

PERAN SPIRITUAL LEADERSHIP PADA KINERJA KARYAWAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Obaid Mujahid Fahmy¹⁾, Nur Wening²⁾, Tri Gunarsih³⁾

Program Doktor Ilmu Manajemen, Pascasarjana, Universitas Teknologi Yogyakarta^{1,2,3)}
e-mail: obaid.7220111002@student.uty.ac.id¹⁾, weninguty@gmail.com²⁾, trigunarsih@uty.ac.id³⁾

Abstrak

Systematic literature review (SLR) ini mengkaji hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan, yang bertujuan untuk memberikan wawasan tentang mekanisme dan hasil praktik kepemimpinan spiritual dalam lingkungan organisasi. Tinjauan ini mencakup literatur empiris dan konseptual yang diterbitkan antara tahun 2016 dan 2023, yang diambil dari database online seperti Semantic Scholar, Google Scholar, dan Publish Or Perish. Sebanyak 42 artikel dipilih untuk dianalisis, dengan fokus pada variabel-variabel termasuk kesejahteraan spiritual, spiritualitas di tempat kerja, kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap berbagai dimensi kinerja karyawan, antara lain motivasi, perilaku, kreativitas, produktivitas, dan kepuasan kerja. Variabel mediasi seperti spiritual well-being dan workplace spirituality bertindak sebagai mekanisme yang melaluinya kepemimpinan spiritual berdampak pada hasil kerja karyawan, sementara variabel moderator seperti power distance orientation dan leader integrity mengkontekstualisasikan hubungan ini. Penelitian di masa mendatang diperlukan untuk menggunakan pendekatan penelitian multilevel dan menentukan dampak kepemimpinan spiritual pada masyarakat dan para pemimpin itu sendiri, serta menentukan dampak sebaliknya dari kinerja organisasi terhadap pengembangan kepemimpinan spiritual.

Kata kunci: *Systematic Literature Review, Spiritual Leadership, Kinerja Karyawan*

Abstrak

This systematic literature review (SLR) examines the relationship between spiritual leadership and employee performance, aiming to provide insight into the mechanisms and outcomes of spiritual leadership practices in organizational settings. The review covers empirical and conceptual literature published between 2016 and 2023, retrieved from online databases such as Semantic Scholar, Google Scholar, and Publish Or Perish. A total of 42 articles were selected for analysis, focusing on variables including spiritual well-being, workplace spirituality, quality of work life, organizational commitment, and job satisfaction. The findings of the study indicate that spiritual leadership has a significant effect on various dimensions of employee performance, including motivation, behavior, creativity, productivity, and job satisfaction. Mediating variables such as spiritual well-being and workplace spirituality act as mechanisms through which spiritual leadership impacts employee performance outcomes, while moderating variables such as power distance orientation and leader integrity contextualize these relationships. Future research is needed to use a multilevel research approach and determine the impact of spiritual leadership on society and leaders themselves, as well as determine the inverse impact of organizational performance on spiritual leadership development.

Keywords: *Systematic Literature Review, Spiritual Leadership, Employee Performance*

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi di seluruh dunia menghadapi tantangan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat beradaptasi dan

bertahan. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti insentif finansial dan lingkungan kerja, tetapi juga oleh faktor internal yang lebih mendalam, termasuk aspek spiritual dan kepemimpinan. Salah satu pendekatan yang semakin mendapat perhatian adalah spiritual leadership, yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam praktik kepemimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna dan produktif. Dengan pemahaman bahwa kepemimpinan harus terdiri dari kombinasi paling tepat antara pemimpin, pengikut pemimpin, dan kondisi situasional (Alparslan & Eksili, 2016), teori kepemimpinan telah difokuskan pada pemimpin yang memberi perhatian pada interaksi pemimpin dan pengikut serta pengembangan organisasi dalam proses kepemimpinan (Boyatzis & McKee, 2005; Carmeli et al., 2010; Nishii & Mayer, 2009). Meningkatnya keberagaman tenaga kerja juga telah memengaruhi hasil ini (Eagly & Chin, 2010; Shore et al., 2011). Alasan lain untuk diferensiasi dalam pendekatan kepemimpinan ini adalah Spiritualitas berputar di sekitar pencarian makna, makna, keterkaitan, dan nilai dalam pekerjaan seseorang. Spiritualitas membawa banyak manfaat bagi karyawan dan perusahaan: meningkatkan kesejahteraan karyawan (mengurangi stres dan kelelahan serta merangsang kualitas hidup); meningkatkan moral, motivasi, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja karyawan; dan mengurangi ketidakhadiran karyawan dan keinginan untuk berhenti (Pawar, 2016; Singh & Singh, 2022). Kepemimpinan yang spiritual mendorong interaksi positif, empati, dan kasih sayang di antara karyawan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan kohesif, yang mengarah pada peningkatan kerja tim dan kolaborasi (Singh & Singh, 2022).

Meskipun spiritualitas telah dikaitkan dengan sebuah kepemimpinan (Kim Quy et al., 2023) dan servant leadership (Williams et al., 2017), implementasi spiritualitas yang kompleks ke dalam teori kepemimpinan telah mengambil bentuk kepemimpinan spiritual, yang diperkenalkan oleh Fairholm (1996) dan dikembangkan oleh Fry (2003). Spiritual leadership berfokus pada pengembangan nilai-nilai spiritual, seperti integritas, empati, dan visi yang lebih tinggi, yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berbasis spiritual dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan loyalitas, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim. Namun, meskipun banyak studi yang membahas hubungan antara spiritual leadership dan kinerja karyawan, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman tentang bagaimana dan mengapa spiritual leadership mempengaruhi kinerja karyawan secara sistematis. Secara khusus, kepemimpinan spiritualitas mempertimbangkan etika dalam pengambilan keputusan, menyajikan visi yang bermakna, mewujudkan nilai-nilai spiritual seperti integritas, kejujuran, dan kerendahan hati, membangun kepercayaan di antara berbagai pemangku kepentingan perusahaan, dan lebih mengutamakan kebaikan bersama daripada kebutuhan individu (Fry & Cohen, 2009; Reave, 2005; Silingiene & Skeriene, 2016; Zsolnai & Illes, 2017)

Penelitian mengenai kepemimpinan spiritual sebagian besar literatur masih bersifat spesifik pada konteks tertentu dan cenderung terfragmentasi. Penelitian yang ada terbatas pada industri, wilayah, dan periode waktu tertentu, sehingga membatasi kemampuan generalisasi temuan. Misalnya, Baykal & Zehir (2018) melakukan riset pada karyawan di sektor keuangan dan produksi di Turki, sementara Nguyen et al. (2018) mengkaji dampaknya pada karyawan di industri layanan di Vietnam. Perbedaan konteks ini menggarisbawahi perlunya sintesis yang komprehensif dari berbagai konteks dan hasil yang terkait dengan kepemimpinan spiritual (Baykal & Zehir, 2018; Nguyen et al., 2018). Selain itu, belum ada penelitian yang secara komprehensif merangkum berbagai hasil kinerja yang dapat dihasilkan dari kepemimpinan spiritual. Selama ini, penelitian dengan SLR telah

dilakukan oleh Jiang et al. (2023), yang meneliti kinerja karyawan dari berbagai perspektif, seperti hubungan antara *organizational citizenship behaviour* dengan kinerja karyawan, tetapi belum membahas mengenai dampak kepemimpinan spiritual secara sistematis. Kemudian, Atatsi et al. (2019) juga melakukan SLR untuk melihat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan yang ada dengan memberikan penjelasan komprehensif mengenai hasil kinerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan spiritual, termasuk mediator dan moderator yang ada di dalamnya.

Kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan morale atau semangat karyawan melalui motivasi intrinsik dan penciptaan lingkungan kerja yang saling percaya (Y. Wang et al., 2021). Motivasi intrinsik pada dasarnya dipupuk ketika karyawan atau individu menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, sehingga mau menyelaraskan nilai-nilai pribadi mereka dengan tujuan organisasi (Fishbach & Woolley, 2022). Penyelarasan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong tingkat kinerja dan komitmen yang lebih tinggi. Selain itu, lingkungan kerja dengan kepercayaan yang dibentuk melalui praktik kepemimpinan spiritual dapat mengurangi stres dan meningkatkan kolaborasi antar karyawan (Hunsaker, 2021, 2022; Zou et al., 2020). Pada akhirnya, meningkatkan tingkat spiritual di tempat kerja dapat mendorong munculnya keunggulan kompetitif yang unik bagi organisasi (Islam et al., 2024). Kepemimpinan spiritual juga mendorong adanya budaya perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan yang sangat penting untuk inovasi dan keberlanjutan jangka panjang. Organisasi yang menganut kepemimpinan spiritual memiliki posisi yang lebih baik untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Maka, mereka pun menawarkan lingkungan kerja yang memupuk pertumbuhan profesional dan pribadi (Jiang et al., 2023). Dalam penelitian ini, kepemimpinan spiritual diperlakukan sebagai konstruksi penelitian yang dioperasionalkan yang dapat memiliki prediktor, hasil, mediator, dan moderator yang berbeda yang beroperasi pada berbagai tingkatan. Karena telah menjadi topik dari banyak proyek penelitian empiris, ada baiknya untuk mensintesis pendekatan dan hasil penelitian sebelumnya secara sistematis, transparan, dan dapat direproduksi (Denyer & Tranfield, 2009). Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan penelitian berikut:

R1. Apakah Topik paling populer dalam studi kepemimpinan spiritual?

