Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani, Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

EKSPLORASI PRAKTEK NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DALAM MENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI DI KANTOR KEMENTRIAN AGAMA KABUPATEN BONDOWOSO

Ivana Septia Maharani*, Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan

Abstract

The main objective of this study is to explore and describe how spiritualleadership values are practiced by leaders within the Bondowoso Ministry of Religious Affairs Office and how these practices influence the development of organizational culture. This study also aims to formulate an initial model of spiritual leadership that is contextual and relevant to the characteristics of public institutions based on religious values. The method used in this study is a qualitative approach with a case study design. Data collection techniques were carried out through in-depth interviews, participant observation, and documentation studies. Data analysis was carried out thematically to identify patterns of values, leadership behaviors, and the dynamics of the organizational culture that was formed. The results of the study are that: For the Ministry of Religious Affairs, spiritual leadership means leading with the heart, carrying religious values in every step, leaders not only give orders but also become role models. In daily practice, they strive to integrate spiritual values in decision- making and policy-making. Performance evaluations are routinely conducted every Monday after morning roll call, with each section head presenting their activities for the week. Evaluations and future plans are conducted. There are discussion spaces. Consistency is a challenge, this can be influenced by the busyness or tasks of each.

Keywords: *Exploration; Leadership Values in Practice; Spiritual Leadership Values; Culture*

Abstrak

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan bagaimana nilai-nilai kepemimpinan spiritual dipraktikkan oleh para pemimpin di lingkungan Kantor Kementerian Agama Bondowoso dan bagaimana praktik-praktik tersebut memengaruhi perkembangan budaya organisasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk merumuskan model awal kepemimpinan spiritual yang kontekstual dan relevan dengan karakteristik lembaga publik berbasis nilai-nilai keagamaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara tematik untuk mengidentifikasi pola nilai, perilaku kepemimpinan, dan dinamika budaya organisasi yang terbentuk. Hasil penelitian menunjukkan: Bagi Kementerian Agama, kepemimpinan spiritual berarti memimpin dengan hati, membawa nilai-nilai agama dalam setiap langkah, pemimpin tidak hanya memberi perintah tetapi juga menjadi teladan. Dalam praktik sehari-hari, mereka berupaya mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam pengambilan keputusan dan kebijakan. Evaluasi kinerja rutin dilakukan setiap Senin setelah apel pagi, dengan setiap kepala bagian mempresentasikan kegiatan mereka selama seminggu. Evaluasi dan rencana ke depan dilakukan. Terdapat ruang diskusi. Konsistensi menjadi tantangan, hal ini dapat dipengaruhi oleh kesibukan atau tugas masing-masing

Kata Kunci: Eksplorasi; Praktik Nilai Kepemimpinan; Nilai Kepemimpinan Spiritual; Budaya Organisasi

Article history:
Submission: May 15, 2026
Revised: May 28, 2026
Accepted: June 11, 2026
Published: June 24, 2026

**Corresponding author*
Email:
maharaniivana18@gmail.com

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

PENDAHULUAN

Kantor Kementerian Agama merupakan lembaga pemerintah yang memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan, memberikan pelayanan, serta melakukan pembinaan dan bimbingan di bidang keagamaan. Tugasnya mencakup berbagai aspek, seperti pendidikan, penyelenggaraan ibadah haji dan umrah, serta menjaga kerukunan antarumat beragama. Lembaga ini berjenjang mulai dari tingkat pusat (Kementerian Agama), tingkat provinsi (Kantor Wilayah), hingga kabupaten/kota, yang semuanya berperan mendukung pelaksanaan urusan agama oleh pemerintah.

Keberhasilan kementrian agama dalam organisasinya sangat bergantung kepada bagaimana seorang pemimpin memimpin kantor kementrian agama, karena keberhasilan kementrian agama juga merupakan keberhasilan dari dari seorang pemimpin yang memimpin di dalamnya. Tidak akan kita temui kantor kementrian agama yang baik dengan pemimpim yang buruk ataupun sebaliknya yaitu kantor kementrian yang yang buruk dengan seorang pemimpim yang baik. Oleh karena itu seorang pemimpin merupakan organ vital dalam ekosistem kantor kementrian agama.

