.116>.
- Neubert, & Roberts. (2022). Ethical Leadership: Theory, Research, and Future Directions. *Journal of Management*, 412-431.
- Nur, Lutfi, Disman, Eeng Ahman, Heny Hendrayat, & Arief Budiman. “Analisis Kepemimpinan Transformasional.” *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 12, no. 2 (2022): 185–99.
<https://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/view/37610%0Ahttps://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/download/37610/17785>.
- Nurdin, D, & D Kusdianingsih. “Analisis Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Cimahi Utara 6.” ... *Jurnal Manajemen Pendidikan* ... 4 (2022): 22–33.
<http://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/produ/article/view/5314%0Ahttp://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/produ/article/download/5314/2979>.

- Oktaviani, Tia Ananda, Harlen Harlen, & Raden Lestari Garnasih. "Apakah Budaya Organisasi Sangat Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai?" *Jurnal Daya Saing* 9, no. 2 (2023): 543–47. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v9i2.1136>.
- Panji, Aji Luqman, Achmad Ruslan Afendi, Akhmad Ramli, Sudadi Sudadi, & Agus Mubarak. "Pendidikan Islam Dengan Penanaman Nilai Budaya Islami." *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi* 6, no. 1 (2023): 9. <https://doi.org/10.32529/al-ilm.v6i1.2155>.
- Pomeroy, & Mork. (2023). Social Responsibility in Public Administration: Integrating Values and Ethical Standards. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 85-103.
- Pitri, Silvi Amelia, Badrudin Badrudin, & Kasmin. "Hubungan Manajemen Inovasi Dengan Kreativitas Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Purwakarta." *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal* 6, no. 3 (2023): 1248–56. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i3.4832>.
- Polihu, Nona Sandra. "Akuntabilitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Kementerian Agama Kota Manado." *Jurnal Kajian Kebijakan Dan Ilmu Administrasi Negara (JURNAL ADMINISTRO)* 2, no. 2 (2021). <https://doi.org/10.36412/jan.v2i2.2513>.
- Perry. (2022). *Managing Organizations to Sustain Passion for Public Service*. Cambridge University Press.
- Rachman, Azis. "Leadership and Motivation to Built Morale and Quality of Lecturer's Work." *Jurnal Manajemen* 25, no. 2 (2021): 328. <https://doi.org/10.24912/jm.v25i2.743>.
- Radyasasmita, Andika, & Sri Abidah Suryaningsih. "Analisis Pengaruh Budaya Kerja Islam Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Sidoarjo." *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam* 5 (2022): 120–29.
- Rafi, Dita Irbah, Fairuzatha Puspa Abhinaya, Natalia Elizabeth, & Yohani Ebiantari. "Upaya Peningkatan Motivasi Pegawai: Pemberian Insentif Kepada ASN Daerah 3T (Tertinggal, Terdepan Dan Terluar) Di Indonesia." *Kultur: Jurnal Ilmu Sosial* 2 (2024): 82–92.
- Rogers. (2022). Diffusion of Innovations in Public Sector Organizations. Public Administration Review. *Journal of Innovation Management*, 47-65.
- Rahim, & Ismail. (2023). Leadership through religious commitment: Building a strong organizational moral foundation. *Journal of Islamic Leadership Studies*.
- Ramadhan, Ruslan. "In Konsep Good Governance Dalam Perspektif Pelayanan Publik: Sebuah Tinjauan Literatur." *Saraq Opat: Jurnal Administrasi Publik* 6, no. 1 (2024): 55–67. <https://doi.org/10.55542/saraqopat.v6i1.328>.