R2. Apa Model penelitian mencakup anteseden, hasil kepemimpinan spiritual, dan mediator/moderator yang berfungsi pada berbagai tingkat analisis yang dapat dibuat berdasarkan bukti dari penelitian sebelumnya?

R3. Arah penelitian masa depan apa yang telah diusulkan dalam penelitian sebelumnya?

Kontribusi *Systematic literature review* terhadap pengembangan bidang penelitian seperti dalam kasus ini terletak pada serangkaian implikasi teoritis yang luas, seperti mengatur dan mengkategorikan pengetahuan, menyebarluaskan pengetahuan terbaru dengan cepat di antara pembaca/peneliti masa depan, mengevaluasi dan meringkas kumpulan karya, mengidentifikasi bidang pengetahuan dan kesenjangan penelitian, dan dengan demikian mengurangi ketidakpastian di lapangan (Fisch & Block, 2018). Selain itu, *Systematic literature review* yang baik bersifat eksklusif, artinya bersifat unik dan mensintesis bukti terbaik yang tersedia di bidang penelitian tertentu (Denyer & Tranfield, 2009). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan, tetapi juga memberikan panduan bagi praktisi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada titik ini, perlu ditekankan bahwa meskipun beberapa *literature review* telah dipublikasikan tentang topik serupa, tidak ada satu pun yang menanggapi pernyataan

penelitian di atas, yang menyoroti kesenjangan penelitian yang ada. Studi ini menggunakan basis data google scholar yang mencakup data Scopus, yang banyak digunakan oleh peneliti ilmu sosial (juga dalam konteks kepemimpinan spiritual) karena ukurannya dan interdisiplineritas sumber yang ditinjau sejawat (Vedula & Agrawal, 2024). Penulis mengidentifikasi total 200 artikel untuk dianalisis lebih lanjut. Selain itu, penulis menggunakan analisis bibliometrik (termasuk analisis jaringan kata kunci) dan analisis kualitatif mendalam mengikuti Piwowar-Sulej & Iqbal (2023). Yang pertama memungkinkan peneliti untuk menentukan tren umum yang terkait dengan produktivitas penelitian serta topik penelitian yang paling populer. Ini memperkenalkan ketelitian kuantitatif ke dalam studi ini (Madiati et al., 2018). Representasi visual tentang bagaimana topik-topik terperinci saling berhubungan disebut pemetaan sains (Santana & Cobo, 2020). Artikel ini mengulas seluruh isi artikel untuk mendapatkan wawasan lebih dalam tentang temuan penelitian sebelumnya (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023). Dengan mempertimbangkan hal di atas, artikel ini secara metodologis mengevaluasi penelitian terdahulu tentang kepemimpinan spiritual untuk mengidentifikasi arah perbaikan penelitian di masa mendatang dan memberikan kontribusi baru untuk memajukan penelitian di bidang ini.

2. KAJIAN PUSTAKA

Hubungan Kepemimpinan Spiritual dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan spiritual bertujuan untuk mendorong tingkat keterlibatan dan daya saing perusahaan yang lebih tinggi dengan menyelaraskan visi dan nilai-nilai di seluruh tingkat strategis, tim, dan individu. Penyelarasan ini menciptakan budaya organisasi yang kohesif di mana karyawan termotivasi oleh tujuan bersama dan nilai-nilai intrinsik. Penelitian Fry (2003) di Angkatan Udara Amerika Serikat memberikan contoh teori ini, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan spiritual memiliki dampak langsung terhadap loyalitas dan efisiensi karyawan (Fry et al., 2005). Fry (2003) juga menyebutkan bahwa tujuan kepemimpinan spiritual adalah menciptakan keselarasan visi dan nilai di semua tingkatan. Kesesuaian ini mendorong komitmen dan produktivitas organisasi yang lebih tinggi dengan menumbuhkan rasa memiliki dan tujuan di antara karyawan. Sejumlah penelitian lain juga telah melaporkan dampak positif dari kepemimpinan spiritual terhadap berbagai hasil organisasi. Anser et al. (2021) dan Pio & Lengkong (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Haque et al. (2022) membuktikan pengaruh positif dari kepemimpinan spiritual terhadap produktivitas unit dan individu. Dalam ranah lainnya, kepemimpinan spiritual terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Pio, 2022; J. Yang et al., 2022). Karyawan yang menganggap pemimpinnya terlibat secara spiritual cenderung menunjukkan tingkat kesejahteraan, komitmen, dan kinerja yang lebih (Fry et al., 2017).

Spiritualitas tumbuh subur ketika individu didukung dan didorong dalam pekerjaan yang memuaskan, menghargai keyakinan dan perjalanan mereka. Pendekatan spiritual ini membuat pekerja merasa lebih terhubung secara emosional, dihargai, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi (Rego et al., 2007; Rego & Pina e Cunha, 2008). Penekanan pada spiritualitas mencerminkan aspek kemanusiaan, mendorong individu untuk mencari makna dan arti penting dalam kehidupan dan pekerjaan. Manfaatnya terlihat dalam peningkatan kualitas hidup, kesejahteraan, rasa kebersamaan, interkoneksi, dan efektivitas organisasi yang lebih besar (Karakas, 2010; Marques, 2010; Rego et al., 2007). Mengintegrasikan spiritualitas ke dalam tempat kerja secara signifikan meningkatkan pengembangan pribadi, hubungan interpersonal, motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan

secara keseluruhan, sehingga meningkatkan daya saing organisasi. Selain itu, lingkungan kerja yang diperkaya secara spiritual menguntungkan retensi bakat dan menawarkan keuntungan besar bagi karyawan dan organisasi (Fernandes Bella et al., 2018; Ishaq et al., 2022; Watoni & Suyono, 2020).

Kinerja kerja dibentuk oleh serangkaian karakteristik pribadi dan yang terkait dengan pekerjaan (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022; Bashir et al., 2020; Pradhan & Jena, 2017). Spiritualitas meningkatkan kinerja kerja, komitmen, dan kebahagiaan, menawarkan keuntungan bagi karyawan sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan dan pertumbuhan organisasi (Efferin & Hutomo, 2021; Margaretha et al., 2021). Minat untuk meneliti spiritualitas dan dampaknya terhadap kinerja, bersama dengan berbagai variabel mediasi dan moderasi di berbagai konteks budaya, telah tumbuh (Garg, 2020). Fokus organisasi pada praktik spiritual dapat menumbuhkan rasa tujuan, makna, kepemilikan, dan komunitas di tempat kerja, sehingga meningkatkan keberlanjutan dan daya saing (Ishaq et al., 2022).