Kepemimpinan yang efektif dan berkualitas dari pemimpim memainkan peran kunci dalam mencapai keunggulan dan tujuan yang baik dari kantor kementrian agama. Seorang pemimpin yang berkualitas memiliki kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dengan semua anggota komunitas kantor kementrian agama, termasuk bawahan, staf administrasi, dan staf - staf lainnya (Bush, 2010); (Hallinger & Heck, 2010; Marzano et al., 2005). Dengan membangun hubungan yang baik, seorang pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan memotivasi seluruh anggota kantor kementrian agama untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Pemimpin yang berkualitas memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi perkembangan pribadi dan akademik organisasi (Sutomo & Javlean, 2022); (Udin, 2019); (Basit, 1970). Pemimpin yang berkualitas mampu memastikan kesejahteraan dan perkembangan holistik bagi seluruh warga komunitas kantor kementrian agama, yang pada akhirnya meningkatkan prestasi akademik anggota (Setyawan et al., 2022). Dengan menciptakan budaya organisasi yang inklusif, aman, dan mendukung, seorang pemimpin dapat menciptakan suasana di mana setiap anggota merasa diterima dan didukung untuk mencapai potensinya yang maksimal.

Ketika kepemimpinan organisasi dilakukan dengan baik, maka dapat menegakkan prinsip-prinsip keadilan, etika, dan integritas, yang menjadi landasan budaya bisnis. Kepemimpinan organisasi dapat menumbuhkan suasana di mana sumber daya manusia yang terampil merasa dihargai dan terinspirasi untuk berkontribusi semaksimal mungkin dengan menumbuhkan budaya inklusif yang mendorong pengembangan pribadi (Asobee & Gemechu, 2022); (Almaajid et al., 2024).

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendorong pertumbuhan individu, dan memungkinkan sumber daya manusia bertalenta mewujudkan potensi penuhnya, kepemimpinan organisasi memainkan peran penting dalam mengembangkan budaya dan nilai-nilai pengelolaan sumber daya manusia bertalenta.

Seorang pemimpin yang berkualitas mampu membentuk tim kerja yang solid. Melalui kepemimpinan dengan teladan, memberikan arahan yang jelas, dan mengembangkan komunikasi yang efektif, seorang pemimpim dapat memastikan bahwa semua anggota tim bekerja secara sinergis untuk mencapai visi dan misi nya. Tim kerja yang solid akan mampu mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi dengan lebih efektif, serta mendorong terciptanya inovasi dan perubahan positif (Leithwood & Jantzi, 2008; Robinson et al., 2008; Waters et al., 2003). Melalui kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada suatu tujuan organisasinya, seorang pemimpin dapat memastikan bahwa seluruh proses kegiatan dan tugas-tugas yang ada di kantor kementrian agama berjalan secara efektif dan efisien, sehingga setiap anggota bahka pemimpinnya dapat mencapai kesuksesan akademik dan berkembang secara pribadi. Dalam birokrasi publik, terutama pada instansi pemerintah yang berbasis nilai nilai keagamaan seperti Kementerian Agama, peran kepemimpinan sangat krusial dalam membentuk arah budaya organisasi. Kepemimpinan tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi manajerial dan administratif, tetapi juga diharapkan mampu menjadi teladan moral dan spiritual bagi para pegawai (Jiang et al., 2023). Seiring meningkatnya tuntutan reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang berintegritas, muncul kebutuhan akan model kepemimpinan yang tidak sekadar rasional-instrumental, melainkan juga berlandaskan nilai-nilai spiritual (Ysmailova et al., 2024).

Kepemimpinan spiritual merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada makna kerja, nilai-nilai luhur, pelayanan, dan keterhubungan secara spiritual antara pemimpin dan pengikutnya (Javlean et al., 2022); (Maharani, 2025). Di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, yang memiliki karakteristik keagamaan yang kuat, praktik kepemimpinan spiritual diyakini dapat menjadi kekuatan dalam membangun budaya organisasi yang produktif, kolaboratif, dan bermakna (Candra,2024); (Khoshnaw et al., 2024). Namun, sejauh mana nilai-nilai kepemimpinan spiritual tersebut dipraktikkan, serta bagaimana pengaruhnya terhadap budaya organisasi belum banyak dieksplorasi secara akademik (Fajar et al., 2024).

