



Citra Journal of Innovative Education Practices

Journal homepage:
<https://citralestari.my/index.php/cjiep/index>
ISSN: 3093-6942



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Spiritualitas Tempat Kerja, Modal Psikologis, dan Pemberdayaan Eksternal terhadap Kinerja Sekolah Ramah Anak

The Influence of Transformational Leadership, Workplace Spirituality, Psychological Capital, and External Empowerment on the Performance of Child-Friendly Schools

Sri Lestari^{1,*}, Ahmad Rofiq², Bambang Pramusinto³, Sandy Arief⁴

¹ Hj Isriati Baiturrahman 1 Elementary School, Indonesia

² UIN Walisongo Semarang, Indonesia

³ Semarang City Education Office, Indonesia

⁴ Semarang State University, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received 7 September 2025

Received in revised form 28 September 2025

Accepted 3 August 2025

Available online 5 August 2025

ABSTRACT

Pemenuhan hak anak di sekolah masih menjadi tantangan krusial dalam pendidikan, karena banyak lembaga belum mencapai kinerja optimal dalam menerapkan Sekolah Ramah Anak (SRA). Studi ini menyelidiki dampak Kepemimpinan Transformasional, Spiritualitas Tempat Kerja, dan Modal Psikologis terhadap kinerja SRA, sekaligus menganalisis peran moderasi Pemberdayaan Eksternal. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal, studi ini melibatkan 1.857 guru dari 80 sekolah di Kota Semarang, dengan sampel 175 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 4. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja SRA, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui modal psikologis. Spiritualitas di tempat kerja tidak secara langsung memengaruhi kinerja CFS, tetapi memberikan pengaruh tidak langsung melalui modal psikologis. Guru yang dipimpin oleh pemimpin transformasional dan bekerja di lingkungan yang mendukung secara spiritual menunjukkan tingkat harapan, efikasi diri, optimisme, dan ketahanan yang lebih besar, sehingga meningkatkan kinerja sekolah. Lebih lanjut, pemberdayaan eksternal memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan hasil CFS. Hasil ini selaras dengan Teori Penentuan Nasib Sendiri, karena membahas kebutuhan psikologis dasar akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan, yang mendorong motivasi intrinsik. Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional, spiritualitas di tempat kerja, dan pemberdayaan eksternal secara kolektif menumbuhkan modal psikologis, yang memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja CFS. Studi ini memberikan

* Corresponding author.

E-mail address: sri.lestari26857@admin.sd.belajar.id

wawasan praktis bagi para pembuat kebijakan dan pemimpin sekolah, sekaligus merekomendasikan penelitian di masa mendatang tentang faktor-faktor pendukung tambahan, termasuk dukungan sosial dan kebijakan regulasi.

The fulfillment of children's rights in schools remains a critical challenge in education, as many institutions have not yet achieved optimal performance in implementing Child-Friendly Schools (CFS). This study investigates the impact of Transformational Leadership, Workplace Spirituality, and Psychological Capital on CFS performance, while also analyzing the moderating role of External Empowerment. Using a quantitative approach with a causal design, the study involved 1,857 teachers from 80 schools in Semarang City, with a sample of 175 respondents. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4 software. The findings demonstrate that transformational leadership significantly influences CFS performance, both directly and indirectly through psychological capital. Workplace spirituality does not directly affect CFS performance, but exerts an indirect influence via psychological capital. Teachers led by transformational leaders and working in spiritually supportive environments exhibit greater levels of hope, self-efficacy, optimism, and resilience, thereby enhancing school performance. Furthermore, external empowerment strengthens the relationship between transformational leadership and CFS outcomes. These results align with Self-Determination Theory, as they address the basic psychological needs of autonomy, competence, and relatedness, which drive intrinsic motivation. In conclusion, transformational leadership, workplace spirituality, and external empowerment collectively foster psychological capital, which plays a pivotal role in improving CFS performance. The study provides practical insights for policymakers and school leaders, while recommending future research on additional supportive factors, including social support and regulatory policies.