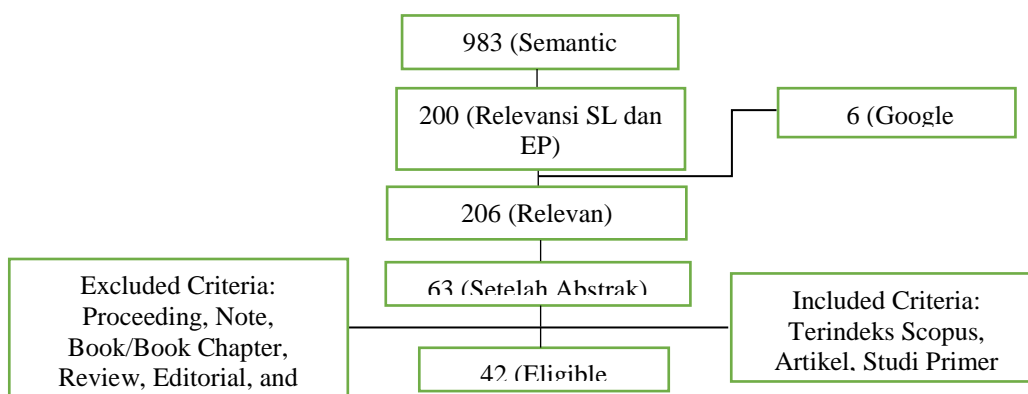
Spiritualitas memainkan peran penting di tempat kerja pada sisi kepemimpinan, khususnya dalam menumbuhkan pengalaman transenden karyawan. Spiritualitas telah terbukti berdampak positif pada keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Menciptakan lingkungan yang memelihara budaya berbasis hubungan dan menggabungkan spiritualitas, sambil menghargai perbedaan individu dan mengakui bahwa tidak semua orang dapat menerima praktik tersebut, sangatlah penting. Mempromosikan spiritualitas dalam organisasi menawarkan banyak manfaat, termasuk dukungan, keamanan, dan kepuasan. Spiritualitas menjembatani kesenjangan antara individu dan pekerjaan mereka, memengaruhi sikap, keterlibatan, dan komitmen. Akibatnya, spiritualitas dikaitkan dengan berbagai hasil positif, seperti peningkatan rasa memiliki, kesejahteraan, motivasi, dan peningkatan kinerja kerja (Rathee & Rajain, 2020; Ribeiro et al., 2021). Pada intinya, kepemimpinan spiritual berkontribusi dalam menciptakan lingkungan organisasi di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Dengan memenuhi kebutuhan intrinsik karyawan akan makna dan tujuan, pemimpin spiritual menumbuhkan suasana kerja yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu namun juga mendorong keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Gaya kepemimpinan ini memastikan bahwa karyawan tidak hanya produktif tetapi juga terlibat dan berkomitmen terhadap visi dan nilai-nilai organisasi mereka. Semakin pentingnya topik ini telah menghasilkan banyak penelitian teoritis dan empiris yang mengeksplorasi hubungan langsung dan tidak langsung antara spiritualitas dan kinerja di tempat kerja, serta faktor-faktor lain yang memengaruhi perilaku dan kinerja organisasi, yang memotivasi usulan Systematic Literature Review ini.

3. METODE PENELITIAN

Systematic literature review (SLR) sebagai metodologi yang kami gunakan dengan mengikuti struktur yang ditetapkan menurut Tranfield et al., (2003) dan Kraus et al. (2020), menekankan ketelitian metodologis melalui proses tiga tahap yaitu 1) merencanakan peninjauan dengan menetapkan kebutuhan dan kerangka kerjanya, 2) melaksanakan peninjauan melalui pemilihan, evaluasi, ekstraksi dan sintesis data; dan, 3) pelaporan dan penyebaran, yang melibatkan penyediaan akses dan pembagian hasil temuan melalui laporan dan rekomendasi. Pendekatan ini melibatkan proses terstruktur untuk mengidentifikasi, memilih, dan menganalisis penelitian yang relevan, sehingga menciptakan database makalah yang kuat yang memberikan wawasan mengenai pertanyaan penelitian tertentu (Tranfield et al., 2003). Kata kunci seperti “spiritualitas”, “kinerja”, “pekerjaan” atau “tempat kerja” dipilih berdasarkan literatur terkait dan rekomendasi dari para peneliti di bidang tersebut. Kriteria inklusi dibatasi pada artikel dan ulasan asli yang ditemukan di basis data Scopus

dan Web of Science, dipilih karena cakupannya yang luas dan kehadirannya yang dominan dalam manajemen dan bidang interdisipliner lainnya (Bach et al., 2019). Hanya artikel dari jurnal yang berada di tiga kuartil kutipan teratas (Q1, Q2, dan Q3) yang dipertimbangkan, sejalan dengan pengakuan mereka sebagai sumber bereputasi menurut SCImago Journal and Country Rank [SCImago Journal Ranking (SJR), 2021]. Artikel dari jurnal di kuartil keempat dikecualikan untuk memastikan fokus pada kontribusi dari sumber dengan dampak paling substansial dalam bidang tersebut, karena jurnal dengan dampak yang lebih rendah mungkin mematuhi standar yang kurang ketat (Obregon et al., 2022; Vijayan & Renjith, 2021).

Periode pencarian literatur dalam SLR ini dibatasi pada tahun 2016 hingga 2023. Kami melakukan pencarian menggunakan mesin pencari online Semantic Scholar, Google Scholar, dan Publish or Perish, dengan menggunakan kata kunci "Spiritual Leadership". Pencarian awal ini menghasilkan 983 artikel, yang kemudian disaring untuk mengidentifikasi artikel yang memenuhi kriteria referensi kami. Logika Boolean (AND atau OR) digunakan untuk menyaring istilah pencarian dan mengekstrak artikel yang relevan dengan "Employee Performance", sehingga menghasilkan 200 makalah. Dari 200 makalah tersebut, yang berbentuk prosiding, buku, bab buku, catatan, resensi, editorial, dan duplikat dikeluarkan dari pencarian. Kriteria inklusi yang digunakan berfokus pada penelitian utama dan artikel yang diindeks oleh Scopus untuk memastikan pemilihan penelitian yang berkualitas tinggi dan melalui peer review. Setelah menerapkan kriteria ini, kami mendapatkan kelompok yang terdiri dari 42 artikel. Proses penyaringan digambarkan pada Gambar 1 menggunakan metode PRISMA untuk Systematic Review dan Meta-Analysis (Moher et al., 2010).



Gambar 1. Proses pengumpulan dan penyaringan bahan untuk SLR

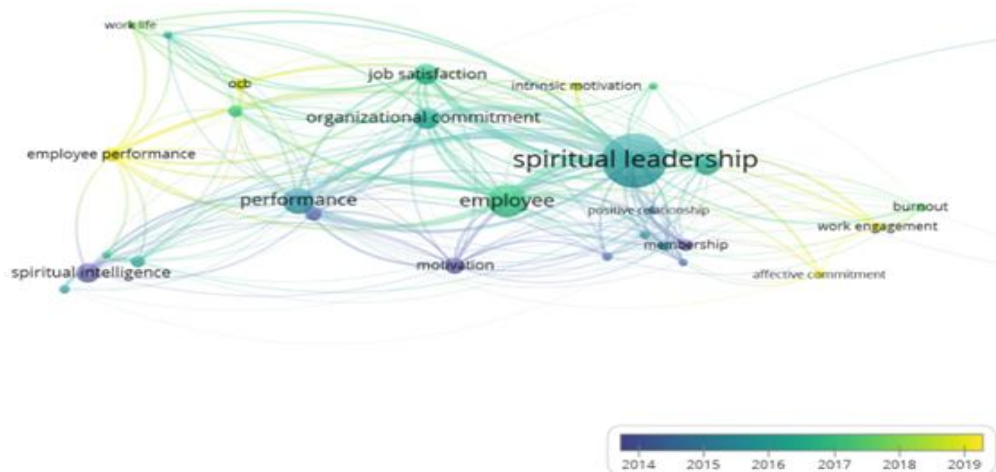
Peneliti yang paling banyak memiliki keterkaitan bibliografi diidentifikasi menggunakan penggabungan bibliografi penulis (Kessler, 1963). Teknik ini mengukur tingkat kesamaan antara pasangan referensi berdasarkan jumlah kutipan. Kami berasumsi bahwa jika dua artikel merujuk ke sumber yang sama, keduanya memiliki beberapa kedekatan teoretis atau metodologis. Jenis investigasi ini meneliti bidang penelitian di setiap bidang dengan menganalisis kedekatan teoretis dan mengungkap area penelitian baru, seperti yang diusulkan oleh Egghe & Rousseau (2002) dan Zupic & Cater (2015). Kesenjangan antar referensi menentukan intensitas atau kekuatan keterkaitan dokumen (Zupic & Cater, 2015). Oleh karena itu, semakin banyak jumlah referensi yang sama, semakin kuat hubungan antara penelitian yang saling terkait. Statistik sentralitas dianalisis menggunakan perangkat lunak VOSViewer dan distribusi jaringan dilakukan berdasarkan algoritma kata kunci

yang ditentukan. Analisis bibliometrik juga dilakukan terhadap 983 publikasi awal yang mencakup analisis tren dan kluster. Analisis tren membantu menggambarkan tren dan perubahan penting dalam literatur kepemimpinan spiritual. Metode yang dipakai adalah VOSViewer, sebuah metode untuk menganalisis data teks secara kuantitatif dan memvisualisasikannya dalam bentuk peta bibliometrik (van Eck et al., 2010). Dengan mengikuti proses pencarian sistematis ini, kami memastikan terpilihnya artikel-artikel yang relevan dan berkualitas tinggi yang memberikan gambaran komprehensif tentang penelitian terkini tentang kepemimpinan spiritual dan hubungannya dengan kinerja karyawan. Gambar 1 menunjukkan jaringan penelitian ini yang digabungkan berisi 42 artikel yang dievaluasi. Setiap simpul mewakili satu artikel dalam domain penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

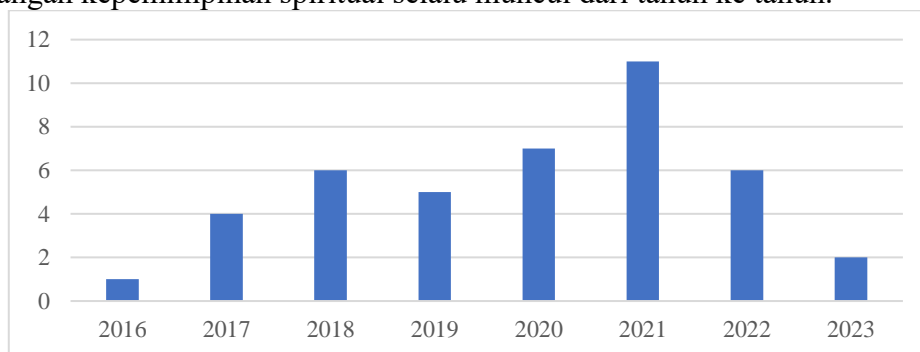
Hasil

Peta bibliometrik yang dihasilkan (Gambar 2) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual sudah menjadi topik kajian yang dikaitkan dengan karyawan, kinerja, kinerja karyawan, kecerdasan spiritual, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, motivasi, dan motivasi intrinsik. Kajian mengenai kinerja karyawan dan hubungannya dengan kepemimpinan spiritual relatif baru, terlihat dari warna kuning yang menunjukkan mulai muncul di tahun 2019 ke atas.