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan bagaimana praktik nilai-nilai kepemimpinan spiritual dijalankan oleh para pemimpin di lingkungan Kantor Kemenag Bondowoso serta bagaimana praktik tersebut memengaruhi pengembangan budaya organisasi. Penelitian ini juga bertujuan merumuskan model awal kepemimpinan spiritual yang kontekstual dan relevan dengan karakteristik kelembagaan publik berbasis nilai agama. Penelitian ini didasarkan pada kebutuhan mendesak akan model kepemimpinan yang mampu menyatukan nilai-nilai spiritual dengan praktik birokrasi modern, terutama di lembaga keagamaan seperti Kementerian Agama.

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Dalam konteks birokrasi publik, khususnya pada Kantor Kemenag, kepemimpinan spiritual dipandang memiliki potensi besar dalam membentuk budaya organisasi yang tidak hanya berorientasi pada kinerja, tetapi juga pada integritas, keikhlasan, dan pelayanan berbasis nilai

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus (case study) untuk mendalami praktik kepemimpinan spiritual di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso. Studi kasus dipilih karena memungkinkan pemahaman yang komprehensif dan kontekstual terhadap fenomena yang kompleks, terutama yang berkaitan dengan nilai dan perilaku individu dalam lingkungan organisasi tertentu (Robert K. Yin, 2014). Lokasi dan Subjek Penelitian Lokasi penelitian adalah Kantor Kementrian Agama Kabupaten Bondowoso. Subjek penelitian terdiri atas pejabat struktural kepala Kemenag dan Kepala Seksi yang dianggap sebagai role model kepemimpinan berbasis nilai spiritual. Pemilihan subjek dilakukan secara purposive (Hollw, 2016) berdasarkan peran dan pengalaman mereka dalam praktik kepemimpinan dan pengembangan budaya organisasi.

Teknik Pengumpulan Data Wawancara Mendalam (Creswell, 2020) dilakukan terhadap pimpinan dan pegawai untuk menggali pengalaman, pemaknaan, dan refleksi atas praktik kepemimpinan spiritual. Observasi Partisipatif untuk mengamati interaksi kerja, rutinitas organisasi, serta simbol-simbol nilai yang muncul dalam kegiatan organisasi. Dokumentasi berupa kebijakan internal, visi-misi lembaga, notulen rapat, dan laporan kegiatan sebagai sumber data tambahan. Teknik Analisis Data Data dianalisis dengan metode analisis tematik, yang terdiri atas tahap: familiarisasi data, pengkodean awal, pencarian tema, penelaahan tema, dan penulisan narasi tematik.

Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, member checking, dan audit trail. Instrumen Penelitian Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dengan bantuan pedoman wawancara dan lembar observasi. Sensitivitas nilai dan budaya organisasi menjadi bagian penting dari proses pengumpulan dan interpretasi data. Uji Keabsahan Data. Peneliti menggunakan triangulasi sumber sebagai alat uji untuk keabsahan data. Penelitian ini menjunjung tinggi prinsip etika penelitian, yaitu informed consent, anonimitas, dan perlindungan terhadap data pribadi. Partisipan diberi hak untuk menolak atau mengakhiri wawancara kapan pun mereka inginkan. Melalui metode ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang otentik dan mendalam tentang peran nilai-nilai kepemimpinan spiritual dalam membentuk dan menguatkan budaya organisasi sektor public berbasis nilai keagamaan sektor publik berbasis nilai keagamaan.

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

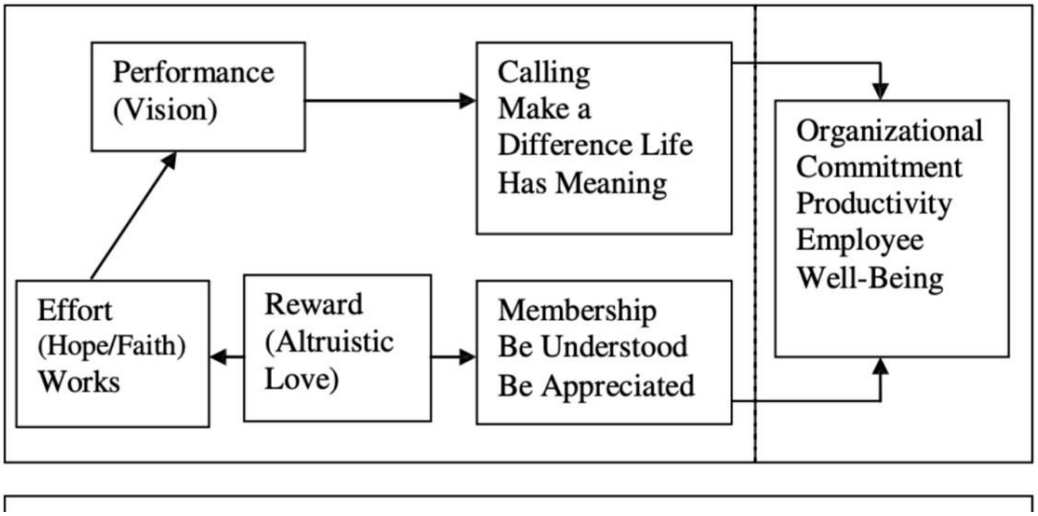
Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