Keywords:

Kepimpinan transformasi; kerohanian tempat kerja; modal psikologi; pemerksaan; prestasi sekolah mesra kanak-kanak

Transformational leadership; workplace spirituality; psychological capital; empowerment; child-friendly school performance

1. Pendahuluan

Pencapaian kinerja organisasi pada tingkat optimal perlu berupaya mewujudkan tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, sekaligus memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang [1]. Dengan kata lain, kinerja organisasi dapat tercapai apabila pelaksanaan tugas atau pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien serta tetap selaras dengan ekspektasi seluruh pemangku kepentingan (stake holder). Titik fokus dalam performa organisasi yaitu tercapainya tujuan sesuai sasaran (efektif) dan penggunaan sumber daya seminimal mungkin (efisien) sebagai bagian dari perilaku manajemen operasional.

Sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan diharapkan mampu mencapai tujuan mulianya antara lain dengan memenuhi hak-hak anak secara optimal. Faktanya belum tiap anak terpenuhi hak-hak nya di sekolah dalam arti yang lebih luas dan mendalam. Kekerasan dalam pendidikan telah merusak citra dunia pendidikan harus ditangani dan tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar dan berkelanjutan. Salah satu langkah untuk mengatasi kekerasan dengan menghilangkan praktik kekerasan tersebut pada sistem pendidikan [2]. Pendidikan Ramah Anak menjadi salah satu upaya mencegah kekerasan di sekolah. Penelitian ini dilaksanakan karena adanya kebutuhan untuk melindungi serta menjamin hak-hak anak, sehingga mereka dapat merasa aman, nyaman, sehat, dan terbebas dari tindakan kekerasan maupun diskriminasi. Saat ini, kekerasan sekolah makin sering terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pendidikan di Indonesia masih menghadapi gap sepenuhnya belum tersolusikan. Pada dasarnya, sebuah pendidikan atau lingkungan tempat belajar seharusnya mampu menciptakan rasa aman [3]. Situasi ini mendorong lahirnya sebuah inisiatif dari Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KPPPA), yaitu program Sekolah Ramah Anak (SRA).

UU Perlindungan Anak No. 35 Tahun 2014, pasal 54 ayat 1 menyatakan anak di satuan pendidikan dan lingkungannya harus dilindungi secara fisik, psikis, pelanggaran seksual dan perbuatan tidak menyenangkan guru, tenaga pengajar, teman sekelas dan/atau tindak pidana oleh pihak ketiga [4]. Berbagai upaya telah dilakukan KPAI (Komisi Perlindungan Anak Indonesia), baik berkoordinasi dengan beberapa pihak terkait maupun memantau langsung berbagai kasus pelanggaran perlindungan anak di unit-unit pendidikan. Langkah pencegahan kekerasan yang sebenarnya di unit-unit pelatihan adalah menyepakati pedoman bersama antar

kementerian/lembaga, menemukan langkah-langkah pencegahan dan pengendalian bersama dan mengembangkan program berkelanjutan yang sistematis dan komprehensif. Pencegahan juga dapat dilakukan melalui sosialisasi tentang perlindungan dan hak anak, pelatihan untuk satuan pendidikan ramah anak, bantuan psikososial, rehabilitasi, penyesuaian diri di masyarakat, serta jika diperlukan bantuan hukum. Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia dapat mendorong perwakilan dari instansi terkait di daerah untuk berperan aktif dalam mendukung satuan pendidikan yang berada di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Kementerian Agama.

Kebijakan SRA diluncurkan UNICEF tahun 2006 dengan diterbitkannya Buku Pedoman Pengembangan Sekolah Ramah Anak. Kebijakan ini sangat menekankan pentingnya menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman bagi anak-anak. Variabel Sekolah Ramah Anak dikembangkan sebagai indikator sesuai konteks kebudayaan negara tempat pelaksanaannya. Nigeria, Thailand, China, dan Filipina adalah beberapa negara telah menerapkan konsep Sekolah Ramah Anak, bahkan menjadikannya bagian dari kebijakan pendidikan nasional mereka [5]. Indonesia mendefinisikan Sekolah Ramah Anak (SRA) sebagai lembaga pendidikan baik pendidikan formal maupun informal yang menciptakan lingkungan yang aman, bersih, sehat, peduli, dan beradab. Program ini bertujuan untuk menjamin perlindungan hak anak serta melindungi mereka dari kekerasan, diskriminasi, dan penyalahgunaan. Selain itu, SRA juga mendorong keterlibatan aktif anak-anak dalam berbagai aspek pendidikan, seperti perencanaan, pelaksanaan, pembelajaran, pemantauan, hingga mekanisme pengaduan, demi memastikan hak-hak mereka terpenuhi dan terlindungi di dunia pendidikan.