Gambar 2. Konektivitas Penelitian Spiritual Leadership

Sepanjang 2016 sampai dengan 2023 sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3, terlihat bahwa publikasi mengenai kepemimpinan spiritual paling banyak terjadi di tahun 2011 sebanyak 11 publikasi. Namun perhatian para akademisi untuk mengupas peran dan perkembangan kepemimpinan spiritual selalu muncul dari tahun ke tahun.



Gambar 3. Jumlah Publikasi Spiritual Leadership (2016-2023)

Topik kepemimpinan spiritual mulai dikembangkan oleh Fry tahun 2003. Sejak saat itu, mulai bermunculan penelitian yang menggali atau memvalidasi peran dan pengaruh dari teori ini. Ada beberapa jurnal bereputasi yang membahas kepemimpinan spiritual (Tabel 1). *Frontiers Psychology* dan *Personnel Review* menduduki posisi teratas dengan masing-masing 4 publikasi diikuti *International Journal of Law and Management* di posisi ke 3 dengan 3 publikasi.

Tabel 1. Sepuluh Besar Publikasi 2016 -2023

No	Jurnal	Jumlah Publikasi
1	Frontiers in Psychology	4
2	Personnel Review	4
3	International Journal of Law and Management	3
4	Asian Academy of Management Journal	2
5	Current Psychology	2
6	Leadership and Organization Development Journal	2
7	Journal of Management, Spirituality and Religion	2
8	Journal of Business Ethics	2
9	Organizacija	1
10	Human Resource Management	1

Penelitian yang berkenaan dengan kepemimpinan spiritual dan efeknya bagi individu dalam organisasi sudah dilakukan di berbagai negara sebagai samplangnya (Tabel 2). Jelas terlihat bahwa jumlah negara non-Muslim yang berkontribusi terhadap penelitian kepemimpinan spiritual lebih banyak daripada negara-negara Muslim, tetapi jumlah makalah dari negara-negara non-Muslim lebih sedikit. Mengenai bukti yang berkaitan dengan industri tertentu, sebagian besar penelitian dilakukan di sektor keuangan, produksi, lingkungan Pendidikan, kesehatan, kesehatan dan teknologi tinggi.

Tabel 2. Negara Lokasi Penelitian

Benua	Negara	Publikasi
Asia Pasifik (33)	China	13
	Indonesia	6
	Vietnam	3
	Korsel	2
	Malaysia	2
	Pakistan	2
	Saudi Arabia	2
	Jordania	2
	India	1
	Eropa (5)	Turki
Amerika (3)	USA	3
Tidak dilaporkan (1)	N/a	1
Total		42

Terlihat sepanjang 2016 hingga 2023, Cina menempati urutan teratas dalam menghasilkan publikasi kepemimpinan spiritual, disusul oleh Indonesia di posisi kedua dan Turki di posisi ketiga. Meskipun teori kepemimpinan spiritual pertama kali diusulkan oleh Fry dari Amerika, rupanya para peneliti di kawasan Benua Asia (Cina, Indonesia, Vietnam, Korea Selatan, Malaysia, Pakistan Saudi Arabia, Jordania, dan India) paling aktif merespon teori ini dalam beberapa tahun terakhir. Adapun penulis yang aktif dalam menulis artikel berkenaan dengan kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan dari 2016 hingga 2023 ditunjukkan pada Tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3. Lima besar Penulis yang aktif

No	Penulis	Jumlah Publikasi
1	R.J. Pio	3
2	J. Yang	2
3	M. Ali	2
4	F. Yang	2
5	W.D. Hunsaker	2

Selama kurun waktu 2016 hingga 2023, R.J. Pio menulis tentang kepemimpinan spiritual dan kaitannya dengan kinerja karyawan sebanyak 3 artikel, sementara J. Yang, M. Ali, F. Yang, dan W.D. Hunsaker masing-masing menulis 2 artikel. Dari ke 42 artikel terpilih, para penulis sebelumnya menggunakan variabel-variabel berikut sebagai variabel mediator dan moderator (Tabel 4):

Tabel 4. Variabel Mediator dan Moderator yang Digunakan

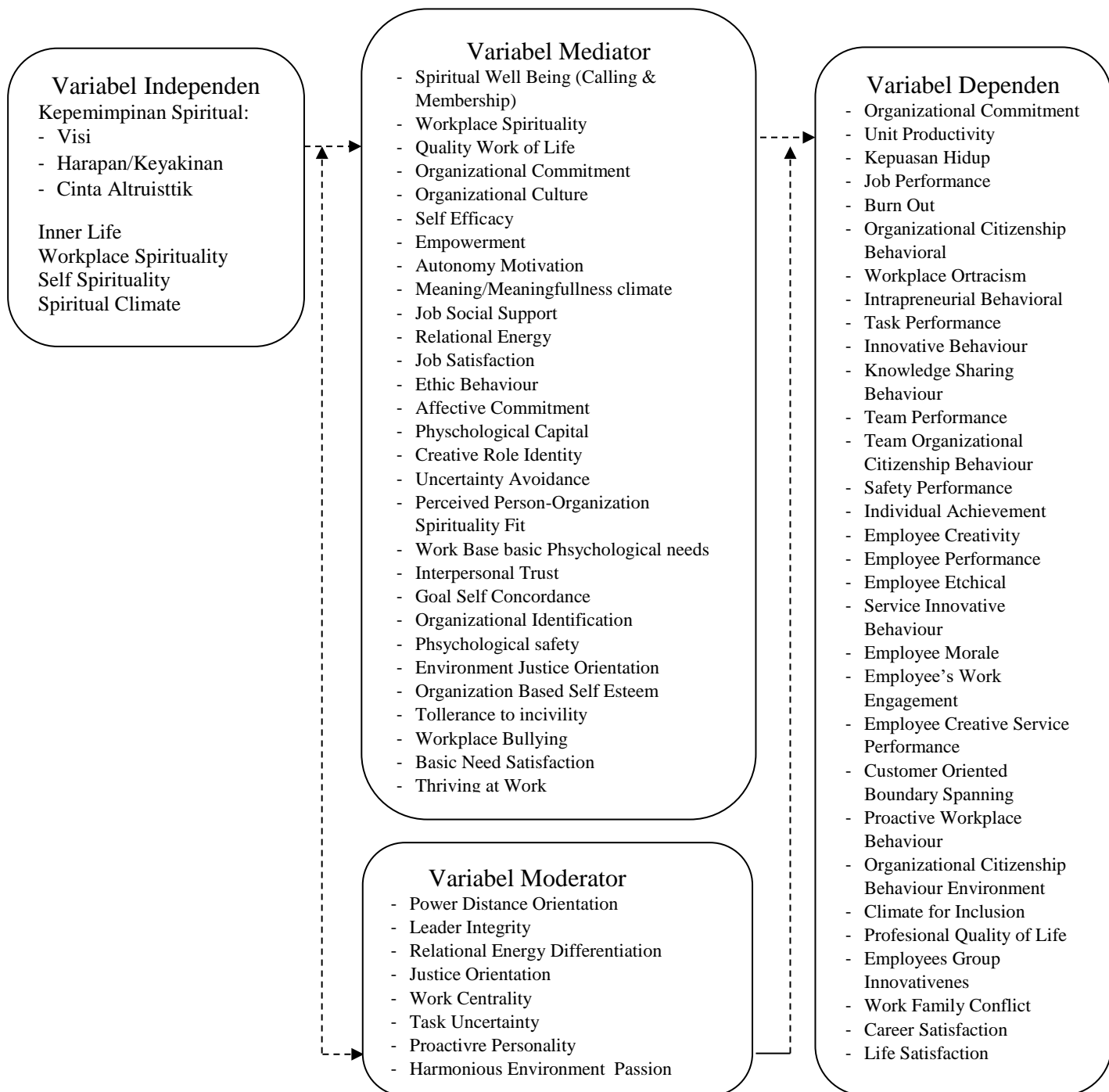
Variabel Mediator	Jumlah Artikel	Variabel Mediator	Jumlah Artikel
Spiritual Well Being (Calling & Membership)	9	Affective Commitment	1
Workplace Spirituality	3	Psychological Capital	1
Quality of Work Life	3	Uncertainty Avoidance	1
Organizational Commitment	2	Creative Role Identity	1
Organizational Culture	2	Perceived Person-Organization Spirituality Fit	1
Self-efficacy	2	Work Based Basic Psychological Needs	1
Empowerment/ Psychological Empowerment	2	Interpersonal Trust	1
Autonomous Motivation / Employee Autonomy	2	Goal-Self Concordance	1
Meaning /Meaningfulness Climate	2	Organizational Identification	1
Job Social Support	1	Psychological Safety	1
Relational Energy	1		
Job Satisfaction	1		
		Variabel Moderator	
Harmonious safety Passion	1	Power Distance Orientation	2
Ethical Behaviour	1	Leader Integrity	1
Tolerance to Incivility	1	Relational Energy Differentiation	1
Workplace bullying	1	Justice Orientation	1
Basic Need Satisfaction (BNS)	1	Work Centrality	1
Thriving at Work	1	Task Uncertainty	1
Environment Justice orientation	1	Proactive Personality	1
Organization-based self-esteem (OBSE)	1	Harmonious Environment Passion	1