HASIL DAN DISKUSI

Proses kepemimpinan pasti memiliki sifat yang dinamis sekaligus kompleks, dengan pemimpin yang menjalankan fungsi utama sebagai penggerak dan pengatur koordinasi di dalam organisasi (Nigraha et al., 2024). Kepemimpinan spiritual merupakan suatu gaya kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai moral, etika, dan spiritual, baik yang berasal dari ajaran agama maupun prinsip kemanusiaan universal. Seorang pemimpin dengan pendekatan ini tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasi secara materi, melainkan juga memberi perhatian pada makna, nilai, serta tujuan hidup yang lebih luhur(Nurhafizah, et al., 2024). Dengan demikian, kepemimpinan spiritual tidak sebatas pada kemampuan mengarahkan dan mengendalikan anggota, tetapi juga berperan menanamkan kesadaran mengenai arti penting kejujuran, ketulusan, empati, serta pengabdian. Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual ini bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi para ASN melalui penciptaan visi dan budaya yang didasarkan pada nilai- nilai altruistic untuk menghasilkan para tenaga kerja yang memiliki komitmen organisasi dan produktivitas (Fry, 2003); (Fry et al., 2005).

Model spiritual leadership ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1
Model of Spiritual Leadership Theory



Gambar 1. Model Spiritual Leadership Fry
Sumber (Fry, 2003)

Gambar di atas mendeskripsikan bahwa model spiritual leadership terdapat 3 (tiga) dimensi utama dan 6 (enam) variable yang membentuk kerangka dasar teori ini, yait: (1) dimensi leader values, attitude and behaviors (nilai, sikap dan perilaku pemimpin), yang meliputi : vision (visi), hope/faith (keyakinan) dan altruistic love; 2) dimensi spiritual survival, yang meliputi : calling dan membership; dan (3) dimensi organizational outcomes, yaitu komitmen organisasi (Fry, 2003); (Fry et al., 2005). Berdasarkan model

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)
Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

kepemimpian spiritual diatas maka peneliti mengeksplorasi praktik kepemimpinan spiritual yang diterapkan di Kantor Kementrian Agama Bondowoso.

Eksplorasi Praktik Nilai-nilai Kepemimpinan Spiritual da;am Mengembangkan Budaya Organisasi

Empati

Eksplorasi praktik nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang dilakukan di Kantor Kementrian Agama (Kemenag) Bondowoso berbagai macam kegiatan yang sejak awal dilakukan sehingga menjadi budaya yang sudah melekat. Dalam konteks kepemimpinan spiritual, empati memiliki peran yang sangat penting, pemimpin spiritual tidak hanya focus kepada tujuan organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan emosional, mental, dan spiritual para pengikutnya. Nilai empati merupakan kemampuan dalam memahami, merasakan dan melihat sebuah peristiwa dari sudut pandang orang lain yang seolah-olah kita mengalami hal tersebut. Dalam hal ini informan penelitian selaku kepala Kemenag Bondowoso menanamkan rasa empatinya dengan mengadakan kegiatan yang menyentuh hati yaitu *Pertama* menerapkan kepada seluruh ASN dan karyawan untuk mengeluarkan zakat profesi 2,5% dan itu bersifat wajib dan disetorkan ke Badan Amil Zakat Nasional Kota Bondowoso (Baznas). *Kedua* ASN dan karyawan membentuk tim untuk membantu fakir miskin di kampung zakat tepatnya berada di Desa Lombok Kecamatan Wonosari Kabupaten Bondowoso karena di desa tersebut banyak terdapat kaum fakir miskin, bantuan yang diberikan beberapa ekor kambing untuk dibudidayakan.