- Rifa'i, Yasri. "Analisis Metodologi Penelitian Kualitatif Dalam Pengumpulan Data Di Penelitian Ilmiah Pada Penyusunan Mini Riset." *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya* 1, no. 1 (2023): 31–37. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i1.155>.
- Sampetan, Suparni. "Peran Kecerdasan Spiritual Dan Kecerdasan Emosional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara." *Jesya* 6, no. 1 (2023): 981–88. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1041>.
- Sari, Fatma. "Kajian Smart Leadership Pada Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw Dalam Membangun Peradaban Islam" 14 (2022): 287–94.
- Siddeh, Khoirul Anam. "Keadilan Dalam Perspektif Hadis: Analisis Teks Hadis Tentang Keadilan Seorang Pemimpin." *Al-Bayan : Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Hadist* / 4, no. 2 (2021): 174–86.
- Spencer. (2022). Competency-Based Professionalism in Public Service: Current Trends and Best Practices. *Public Administration Review*, 328-347.
- Simatupang, Sudung, Pawan Darasa Panjaitan, Eliza Arshandy, & Hendrick Sasimtan Putra. "Integritas Dan Budaya Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 6, no. 4 (2023): 229–36. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v6i4.19869>.
- Sullivan, & Gornik. (2016). *Research Methods in the Social Sciences*. Routledge.
- Simatupang, Sudung, Desi Susanti, Marto Silalahi, Ernest Grace, & Efendi. "Dampak Integritas Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai." *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)* 8, no. 1 (2023): 641. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.845>.
- Sinaga, M. Hendri Sugara, Arif Maulana, Insan Akbar, Muhammad Arif Lubis, Haikal, & Raja Mahendra Siregar. "Peran Kementerian Agama Dalam Moderasi Beragama." *Jurnal Al-Qiyam* 3, no. 1 (2022): 21–25.
- Siregar, Nurintan Asyiah, Hayanuddin Safrin, Nur'ainun Gulo, & Suyanti. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Lingkungan Kerja, Dan Persepsi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Labuhanbatu." *Jurnal Alwatzikhoebillah : Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora* 9, no. 2 (2023): 397–408. <https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v9i2.1840>.
- Sumarhadi. "Analisis Pengaruh Nilai-Nilai Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil." *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business* 4, no. 1 (2021): 170–79. <https://doi.org/10.37481/sjr.v4i1.260>.
- Suriani, Lilis, Rosnaini Daga, & Abdul Samad. "YUME: Journal of Management Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Rukun Tetangga Melalui Motivasi Kerja Pada Kantor Kecamatan Mamajang Kota Makassar" 7, no. 2 (2024): 952–66.

- Susiatik, Titik, & Thusma Sholichah. "Penanaman Nilai-Nilai Akhlakul Karimah" 1, no. 1 (2021): 16–26.
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Syafrial, S, E Haskar, & E Gusman. "Mekanisme, Tantangan, Dan Solusi Pelaksanaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Ptsp) Di Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi." *Otentik Law Journal* 1, no. 2 (2023): 206–19. <https://jurnal.umsb.ac.id/index.php/OLJ/article/view/4549%0Ahttps://jurnal.umsb.ac.id/index.php/OLJ/article/download/4549/3235>.
- Tamam, Badrut. "Strategi Humas Dalam Internalisasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Di PTKI Kalimantan Timur." *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 2 (2021): 87–104. <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i2.31>.
- Treviño, & Nelson. (2023). Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right. *Journal of Business Ethics*, 357-372.
- Tamanaha. (2023). Public Service Quality and Its Determinants in Indonesia: A Review of Recent Studies. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Tantri, Revanggi Ayu, Mastina Maksin, Sahrul Hidayat, & Aprillio Egy Ariyanto. "Pelaksanaan Program 'Asn Ber-Akhlak' Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Loyalitas Pegawai." *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi* 8, no. 1 (2022): 27–34. <https://doi.org/10.33084/restorica.v8i1.3117>.
- Uthami, I Gusti Ayu Agung Dewi Kurnia, Gede Supartha, I Gusti Ayu Manuati Dewi, & Ida Bagus Surya. "Spiritual Leadership in Organizations: Literature Review." *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal* 2, no. February (2024): 4–6.
- Wafi, Abd. "Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kemenag Jatim Menggunakan Metode Analytic Hierarchy Proces (AHP)" 3, no. 1 (2022).
- Wahyudi Asbara, Immawan, & Jumase. "Analisis Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja ASN Melalui Motivasi Pelayanan Publik Dan Kapasitas SDM." *Nobel Management Review* 3, no. 1 (2022): 1–14. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/NMaR>.
- Wibowo. (2023). Enhancing Public Service Delivery through Technology: Evidence from Local Governments in Indonesia. *Government Information Quarterly*.
- Wicaksono, Ihdal Hakam. "Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai

- Variabel Intervening Studi Kasus Pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Barat” 1, no. 1 (2023): 29–38.
- Yani, Dwi Afri, & Fatimah Zahra Chaniago. “Konsep Jujur Dalam Muamalah.” *Al-Karim: Journal of Islamic and Educational Research* 1, no. 1 (2023): 21–26.
- Yosefa, Puja Bela, & Abdurrohlim. “Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Servant Leadership Pada Ketua Organisasi Di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.” *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi* 3, no. November (2021): 312–25.
- Zainuri, Ahmad. “Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima.” *Medina-Te* 12, no. 1 (2017): 1–14.
- Zohar, & Marshall. (2020). *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*. Berrett-Koehler Publishers.
- Zulfia, Haira, & Aldri Frinaldi. “The Urgence of Implementing a Culture of Innovation for Asn in Improving the Performance of Public Organizations in Realizing Bureaucracy Reform.” *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)* 7, no. 1 (2023): 1–11.