Spiritual well-being (calling dan membership) menempati urutan pertama paling banyak digunakan sebagai variabel mediator dengan jumlah kemunculan ada di 9 artikel, diikuti oleh *workplace spirituality* dan *quality of work life* yang masing-masing muncul di 3 artikel. Berikutnya, *organizational commitment*, *organizational culture*, *self-efficacy*, *empowerment*, *employee autonomy*, dan *meaning* masing-masing muncul di 2 artikel. Pada variabel moderator, *power distance orientation* muncul pada 2 artikel, sedangkan variabel lain seperti *leader integrity*, *relational energy differentiation*, *justice orientation*, *work centrality*, *task uncertainty*, *proactive personality*, dan *harmonious environmental passion* masing-masing ada di 1 artikel.

Prosedur untuk analisis kata kunci yang dijelaskan dalam bagian metodologi membantu penulis menjawab rumusan penelitian (R1) dengan mengidentifikasi tiga kelompok tematik utama, yang terlihat pada Gambar 1. Yang pertama (ungu) mencakup penelitian yang berfokus pada hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan intelegen spiritual dan motivasi. Yang kedua (kuning) mencakup studi empiris yang mengeksplorasi kinerja karyawan, OCB, intrinsic motivasi, komitmen afektif dan keterlibatan kerja, Akhirnya, artikel yang termasuk dalam kelompok ketiga (hijau) membahas masalah penentuan nasib

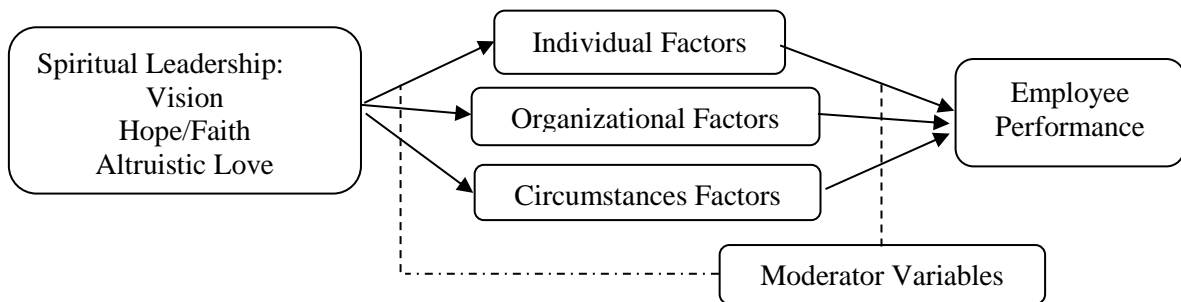
sendiri karyawan, kepuasan kerja, kehidupan kerja, burnout, komitmen organisasi. Kata kunci yang paling jarang digunakan mencakup komitmen afektif, dan keterlibatan kerja.

Untuk menjawab rumusan penelitian kedua (R2), penelitian ini membuat model penelitian yang kompleks (mencakup anteseden dan hasil kepemimpinan spiritual, serta mediator/moderator) berdasarkan bukti dari penelitian sebelumnya. Model ini ditunjukkan pada Gambar 4. Dari 200 makalah empiris, hanya 42 yang berfokus pada mekanisme hubungan hasil SL. Karena keterbatasan panjang makalah ini, hanya contoh hubungan yang diidentifikasi yang diuraikan di bawah ini.



Gambar 4. Peta Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat diketahui jika pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan dapat dijumpai oleh berbagai faktor, termasuk individual, organisasional, hingga faktor lingkungan. Pengaruhnya juga dapat menjadi lebih kuat atau lebih lemah bergantung pada faktor kontekstual yang ada, yang direpresentasikan dalam variabel moderasi. Maka, penulis mengusulkan konsep model penelitian kepemimpinan spiritual dan perannya terhadap kinerja karyawan sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 5 di bawah ini.



Gambar 5. Konseptual Model Penelitian Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan

Sebanyak 42 makalah penelitian empiris memberikan arahan penelitian masa depan, yang digunakan untuk menjawab rumusan penelitian (R3). Hanya satu studi yang menyarankan untuk mempertimbangkan ciri-ciri kepribadian sebagai variabel kontrol dalam penelitian masa depan (Zakkariya dan Aboobaker, 2021). Tiga studi merekomendasikan untuk melakukan penelitian komparatif seperti bisnis keluarga vs nonkeluarga (Dede dan Ayranci, 2014), spiritualitas berbasis nonagama vs agama (Sapta et al., 2021), servant vs kepemimpinan dan perbandingan lintas budaya dan industri yang berbeda (Ali et al., 2022b). Para penulis membagi rekomendasi menjadi yang terkait dengan hasil penelitian berdasarkan variabel (Tabel 5).

Pembahasan

Studi ini, dengan menggabungkan kekuatan metode bibliometrik dan analisis konten mendalam, memberikan bukti tentang topik penelitian paling populer (R1), variabel (R2) yang ada dalam penelitian kepemimpinan spiritual. Studi ini juga mengungkap perspektif baru dalam bidang tersebut (R5), sehingga berkontribusi pada evolusi lebih lanjut dari teori spiritual. Analisis pada kata kunci untuk menjawab R1 berbeda dari yang dibuat oleh Samul (2019), yang berfokus pada interaksi antara SL dan keberlanjutan dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menganggap komitmen organisasi sebagai tema yang muncul, sedangkan studi saat ini menunjukkan bahwa salah satu topik yang paling banyak dieksplorasi dalam penelitian tentang kepemimpinan spiritual. Pada gilirannya, Vedula & Agrawal (2024) menggunakan penggabungan bibliografi untuk membedakan kluster tematik berikut: kebutuhan spiritual di tempat kerja, mendefinisikan spiritualitas tempat kerja, sifat, nilai, dan praktik kepemimpinan spiritual, dan efek organisasi positif dari interaksi kepemimpinan spiritual dan spiritualitas organisasi (seperti kinerja organisasi atau OCB). Studi saat ini memperkaya temuan dengan menunjukkan hasil kepemimpinan spiritual yang terkait dengan karyawan secara lebih rinci. Ini juga menunjukkan bahwa spiritualitas kepemimpinan yang dibentuk oleh seorang pemimpin spiritual sebagian besar terkait dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja, keterlibatan kerja (seperti yang digambarkan dalam Gambar 2).