Gambar 2. Penyerahan Bantuan Hewan
Sumber : Dokumentasi Humas Kemenag Bondowoso

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Dengan harapan kaum fakir miskin tersebut dapat lebih sejahtera. *Ketiga* ramah dalam pelayanan adalah bentuk empati terhadap masyarakat. *Keempat* ketika terdapat ASN atau karyawan yang mendapatkan musibah spontanitas Kepala Kemenag Bondowoso spontanitas mengadakan iuran untuk meringankan beban.

Pemimpin yang empatik dapat lebih peka terhadap tantangan, tekanan, atau masalah pribadi yang mungkin dihadapi ASN dan karyawan di kantor Kemenag Bondowoso. Empati memungkinkan pemimpin untuk menghargai dan memahami perspektif yang berbeda. Dalam lingkungan kerja yang beragam, kemampuan ini membantu menciptakan ruang dimana setiap orang merasa diterima dan dihargai.

Dalam situasi konflik, pemimpin spiritual cenderung mengadopsi pendekatan empatik dan penuh perhatian. Pemimpin spiritual mendengarkan semua pihak yang terlibat dengan penuh perhatian, berusaha memahami perspektif dan perasaan masing-masing, dan mencari solusi yang adil dan membangun.

Untuk mengembangkan budaya organisasi yang positif, pemimpin dikantor Kemenag Bondowoso perlu menjadikan empati sebagai salah satu nilai utama dalam praktik kepemimpinan spiritualnya. Karena dengan memadukan empati dengan nilai-nilai kepemimpinan spiritual, kantor Kemenag Bondowoso dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya professional dan efisien tetapi juga manusiawi, penuh makna, dan berkelanjutan, sejalan dengan misi untuk melayani masyarakat dengan hati.

Tanggung Jawab

Tanggung jawab dalam hal ini adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk megambil alih kewajiban dan memastikan bahwa tujuan bersama akan tercapai dengan maksimal. Tanpa rasa tanggung jawab upaya untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan berlandaskan nilai-nilai spiritual akan sia-sia. Hal ini karena tanggung jawab berfungsi sebagai fondasi yang menopang seluruh praktik kepemimpinan, memastikan setiap tindakan dan kepetusan selaras dengan visi, misi, dan nilai-nilai luhur yang ingin diwujudkan. Tanggung jawab dalam konteks ini bukan hanya sekedar menjalankan tugas, melainkan juga sebuah komitmen moral dan etika. Nilai-nilai tanggung jawab yang ada di kantor Kemenag Bondowoso yaitu :

a. Selalu membenahi segala sesuatu yang kurang secara bersama-sama dan jika ada suatu yang melenceng maka diluruskan Kembali.
b. Kepala Kemenag Bondowoso menanamkan tauhid dan integritas sebagai nilai yang tertanam, meniatkan ibadah ketika bekerja.
c. Jujur dan amanah karena setiap apa yang dilakukan akan ada pertanggun jawabannya.
d. Anti gratifikasi.
e. Keadilan dan akuntabilitas yaitu tidak semua keputusan atau kebijakan itu mutlak di kepala Kemenag saja tetapi keputusan berbasis data dan pertimbangan melalui diskusi sehingga mendapatkan hasil keputusan atau kebijakan terbaik yang disepakati bersama. Dan apabila dikemudian hari ternyata keputusan tersebut tidak berjalan sesuai kehendak atau rencana maka bisa di terima bersama karena keputusan tersebut adalah keputusan bersama.

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

f. Ihsan dan profesionalisme terkait dengan kerja tuntas, tidak menunggu besok dalam menyelesaikan tangung jawab, gerak cepat apabila ada tugas atau informasi mendadak dan perlu dilihat bahwa kepala Kemenag ikut serta mendampingi dalam segala tugas yang diberikan kepada bawahannya dan tidak lepas tangan.
g. Evaluasi kinerja secara rutin setiap hari senin setelah apel pagi, masing-masing. Kepala Seksi menyampaikan kegiatan-kegiatan selama sepekan. Melakukan evaluasi dan rencana kedepan. Terdapat ruang-ruang diskusi. Dari semua itu konsistensi menjadi tantangan, hal ini dapat dipengaruhi oleh kesibukan atau tugas masing- masing. Tanggung jawab tidak hanya menjadi kata, tetapi sebuah praktik nyata yang menjiwai setiap individu dan seluruh aspek kehidupan organisasi, menjadikan kantor Kemenag Bondowoso sebagai institusi yang tidak hanya efektif dalam melayani tetapi juga luhur dalam nilai-nilai.