Fenomena di lapangan menunjukkan masih terdapat beragam pelanggaran hak anak sampai saat ini meskipun berbagai langkah telah diupayakan pemerintah. Data KPAI pengaduan yang masuk fluktuatif, 2019 berjumlah 4.369 kasus, tahun 2020 naik menjadi 6.519 kasus, dan tahun 2021 sebanyak 5.953 kasus, dan tahun 2022 sebanyak 4683 kasus. Dilihat dari sisi pelaku variatif dan masih ditemukan pendidik di satuan pendidikan yang melakukan kekerasan. Sebanyak 376 kasus dari klaster pendidikan, pemanfaatan waktu luang serta kegiatan budaya dan agama. Tidak cukup hanya melihat angka saja, hal ini harus dilihat lebih jauh bahwa sekolah sebagai rumah ke 2 siswa harus bisa memenuhi hak anak sepenuhnya dan nir kekerasan. Kurun waktu tahun 2023, KPAI menerima 64 pengaduan kekerasan terhadap anak di lembaga pendidikan [6]. Jenis kekerasan yang kerap terjadi di lingkungan pendidikan meliputi kekerasan fisik, perundungan/bullying, pelecehan, kekerasan seksual, diskriminasi terhadap korban di lingkungan pendidikan, serta kebijakan daerah yang tidak menghormati prinsip hak partisipasi anak.

Data pada DP3A Kota Semarang (2024) menunjukkan terdapat 31 kasus Kekerasan Terhadap Anak (KTA) pada tahun 2022, yang meningkat menjadi 75 pada tahun 2023. Peningkatan juga terjadi pada kasus KDRT, yang tercatat sebanyak 95 kasus pada tahun 2022 dan meningkat menjadi 115 pada tahun 2023 [6]. Dari data ini, dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2023 terjadi peningkatan kasus kekerasan, terutama yang menimpa perempuan dan anak di Kota Semarang, dengan dominasi kasus KTA dan KDRT.

Program Sekolah Ramah Anak sejalan dengan kurikulum Merdeka Belajar yang diluncurkan oleh Kemendikbudristek beberapa waktu lalu. Aktualisasi Sekolah Ramah Anak sudah selayaknya menjadi perhatian khusus satuan pendidikan seiring dengan konsep belajar. Pemerintah Kota Semarang melakukan berbagai upaya yang sejalan dengan program tersebut dalam rangka mewujudkan pendidikan bermutu di sekolah untuk seluruh anak, terutama pada wilayah sulit dijangkau dalam kondisi darurat maupun sehari-hari [7]. Beberapa faktor yang diprediksi kuat bisa meningkatkan Kinerja SRA antara lain kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, modal psikologis guru, juga faktor eksternal seperti pemberdayaan eksternal.

Beragam penelitian telah dilakukan dalam upaya mengatasi pelanggaran hak anak di sekolah. Guru melalui kinerjanya memiliki fungsi vital dalam mewujudkan pembelajaran efektif sebagai bagian dari perwujudan Sekolah Ramah Anak [8]. Temuan menunjukkan bahwa penting untuk mengidentifikasi sekolah-sekolah yang kurang efektif untuk diberikan bantuan yang diperlukan untuk mengembangkan fasilitas fisik mereka dan aspek lainnya mengembangkan kinerja siswa dalam rangka meningkatkan efektivitas Sekolah Ramah Anak. Profil guru yang lebih baik, interaksi siswa-guru yang sehat dan pengajaran efektif, dan proses evaluasi merupakan parameter efektivitas pembelajaran yang mengarah ke sekolah yang lebih tinggi juga ramah terhadap anak. Guru memiliki peran sentral dalam mewujudkan tercapainya Sekolah Ramah Anak [9]. Penyelenggaraan Sekolah Ramah Anak (SRA) lingkungan di luar maupun sekitar sekolah perlu perhatian

husus. Dalam hal ini keterlibatan dari pihak luar sangat diperlukan dalam perwujudan Sekolah Ramah Anak [10].

Di Kota Semarang implementasi SRA dalam mendukung Kota Layak Anak (KLA) masih memiliki beberapa kendala, antara lain kurangnya sumber daya manusia untuk membimbing siswa [11]. Masih banyak tenaga pendidik dan kependidikan yang belum terlatih hak anak. Mereka harus merasa pada tingkat kenyamanan dan keamanan di sekolah, serta bakat dan potensinya berkembang dengan baik. Hubungan guru siswa maupun siswa dengan siswa diharapkan memberikan iklim positif dalam upaya pengembangan bakat dan minat. Posisi pemimpin satuan pendidikan menjadi sangat vital dalam mewujudkan program SRA melalui pemberdayaan seluruh warga sekolah [12].