Tabel 5. Penelitian Rekomendasi

Variabel	Hasil	Referensi	Kontribusi
Motivasi Karyawan	kepemimpinan spiritual menumbuhkan motivasi intrinsik dengan menciptakan rasa memiliki tujuan dan rasa memiliki dalam organisasi	(Ali et al., 2020; Baykal & Zehir, 2018; Fry et al., 2017; Haque et al., 2022; Jiang et al., 2023; Sapta et al., 2021; Tabor et al., 2020; Wahid & Mohd. Mustamil, 2017; M. Yang & Fry, 2018)	Pemimpin yang menunjukkan kualitas spiritual menginspirasi karyawan untuk menyelaraskan nilai-nilai pribadi mereka dengan misi organisasi, sehingga meningkatkan komitmen dan produktivitas mereka. Motivasi intrinsik inilah yang mendorong karyawan untuk lebih produktif dan loyal terhadap organisasi
Perilaku	kepemimpinan spiritual terhadap perilaku karyawan terlihat melalui dampaknya terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	(Anser et al., 2021; Chen et al., 2019; Phuong V. Nguyen et al., 2018; Pio & Lengkong, 2020; Pio & Tampi, 2018b; Sholikhah et al., 2019; F. Yang, Huang, et al., 2019)	Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin spiritual lebih cenderung terlibat dalam perilaku yang melampaui persyaratan pekerjaan formal mereka, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang positif. Perilaku ini meningkatkan kinerja tugas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan
Kreativitas dan Inovasi	Kepemimpinan spiritual terbukti dapat mendorong kreativitas dan perilaku kerja inovatif	(Alfarajat & Emeagwali, 2021; Chiu et al., 2023; Ghaedi et al., 2021; Hunsaker, 2022; Jeon & Choi, 2020; M. Wang et al., 2019; J. Yang et al., 2020; Zhang & Yang, 2020; Zhao et al., 2022)	Dengan memupuk lingkungan kepercayaan dan keterbukaan, pemimpin spiritual memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi ide dan pendekatan baru. Lingkungan ini kondusif untuk inovasi, karena karyawan merasa didukung dalam upaya kreatif mereka (M. Wang et al., 2019)
Kinerja dan Produktivitas	Hubungan positif antara kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan	(Al Eid et al., 2021; Baykal & Zehir, 2018; Çimen & Karadağ, 2019; Fry et al., 2017; Gotsis & Grimani, 2017; Haque et al., 2022; Hunsaker, 2022; Karadağ et al., 2020; Nurabadi et al., 2021; M. Wang et al., 2019; F. Yang, Liu, et al., 2019)	Pemimpin spiritual menciptakan lingkungan kerja yang mendukung yang memenuhi kebutuhan intrinsik karyawan, sehingga menghasilkan tingkat kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi. Lingkungan ini mendorong etos kerja dan dedikasi yang kuat di antara karyawan
Kepuasan	Kepuasan kerja terbukti meningkat secara signifikan di bawah kepemimpinan spiritual	(Baykal & Zehir, 2018; Pio & Lengkong, 2020; Pio & Tampi, 2018a; Rigotti et al., 2020; Rodrigo et al., 2022; J. Yang et al., 2020)	Karyawan yang mengalami pemenuhan spiritual di tempat kerja melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan penurunan tingkat <i>turnover</i> . Karyawan yang puas akan lebih

Variabel	Hasil	Referensi	Kontribusi
			terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, sehingga menghasilkan hasil organisasi yang lebih baik

Studi ini merupakan yang pertama melaporkan model penelitian yang kompleks berdasarkan 200 studi empiris sebelumnya sebagai respons terhadap R3. Studi saat ini mendukung temuan dalam hal kelangkaan penelitian tentang anteseden kepemimpinan spiritual. Model penelitian ini dengan jelas menunjukkan apa yang kita ketahui tentang hubungan antara kepemimpinan spiritual dan berbagai fenomena, sedangkan Göçen & Şen, (2021) dalam tinjauan pustaka hanya berfokus pada hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja, kepuan. Oleh karena itu, studi ini seharusnya mencegah peneliti masa depan untuk memeriksa hubungan yang sama dan sebaliknya mendorong mereka untuk membuat langkah maju untuk meningkatkan pemahaman kita tentang anteseden dan konsekuensi dari gaya kepemimpinan khusus ini.

Kontribusi lain dari penelitian ini terhadap teori terletak pada penyajian berbagai arah penelitian masa depan (R3) yang didalilkan dalam makalah yang dianalisisnya (Tabel 5). Namun, penelitian ini ingin mengusulkan jalur penelitian tambahan. Misalnya, penelitian ini menunjukkan beberapa ketidakkonsistenan dalam pemahaman saat ini tentang efek kepemimpinan spiritual dan mekanisme yang mendasarinya. Temuan ini dapat mengarah pada penyempurnaan dan pengembangan teori dalam penelitian tentang kepemimpinan spiritual. Akan bermanfaat untuk memeriksa peran mediasi komitmen afektif antara kepemimpinan spiritual dan kondisi mental positif karyawan dalam konteks selain India (di mana mediasi didukung) (Srivastava et al., 2022) dan Italia (di mana mediasi tidak didukung) (Chang & Arisanti, 2022).

Kemudian menggarisbawahi keterkaitan yang signifikan antara kepemimpinan spiritual dan berbagai aspek kinerja karyawan. Topik kepemimpinan spiritual semakin mendapat perhatian sejak tahun 2019, dan pengaruhnya mencakup berbagai dimensi, termasuk kinerja karyawan, kecerdasan spiritual, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, hingga motivasi. Hasilnya kepemimpinan spiritual terbukti secara signifikan mempengaruhi beberapa dimensi kinerja karyawan, termasuk motivasi, perilaku, kreativitas, produktivitas, dan kepuasan kerja. Beberapa variabel mediasi yang banyak digunakan adalah *spiritual well-being*, *workplace spirituality*, *quality of work life*, dan komitmen organisasional. Sebagai salah satu mediator utama, *spiritual well-being* mencakup *calling* dan keanggotaan individu dalam organisasinya. Rasa memiliki dan tujuan yang mendalam, yang dipupuk oleh praktik kepemimpinan spiritual, memotivasi karyawan untuk terlibat lebih penuh dalam pekerjaan mereka dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan (Bayighomog & Arasli, 2022; Wu & Lee, 2020).

Variabel mediasi penting lainnya yang diidentifikasi dalam literatur adalah *workplace spirituality* (Alfarajat & Emeagwali, 2021; Sapta et al., 2021). *Workplace spirituality* menumbuhkan rasa kebersamaan dan tujuan bersama di antara karyawan, yang mengarah pada kepuasan kerja, komitmen, dan pada akhirnya, peningkatan kinerja (Baykal & Zehir, 2018). Selain itu, *quality of work life* disorot sebagai variabel mediasi signifikan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan spiritual (Pio & Lengkong, 2020; Pio & Tampi, 2018a). Variabel ini memenuhi kebutuhan karyawan secara menyeluruh, termasuk kesejahteraan fisik, emosional, dan spiritual, sehingga berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan hasil kinerja. Praktik kepemimpinan spiritual yang

memprioritaskan kesejahteraan karyawan akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja, keterlibatan, dan produktivitas yang lebih tinggi.

Kemudian dalam konteks variabel moderasi mengontekstualisasikan hubungan antar variabel dengan menyoroti kondisi di mana hubungan ini dapat menjadi lebih kuat atau lebih lemah. Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel moderasi yang mengkontekstualisasikan interaksi tersebut. Variabel-variabel ini membentuk kondisi di mana pengaruh kepemimpinan spiritual diperkuat atau dilemahkan. Misalnya, norma budaya mengenai *power distance orientation* terbukti dapat memoderasi dampak kepemimpinan spiritual. Dalam budaya dengan *power distance* yang rendah, dimana penekanan pada perbedaan hierarki lebih sedikit, efek positif dari kepemimpinan spiritual mungkin lebih terasa (M. Yang et al., 2021; Zou et al., 2020).

Leader integrity menjadi variabel moderasi penting lainnya yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan spiritual. Pemimpin yang menunjukkan kejujuran, keadilan, dan perilaku etis lebih berhasil dalam menginspirasi kepercayaan dan komitmen di antara karyawan. Integritas yang dirasakan pemimpin meningkatkan kredibilitas praktik kepemimpinan spiritual dan memperkuat dampaknya terhadap hasil kinerja karyawan (F. Yang, Liu, et al., 2019). Selain itu, *relational energy differentiation* yang mencerminkan sejauh mana pemimpin memberi energi dan menginspirasi pengikutnya dapat memoderasi dampak kepemimpinan spiritual terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Pemimpin yang menunjukkan *relational energy* yang tinggi akan lebih efektif dalam memanfaatkan praktik kepemimpinan spiritual untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menarik, sehingga meningkatkan hasil kinerja (Yang et al., 2019). Berbagai variabel di atas dikelompokkan berdasarkan model penelitian dan pemetaan variabel-variabel yang digunakan dalam kumpulan artikel terpilih (Gambar 4).