Gambar 3. Kegiatan Apel Pagi
Sumber : Dokumentasi Humas Kemenag Bondowoso

Role Model

Nilai dalam kepemimpinan berperan sebagai acuan moral, etika, sekaligus landasan dalam menentukan keputusan. Seorang pemimpin yang mampu memahami serta menghayati nilai-nilai itu akan lebih berhasil menciptakan budaya organisasi yang kuat, sehat, dan berkesinambungan, sedangkan Eksplorasi terhadap praktik nilai-nilai kepemimpinan merupakan proses untuk menemukan, memahami, serta mengaplikasikan berbagai prinsip dan norma yang menjadi dasar perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan perannya. Upaya ini tidak hanya terbatas pada pemahaman teoritis, melainkan juga menekankan bagaimana nilai tersebut diwujudkan dalam tindakan konkret sehari-hari di dalam organisasi (Rahayu et al., 2024).

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Seoarang Role Model dalam eksplorasi praktik kepemimpinan spiritual adalah individu yang secara konsisten menunjukkan karakter dan tindakan yang selaras dengan prinsip- prinsip spiritual dalam konteks professional. Tidak hanya dihormati karena jabatan tetapi juga karena integritas, empati, dan dedikasi dalam melayani.

Kepala Kemenag Bondowoso mempunyai latar belakang mengawali karirnya sebagai staff dan KASI (Kepala Seksi) sehingga memahami dan merasakan apa yang dilakukan oleh bawahannya. Dalam hal ini informan penelitian yang sekaligus sebagai KASI Penyelenggara Haji dan Umrah (PHU) mengatakan bahwa ada hal yang paling berkesan dari kepala Kemenag Bondowoso yaitu menerapkan 3K (Komunikasi, Koordinasi, Konsultasi) penting untuk di implementasikan dalam perilaku sehari-hari. Komunikasi adalah kunci utama untuk menyebarkan dan internalisasi nilai-nilai spiritual. Di kantor Kemenag Bondowoso, komunikasi yang efektif memastikan bahwa setiap pegawai memahami tujuan, visi, dan misi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual seperti kejujuran, integritas, dan pengabdian. Karena tanpa komunikasi yang baik pesan-pesan penting dapat disalah pahami, menciptakan kesalahpahaman dan resistensi terhadap perubahan. Secara keseluruhan, role model kepemimpinan spiritual di Kemenag Bondowoso adalah catalyst untuk perubahan. Mereka tidak hanya memimpin, tetapi juga menginspirasi, dan melalui kehadiran mereka, mereka membantu menciptakan organisasi yang tidak hanya efisien tetapi juga berhati. Dengan menerapkan 3K secara konsisten, Kantor Kemenag Bondowoso dapat memperkuat fondasi kepemimpinan spiritual, yang pada akhirnya akan membentuk budaya organisasi yang kuat, berintegritas, dan melayani dengan hati.

GERDUSONAR (Gerakan Sholat Dhuha Sholawat Nariyah)

Menerapkan praktik spiritual seperti sholat dhuha dan membaca sholawat nariyah dapat menjadi landasan kuat untuk mengembangkan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai spiritual dan etika kerja. Sholat dhuha ini di awali setelah kegiatan apel pagi yang di selenggarakan setiap hari setiap pagi dimulai pukul 07.30 yang diikuti seluruh ASN dan karyawan tanpa terkecuali. Sholat dhuha adalah sholat sunnah yang dikerjakan di pagi hari. Penerapan sholat dhuha secara kolektif di lingkungan kerja dapat menumbuhkan beberapa nilai penting diantaranya yaitu nilai disiplin dan tanggung jawab, koneksi spiritual serta kebersamaan dan solidaritas. Melaksanakan sholat dhuha secara rutin mengajarkan disiplin waktu dan tanggung jawab spiritual kepada para ASN dan karyawan di lingkunagn Kantor Kemenag Bondowoso. Ini dapat diterjemahkan menjadi etos kerja yang baik, dimana setiap individu merasa bertanggung jawab atas tugasnya. Sholat dhuha juga memberikan kesempatan bagi para ASN dan karyawan untuk mengawali hari dengan intropeksi dan memohon keberkahan. Hal ini membantu menciptakan ketenangan batin, megurangi stress dan meningkatkan focus dalam bekerja. Melaksanakan sholat dhuha berjamaah juga dapat mempererat tali silaturahmi dan menumbuhkan rasa kebersamaan di antara ASN dan karyawan.