Iklim sekolah yang nyaman dan aman harus didukung oleh sumber daya pendidik yang handal dan mau bekerja ekstra. Kenyataan di lapangan sampai dengan kurun waktu 2024 masih terdapat kekerasan yang dilakukan oleh oknum pendidik atau siswa terhadap kawannya sendiri terjadi di sekolah. Hal ini masih menjadi isu yang menarik untuk terus dilakukan pengkajian lebih lanjut. Penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya belum sepenuhnya dapat menyelesaikan masalah terkait pelaksanaan program SRA. Dibutuhkan strategi khusus dari pemimpin di satuan pendidikan sehingga para pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kinerja yang baik yang akan membawa dampak pada kinerja organisasi.

Penelitian tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi melalui atau tanpa mediasi [13]. Kepemimpinan Transformasional diketahui memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan [14-24]. Meski demikian, sejumlah studi lain menemukan bahwa penerapan Kepemimpinan Transformasional tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan [25-31]. Termasuk beberapa penelitian sebelumnya telah banyak melakukan penyelidikan perihal kinerja pegawai, tapi masih banyak ditemukan temuan yang tidak konsisten. Efektivitas gaya ini tergantung konteks organisasi dan faktor-faktor struktural yang mengelilinginya [32].

Sumber daya kontekstual lain yang diprediksi bisa membantu meningkatkan kinerja pegawai adalah pemberdayaan. Di luar organisasi, pemberdayaan relasional juga penting dalam interaksi dengan stakeholder eksternal. Kolaborasi dengan stakeholder: dengan mitra bisnis, pelanggan, komunitas, dan pemerintah dapat memberdayakan organisasi melalui aliansi strategis, dukungan bersama, dan pertukaran sumber daya. Dalam hal ini pemberdayaan eksternal berasal dari luar organisasi seperti DP3A. Peran kolaborasi dan kemitraan eksternal dalam empowerment struktural meningkatkan kinerja organisasi publik, melalui pembelajaran organisasi. Empowerment menjadi mediator penuh antara pembelajaran dan kinerja organisasi. Psychological empowerment mampu menjadi penguat hubungan antara praktik kerja dan kinerja organisasi [33-35].

Lingkungan tempat kerja dimana penuh spirit juga amat diperlukan dalam penciptaan SRA. Hal ini secara rasional ketika seorang karyawan dalam hal ini guru merasakan kepuasan spiritual dalam bekerja mereka akan lebih termotivasi secara intrinsik yang pada gilirannya akan membawa hasil yang manfaat termasuk keterlibatan di tempat kerja dan produktivitas kerja. Dimensi-dimensi yang terdapat pada spiritualitas tempat kerja merupakan saksi terpenuhinya 3 kebutuhan dasar manusia (otonomi, kompetensi, dan keterhubungan). Spiritualitas sendiri merupakan aspek yang dapat membentuk karakter dan perilaku individu, menciptakan ketenangan, serta memaknai pekerjaan sebagai sesuatu yang memiliki nilai dan arti [36,37]. Terdapat hubungan yang erat antara spiritualitas dan sikap kerja seseorang. Oleh karena itu, spiritualitas dapat dimanfaatkan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi [38-42]. Pendukung spiritualitas tempat kerja berpendapat bahwa ketika karyawan menggunakan kompetensi unik mereka untuk bekerja, mereka mengalami rasa kebersamaan dan transendensi yang membuat mereka tetap termotivasi [43]. Karyawan berkerja tidak hanya melalui tangannya, tapi ada spirit yang bekerja penuh. Ketika mereka bekerja penuh dengan hatinya akan menemukan makna dan tujuan, memproyeksikan ekspresi pengalaman manusia tingkat terdalam dan paling spiritual. Keadaan ini berkontribusi pada peningkatan kinerja [44].