5. SIMPULAN DAN SARAN

Systematic literature review ini memberikan wawasan mengenai hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual, yang ditandai dengan pemimpin yang menginspirasi tujuan, komunitas, dan nilai-nilai etika, secara signifikan mempengaruhi berbagai dimensi kinerja karyawan. Melalui bukti empiris dan eksplorasi konseptual, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman tentang kinerja karyawan sebagai konstruk yang mencakup motivasi, perilaku, kreativitas, produktivitas, dan kepuasan kerja. Literatur yang ditinjau menekankan pentingnya kepemimpinan spiritual dalam membina lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai, terlibat, dan termotivasi untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan menyelaraskan visi dan nilai-nilai, pemimpin spiritual menciptakan rasa memiliki tujuan dan rasa memiliki di antara karyawan, sehingga menghasilkan tingkat komitmen, produktivitas, dan kinerja keseluruhan yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan gagasan kinerja karyawan sebagai cerminan perilaku kewargaan organisasi, yang mencakup kontribusi kuantitatif dan kualitatif dari individu atau kelompok. Selanjutnya, organisasi dapat memanfaatkan wawasan dari studi ini untuk meningkatkan praktik kepemimpinan mereka dan meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dengan menumbuhkan kualitas kepemimpinan spiritual dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, organisasi dapat menumbuhkan budaya keterlibatan, inovasi, dan keunggulan.

Secara implikasi penelitian pertama, studi ini memiliki relevansi konseptual untuk praktik (Hamet & Maurer, 2017), yang memengaruhi cara praktisi memahami keadaan terkini penelitian tentang kepemimpinan spiritual, termasuk anteseden, konsekuensi, dan mekanisme yang mendasarinya. Masalah yang banyak dibahas terkait penelitian akademis

adalah bahwa penelitian ini tidak menjangkau praktisi (Hamet & Maurer, 2017). Sintesis yang diberikan oleh studi ini berpotensi lebih sesuai dengan kebutuhan manajer daripada kumpulan besar makalah penelitian individual dan dapat diperlakukan sebagai alat referensi (Hoang et al., 2022). Kedua, studi ini juga memiliki nilai legitimasi dan instrumental untuk praktik bisnis (Hamet & Maurer, 2017). Menggabungkan wawasan dari tinjauan pustaka ini ke dalam strategi dan inisiatif praktis dapat membantu organisasi mengembangkan pendekatan yang lebih holistik dan bermakna terhadap kepemimpinan, yang mengarah pada banyak hasil positif, seperti yang ditunjukkan dalam studi ini. juga dapat menggunakan wawasan dari tinjauan pustaka untuk merancang program pengembangan kepemimpinan spiritual dan untuk mengembangkan atau menyempurnakan pedoman dan kebijakan etika berdasarkan prinsip-prinsip etika dan moral yang melekat dalam kepemimpinan spiritual. Dalam konteks eksternal, pendidikan tinggi merupakan faktor penting dalam perubahan praktik bisnis. Oleh karena itu, akan sangat membantu untuk memasukkan hasil studi ini ke dalam manajemen.

Terlepas dari kontribusinya, systematic literature review ini masih memiliki keterbatasan. Pertama, fokus pada literatur empiris dapat membatasi eksplorasi pemahaman konseptual tentang kepemimpinan spiritual dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pengecualian literatur berbahasa non-Inggris dapat menimbulkan bias dalam temuan ini. Selain itu, ketergantungan pada literatur yang diterbitkan mungkin mengabaikan penelitian yang tidak dipublikasikan dan literatur abu-abu, sehingga berpotensi membatasi kelengkapan tinjauan. Terakhir, kemampuan generalisasi temuan mungkin dibatasi oleh kriteria pencarian spesifik dan kriteria inklusi/eksklusi yang digunakan dalam penelitian ini. Terlepas dari keterbatasan ini, tinjauan ini memberikan sintesis berharga dari penelitian yang ada dan menyoroti jalan untuk penyelidikan di masa depan mengenai dinamika kompleks kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Eid, N. A., Arnout, B. A., & Almoied, A. A. (2021). Leader's spiritual intelligence and religiousness: Skills, factors affecting, and their effects on performance (a qualitative study by grounded theory). *Journal of Public Affairs*, 21(1). <https://doi.org/10.1002/pa.2129>
- Alfarajat, H. S., & Emeagwali, O. L. (2021). Antecedents of Service Innovative Behavior: The Role of Spiritual Leadership and Workplace Spirituality. *Organizacija*, 54(4), 320–333. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0022>
- Ali, M., Aziz, S., Pham, T. N., Babalola, M. T., & Usman, M. (2020). A positive human health perspective on how spiritual leadership weaves its influence on employee safety performance: The role of harmonious safety passion. *Safety Science*, 131, 104923. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104923>
- Alparslan, A. M., & Eksili, N. (2016). Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal Of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz (2010-2015)- Leadership Issues On The Agenda: A Bibliometric Analysis In Journal Of Organizational Behavior (2010-2015). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 274. <https://doi.org/10.20875/sb.59615>
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Anser, M. K., Shafique, S., Usman, M., Akhtar, N., & Ali, M. (2021). Spiritual leadership

- and organizational citizenship behavior for the environment: An intervening and interactional analysis. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(8), 1496–1514. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1832446>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Bach, T. M., Dalazen, L. L., da Silva, W. V., Ferraresi, A. A., & da Veiga, C. P. (2019). Relationship Between Innovation and Performance in Private Companies: Systematic Literature Review. *Sage Open*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/2158244019855847>
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1801961. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>
- Bayighomog, S. W., & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management*, 89, 104406. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104406>
- Baykal, E., & Zehir, C. (2018). Mediating effect of psychological capital on the relationship between spiritual leadership and performance. *E+M Ekonomie a Management*, 21(3), 124–140. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-3-008>
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting With Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business School Press.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250–260. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chang, C.-L., & Arisanti, I. (2022). How does Spiritual Leadership Influences Employee Well-Being? Findings from PLS-SEM and FsQCA. *Emerging Science Journal*, 6(6), 1358–1374. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-06-09>
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual Leadership on Proactive Workplace Behavior: The Role of Organizational Identification and Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01206>
- Chiu, Y.-W., Amin, M. W., Li, S. T., & Ali, M. (2023). Spiritual leadership influence on employee creative service performance: a moderated mediation analysis. *BMC Psychology*, 11(1), 262. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01294-0>
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1). <https://doi.org/10.14527/kuey.2019.001>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). “Producing a systematic review”, in Buchanan, D.A. and Bryman, A. (Eds). In *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671–689). Sage Publications.
- Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65(3), 216–224. <https://doi.org/10.1037/a0018957>
- Efferin, S., & Hutomo, C. C. (2021). Spirituality, happiness and auditors' commitment: an interbeing perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(4), 701–730. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2020-4385>
- Egghe, L., & Rousseau, R. (2002). Co-citation, bibliographic coupling and a characterization of lattice citation networks Networks. *Scientometrics*, 55(4), 349–361. <https://doi.org/10.1023/A>

- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11–17. <https://doi.org/10.1108/01437739610127469>
- Fernandes Bella, R. L., Gonçalves Quelhas, O. L., Toledo Ferraz, F., & Soares Bezerra, M. J. (2018). Workplace Spirituality: Sustainable Work Experience from a Human Factors Perspective. *Sustainability*, 10(6), 1887. <https://doi.org/10.3390/su10061887>
- Fisch, C., & Block, J. (2018). Six tips for your (systematic) literature review in business and management research. *Management Review Quarterly*, 68(2), 103–106. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0142-x>
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339–363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84(S2), 265–278. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9695-2>
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22–47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Garg, N. (2020). Promoting Organizational Performance in Indian Insurance Industry: The Roles of Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, 21(3), 834–849. <https://doi.org/10.1177/0972150918778983>
- Ghaedi, A., Ozturen, A., & Safshekan, S. (2021). Workplace mistreatment and spiritual leadership: new cure for ancient curse. *Current Issues in Tourism*, 24(3), 340–353. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1719988>
- Göçen, A., & Şen, S. (2021). Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *Sage Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211040777>
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, 46(5), 908–935. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0286>
- Hamet, J., & Maurer, F. (2017). Is management research visible outside the academic community? *M@n@gement*, 20(5), 492. <https://doi.org/10.3917/mana.205.0492>
- Haque, M. J., Nawaz, M. Z., Shaikh, H. A., & Tariq, M. Z. (2022). Spiritual Leadership and Unit Productivity: Does Psychological Need Mediate the Relationship between Spiritual Leadership and Unit Productivity? *Public Integrity*, 24(7), 615–628. <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.1957271>
- Hoang, K., Luo, Y., & Salterio, S. E. (2022). Creating a Practitioner-Focused Research Synthesis: A New Skill for Accounting Researchers. *SSRN Electronic Journal*, August(24), 1–46. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4210652>
- Hunsaker, W. D. (2021). Spiritual leadership and work–family conflict: mediating effects of employee well-being. *Personnel Review*, 50(1), 143–158. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0143>
- Hunsaker, W. D. (2022). Spiritual leadership and employee innovation. *Current Psychology*,