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Sedangkan sholawat nariyah merupakan salah satu bentuk pujian dan doa. Dipilih sholawat nariyah karena sholawat ini sudah menjadi sholawat yang familiar bagi masyarakat Bondowoso. Dalam keyakinan agama islam, membaca sholawat adalah ibadah yang membawa keberkahan. Penerapannya diharapkan membawa keberkahan bagi seluruh kegiatan dan program kerja di lingkungan kantor Kemenag Bondowoso. Sholawat nariyah juga diyakini sebagai sholawat yang mujarab untuk memohon kelancaran dan penyelesaian masalah. Praktik ini dapat membangkitkan semangat dan optimism kolektif saat menghadapi tantangan dalam pekerjaan. Bagi Lembaga seperti Kementrian Agama, praktik ini menguatkan identitas keagamaan organisasi. Hal ini menjadi cerminan dari komitmen Lembaga terhadap nilai-nilai islam dan sudah dijalankan selama 2 tahun selama kepemimpinan Dr. H. Ali Msyhur, S.Ag., M.HI.



Gambar 5. Pembacaan Sholawat Nariyah dan Mahalul Qiyam
Sumber : Dokumentasi Humas Kemenag Bondowoso

BINKARSITAL (Bimbingan Karir Prestasi dan Mental)

Bimbingan karir prestasi dan mental bertujuan untuk memberikan bimbingan dibidang spiritual untuk meningkatkan karir, prestasi dan mental para ASN di lingkungan kantor Kemenag Bondowoso. Selain bimbingan karir, dalam kegiatan ini ada beberapa pembahasan yang yang tidak kalah pentinya adalah memotivasi kinerja sesuai dengan tupoksi kinerja masing-masing, memberikan informasi pelayanan dari

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)
Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

masing masing seksi.



Menerapkan Binkarsital di lingkungan kantor Kemenag Bondowoso dapat memperkuat budaya organisasi secara keseluruhan dan meningkatkan praktik kepemimpinan spiritual dengan berfokus pada bimbingan karir, pengembangan pribadi, dan kesejahteraan ASN yang lebih berdedikasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyoroti peran penting seorang pemimpin dalam keberhasilan memimpin dan mendidik anggotanya serta bagaimana gaya kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kualitas budaya organisasi di kantor kementrian agama Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini juga menggarisbawahi kompleksitas peran pemimpin di era desentralisasi, tuntutan tinggi terhadap kualitas kepemimpinan dan berbagai gaya kepemimpinan yang dapat digunakan. Fokus utama pada penelitian ini yaitu tentang gaya kepemimpinan spiritual, yang merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada makna kerja, nilai-nilai luhur, pelayanan, dan keterhubungan secara spiritual antara pemimpin dan pengikutnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus (case study) untuk mendalami praktik kepemimpinan spiritual di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Empati dalam konteks kepemimpinan spiritual, empati memiliki peran yang sangat penting, pemimpin spiritual tidak hanya focus kepada tujuan organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan emosional, mental, dan spiritual para pengikutnya. Tanggung jawab dalam hal ini adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk megambil alih kewajiban dan memastikan bahwa tujuan bersama akan tercapai dengan maksimal. Tanpa rasa tanggung jawab upaya untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan berlandaskan nilai-nilai spiritual akan sia-sia. Role Model, nilai dalam kepemimpinan berperan sebagai acuan moral, etika, sekaligus landasan dalam menentukan keputusan. Seorang pemimpin yang mampu memahami serta menghayati nilai-nilai itu akan lebih berhasil menciptakan budaya organisasi yang kuat, sehat, dan berkesinambungan, sedangkan Eksplorasi terhadap praktik nilai-nilai kepemimpinan merupakan proses untuk menemukan, memahami, serta mengaplikasikan berbagai prinsip dan norma yang menjadi dasar perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan perannya.

Gerdusonar, menerapkan praktik spiritual seperti sholat dhuha dan membaca sholawat nariyah dapat menjadi landasan kuat untuk mengembangkan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai spiritual dan etika kerja. Binkarsital, bimbingan karir prestasi dan mental bertujuan untuk memberikan bimbingan dibidang spiritual untuk meningkatkan karir, prestasi dan mental para ASN di lingkungan kantor Kemenag Bondowoso.

REFERENSI

Almaajid, R., Faza, H., Bidawi, N., Tania, F. N., Hadi, F., Ayundari, F., & Hadijaya, Y. (2024).

Peran Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *4*, 12087–12094.

Asobee, M. S., & Gemechu, T. F. (2022). Description of the Leadership Experiences of Alumni of the Christian Bilingual University of Congo in the Workplace. *Open Journal of Leadership*, *11*(03), 279–302. https://doi.org/10.4236/ojl.2022.113015

Basit, A. (1970). Habitual Action Dalam Kepemimpinan Spiritual. *KOMUNIKA: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, *7*(1), 1–19. https://doi.org/10.24090/komunika.v7i1.371

Bush, T. (2010). Editorial: Leadership, collaboration and learning outcomes. *Educational Management Administration and Leadership*, *38*(6), 650–653. https://doi.org/10.1177/1741143210379069

Candra, D. M. (2024). Teori dan Gaya Kepemimpinan Dalam Membentuk Karakter dan SDM yang Unggul [Theories and Styles of Leadership in Shaping Character and Excellent Human

Resources]. *Jurnal Rimba : Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, *2*(3), 356–368. Creswell, J. W. (2020). *Research design: Qualitave, Quantitative, and mixed methods approaches* (Vol. 21, Issue 1). http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203

Fajar, A., Sanusi, A., & Arifin, S. (2024). the Impact of Organizational Culture and Spiritual Leadership on Performance: Mediating Roles of Workplace

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Ivana Septia Maharani,
Nur Aini Mayasiana, Veby Rizma Imama
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.9xfhx043
to this article
Page 106-118
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Spirituality and Innovation. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, *18*(4), 1–16. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-187

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, *14*(6), 693–727. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001

Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, *16*(5), 835–862. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012

Hollw. (2016). Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, *30*(1), 282. https://doi.org/10.3138/CJPE.BR-240

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*(March), 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.992910

Khoshnaw, D., & Karadaş, G. (2024). Transactional leadership and intellectual capital, the mediating role of knowledge sharing: The study of customs employees in Sulaymaniyah governorate. *Heliyon*, *10*(19), e38747. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38747

Maharani, I. (2025). *Habitual Action in Spiritual Leadership to Prevent Corruption (Study of Spiritual Leadership at the Office of the Ministry of Religion , Lumajang Regency)*. *4*(2024).

Nigraha, N. M. A. B. I., Werang, B., & Trisna, G. A. P. S. (2024). Eksplorasi Praktik Nilai-Nilai Kepemimpinan Asta Brata di Kabupaten Tabanan. *Citizen : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, *4*(4), 288–298. https://doi.org/10.53866/jimi.v4i4.645

Nurhafizah, Siti Muti'ah, T. A. (2024). Spiritual Leadership dalam Kajian Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Tambusi*, *Vol. 8 No.*(Pendidikan), 5291–5298.

Paramita, T. sugiri syah putri, & Rahayu, U. (2024). *ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KLASIK DAN SITUASIONAL*. *3*(1), 417–425.

Robert K. Yin. (2014). Robert K. Yin. . Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, *30*(1), 282. https://doi.org/10.3138/CJPE.BR-240

Setyawan, C. D., Sariyatun, S., & Indrawati, C. D. S. (2022). Pemimpin Ideal dan Karakteristik yang Didambakan dalam Menjawab Tantangan Zaman. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, *5*(1), 96. https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57778

Sutomo, S., & Javlean, C. (2022). Mapping Spiritual Leadership in Today's Organizations: Bibliometrics Analysis 2017-2021. *Journal of Leadership in Organizations*, *4*(2), 162–169. https://doi.org/10.22146/jlo.73276

Udin, U. (2019). Spiritual Leadership and Employee Performance: an Empirical Investigation. *International Journal of Business Management and Economic Review*, *02*(05), 54–61. https://doi.org/10.35409/ijbmer.2019.2420

Ysmailova, R., Akmatova, A., Ysmayilova, B., Arzymatova, Z., & Turgunbaeva, Z. (2024). Exploring the Dynamic Interplay of National Identity and Linguoculture in Kyrgyzstan: A study of cultural symbols, language adaptation, and identity transmission. *Traduction et Langues*, *23*(3), 135–160. https://doi.org/10.52919/translang.v23i03.1017

This is an open-access article under the CC–BY NC-SA license