- 41(8), 5048–5057. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01011-9>
- Ishaq, M. I., Sarwar, H., Azeez Ansari, A., & Siddiqi, R. A. (2022). The red and green signals for industrial salesforce: testing an integrated framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(12), 2453–2467. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2020-0235>
- Islam, A., Zawawi, N. F. M., & Wahab, S. A. (2024). Rethinking survival, renewal, and growth strategies of SMEs in Bangladesh: the role of spiritual leadership in crisis situation. *PSU Research Review*, 8(1), 19–40. <https://doi.org/10.1108/PRR-02-2021-0010>
- Jeon, K. S., & Choi, B. K. (2020). A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1035–1052. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352>
- Jiang, J., Ye, Z., Liu, J., Shah, W. U. H., & Shafait, Z. (2023). From “doing alone” to “working together”—Research on the influence of spiritual leadership on employee morale. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.992910>
- Karadağ, M., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., & Dağlı, G. (2020). Effect Size of Spiritual Leadership: In the Process of School Culture and Academic Success. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914638>
- Karakas, F. (2010). Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Kessler, M. M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American Documentation*, 14(1), 10–25. <https://doi.org/10.1002/asi.5090140103>
- Kim Quy, H. T., Tran, M. D., & Dinh, T. M. (2023). How transformational leadership, workplace spirituality and resilience enhance the service recovery performance of FLEs: a theoretical integration of COR theory and SDT. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 644–662. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0346>
- Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1023–1042. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>
- Maditati, D. R., Munim, Z. H., Schramm, H.-J., & Kummer, S. (2018). A review of green supply chain management: From bibliometric analysis to a conceptual framework and future research directions. *Resources, Conservation and Recycling*, 139, 150–162. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.08.004>
- Margaretha, M., Saragih, S., Zaniarti, S., & Parayow, B. (2021). Workplace spirituality, employee engagement, and professional commitment: A study of lecturers from Indonesian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 346–356. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.28](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.28)
- Marques, J. (2010). Spirituality, meaning, interbeing, leadership, and empathy. *SMILE. Interbeing*, 4(2).
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336–341. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2010.02.007>
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426.

<https://doi.org/10.1037/a0017190>

- Nurabadi, A., Irianto, J., Bafadal, I., Juharyanto, J., Gunawan, I., & Adha, M. A. (2021). The Effect Of Instructional, Transformational And Spiritual Leadership On Elementary School Teachers' Performance And Students' Achievements. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 17–31. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35641>
- Obregon, S. L., Lopes, L. F. D., Kaczam, F., da Veiga, C. P., & da Silva, W. V. (2022). Religiosity, Spirituality and Work: A Systematic Literature Review and Research Directions. *Journal of Business Ethics*, 179(2), 573–595. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04856-7>
- Pawar, B. S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. *Employee Relations*, 38(6), 975–994. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0215>
- Phuong V. Nguyen, Khoa T. Tran, Khanh Hai Dao, & Ho Phi Dinh. (2018). The Role Of Leader's Spiritual Leadership On Organisation Outcomes. *Asian Academy of Management Journal*, 23(2), 45–68. <https://doi.org/10.21315/aamj2018.23.2.3>
- Pio, R. J. (2022). The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 64(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2018-0138>
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(3), 293–305. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0186>
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018a). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757–767. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0028>
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018b). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757–767. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0028>
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382(January 2022), 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Rathee, R., & Rajain, P. (2020). Workplace Spirituality: A Comparative Study of Various Models. *Jindal Journal of Business Research*, 9(1), 27–40. <https://doi.org/10.1177/2278682120908554>
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- Rego, A., Cunha, M. P. E., & Souto, S. (2007). Fundação Getulio Vargas Escola De Administração De Empresas De São Paulo Gabriela De Breláz. *RAE-Eletrônica*, 6(2, 12 Jule / Dez). <https://doi.org/10.1590/S1676-5648200700020000.3>
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75. <https://doi.org/10.1108/09534810810847039>
- Ribeiro, M., Caldeira, S., Nunes, E., & Vieira, M. (2021). A commentary on spiritual leadership and workplace spirituality in nursing management. *Journal of Nursing*

- Management*, 29(3), 602–605. <https://doi.org/10.1111/jonm.13196>
- Rigotti, T., Korek, S., & Otto, K. (2020). Career-related self-efficacy, its antecedents and relationship to subjective career success in a cross-lagged panel study. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(20), 2645–2672. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1460858>
- Rodrigo, J. A. H. N., Kuruppu, C. L., & Pathirana, G. Y. (2022). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: A Case at ABC Manufacturing Company. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 1–9. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i230541>
- Samul, J. (2019). Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace. *Sustainability*, 12(1), 267. <https://doi.org/10.3390/su12010267>
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38(6), 846–862. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Sapta, I. K. S., Rustiarini, N. W., Kusuma, I. G. A. E. T., & Astakoni, I. M. P. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>
- Sholikhah, Z., Wang, X., & Li, W. (2019). The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors. *International Journal of Law and Management*, 61(1), 232–249. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-04-2018-0081>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Silingiene, V., & Skeriene, S. (2016). Links between the Spiritual Intelligence of the Leader and an Organization's Service Quality: a Theoretical Approach. *Engineering Economics*, 27(1). <https://doi.org/10.5755/j01.ee.27.1.8863>
- Singh, R. K., & Singh, S. (2022). Spirituality in the workplace: a systematic review. *Management Decision*, 60(5), 1296–1325. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2020-1466>
- Srivastava, S., Mendiratta, A., Pankaj, P., Misra, R., & Mendiratta, R. (2022). Happiness at work through spiritual leadership: a self-determination perspective. *Employee Relations: The International Journal*, 44(4), 972–992. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2021-0342>
- Tabor, W., Madison, K., Marler, L. E., & Kellermanns, F. W. (2020). The Effects of Spiritual Leadership in Family Firms: A Conservation of Resources Perspective. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 729–743. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04379-2>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- van Eck, N. J., Waltman, L., Dekker, R., & van den Berg, J. (2010). A comparison of two techniques for bibliometric mapping: Multidimensional scaling and VOS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(12), 2405–2416. <https://doi.org/10.1002/asi.21421>
- Vedula, S. B., & Agrawal, R. K. (2024). Mapping Spiritual Leadership: A Bibliometric Analysis and Synthesis of Past Milestones and Future Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 189(2), 301–328. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05346-8>
- Vijayan, S. S., & Renjith, V. R. (2021). Visualization of Library and Information Science

- (LIS) Journals in Scimago: An Analysis of First Quartile (Q1) Journals. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3885177>
- Wahid, N. K. A., & Mohd. Mustamil, N. (2017). Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 263–280. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2015-0105>
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Wang, Y., Jin, Y., Cheng, L., & Li, Y. (2021). The Influence of Spiritual Leadership on Harmonious Passion: A Case Study of the Hotel Industry in China. *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730634>
- Watoni, M. H., & Suyono, J. (2020). The Effect Of Spirituality On Performance And Turnover Intention In Islamic Banking In Indonesia. *International Journal of Education and Social Science Research*, 03(02), 01–06. <https://doi.org/10.37500/IJESSR.2020.3021>
- Williams, W. A., Brandon, R.-S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178–193. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0019>
- Wu, W.-L., & Lee, Y.-C. (2020). How Spiritual Leadership Boosts Nurses' Work Engagement: The Mediating Roles of Calling and Psychological Capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6364. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176364>
- Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management*, 58(2), 155–168. <https://doi.org/10.1002/hrm.21943>
- Yang, F., Liu, J., Wang, Z., & Zhang, Y. (2019). Feeling Energized: A Multilevel Model of Spiritual Leadership, Leader Integrity, Relational Energy, and Job Performance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 983–997. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3713-1>
- Yang, J., Chang, M., Chen, Z., Zhou, L., & Zhang, J. (2020). The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 114–129. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0442>
- Yang, J., Yang, F., & Gao, N. (2022). Enhancing career satisfaction: The roles of spiritual leadership, basic need satisfaction, and power distance orientation. *Current Psychology*, 41(4), 1856–1867. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00712-5>
- Yang, M., & Fry, L. W. (2018). The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 305–324. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482562>
- Yang, M., Fu, M., & Zhang, Z. (2021). The adoption of digital technologies in supply chains: Drivers, process and impact. *Technological Forecasting and Social Change*, 169(May 2020), 120795. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120795>
- Zhang, Y., & Yang, F. (2020). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596–609. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0346>
- Zhao, L., Liu, P., Zhang, F., Xu, S., & Liu, Y. (2022). How does perceived respect affect innovative behavior? The role of thriving at work and spiritual leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.978042>
- Zou, W., Zeng, Y., Peng, Q., Xin, Y., Chen, J., & Houghton, J. D. (2020). The influence of

- spiritual leadership on the subjective well-being of Chinese registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 28(6), jonm.13106. <https://doi.org/10.1111/jonm.13106>
- Zsolnai, L., & Illes, K. (2017). Spiritually inspired creativity in business. *International Journal of Social Economics*, 44(2), 195–205. <https://doi.org/10.1108/IJSE-06-2015-0172>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>