Prediktor lain dalam suksesnya kinerja organisasi adalah Modal Psikologis (PsyCap). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa PsyCap memiliki pengaruh positif terhadap performance individu maupun organisasi. Individu dengan tingkat PsyCap yang tinggi cenderung lebih optimis, percaya diri, dan tangguh, sehingga memiliki harapan besar terhadap hal-hal positif dalam hidupnya. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara PsyCap dengan sikap kerja yang diinginkan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan

kesejahteraan psikologis. PsyCap sebagai mediator penting dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan output individu di sektor pendidikan dan jasa [45-47]. Dalam perspektif teori self determination (SDT) antesenden kepuasan kebutuhan dasar manusia dianggap mendukung kehidupan batin individu pegawai, pengalaman bermakna, dan perasaan komunitas di tempat kerja sehingga meningkatkan motivasi intrinsik. Dalam teori SDT motivasi intrinsik ini mendorong pegawai untuk terlibat dalam perilaku kerja yang efektif dan melakukan pekerjaan dengan kreatifitas seperti dalam upaya pemenuhan hak anak secara maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Jumakir tahun 2021 mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, Keterlibatan komite sekolah, kinerja guru, serta budaya sekolah memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian kinerja Sekolah Ramah Anak. Berdasarkan hasil analisis hipotesis, diperoleh model final yang mengungkap adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, partisipasi komite sekolah, kinerja guru, dan budaya sekolah terhadap efektivitas implementasi Sekolah Ramah Anak di sekolah dasar negeri di Kabupaten Deli Serdang.. Secara keseluruhan faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap kinerja Sekolah Ramah Anak, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti. Penelitian tersebut mengidentifikasi peran penting faktor-faktor ini dalam membentuk kinerja Sekolah Ramah Anak [48].

Penelitian yang dilakukan [49] pada sebuah sekolah dasar di Jakarta telah mendalami penerapan model Sekolah Ramah Anak dan dampaknya terhadap hasil belajar, sikap siswa, dan tingkat retensi sekolah. Penelitian ini menggaris bawahi hasil positif yang terkait dengan sekolah yang mewujudkan karakteristik ramah anak. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa tiga belas karakteristik Sekolah Ramah Anak (SRA) telah diimplementasikan secara optimal, dengan persentase capaian di atas 95%. Capaian ini mengindikasikan bahwa SDN 01 Ragunan berhasil menerapkan model SRA sesuai dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Selain itu, sekolah ini juga telah memenuhi enam komponen utama SRA yang telah disesuaikan dengan konteks pendidikan di Indonesia [49].

Sumber daya manusia di sekolah dalam hal ini guru melalui kerjanya memiliki fungsi vital dalam mewujudkan perwujudan kinerja organisasi Sekolah Ramah Anak [8]. Temuan menunjukkan bahwa penting untuk mengidentifikasi kinerja sekolah-sekolah yang kurang efektif untuk diberikan bantuan yang diperlukan untuk mengembangkan fasilitas fisik mereka dan aspek lainnya mengembangkan kinerja siswa dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja Sekolah Ramah Anak. Profil sumber daya manusia guru yang lebih baik, interaksi siswa-guru yang sehat dan pengajaran efektif, dan proses evaluasi merupakan parameter efektivitas kinerja. Penekanan pembelajaran ramah anak harus diberikan dan berpusat pada anak, pembelajaran berbasis pendekatan dan aktivitas sehingga menjadikan siswa dinamis dan aktif dalam kelas. Hal ini dilakukan sebagai upaya pemenuhan hak anak di lingkungan satuan pendidikan. Guru memiliki peran sentral dalam mewujudkan tercapainya Sekolah Ramah Anak [1].

Dalam penyelenggaraan Sekolah Ramah Anak (SRA), lingkungan di luar maupun sekitar sekolah perlu perhatian khusus. Dalam hal ini pelibatan dari pihak luar sangat diperlukan dalam perwujudan Sekolah Ramah Anak [10]. Di Kota Semarang Implementasi Sekolah Ramah Anak dalam mendukung Kota Layak Anak (KLA) masih memiliki beberapa kendala, antara lain kurangnya sumber daya manusia untuk membimbing siswa [11]. Kepala sekolah merupakan peran vital dalam mewujudkan program SRA melalui pemberdayaan seluruh warga sekolah [12].

Pemimpin telah diidentifikasi memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku anggotanya [50]. Kepemimpinan sebagai ketrampilan dalam mempengaruhi orang lain merupakan aspek vital untuk mengubah perilaku individu dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi [51]. Selain itu, pemimpin transformasional juga berupaya memahami kebutuhan serta keinginan pengikutnya, sehingga mereka termotivasi untuk lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan [52]. Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memiliki integritas untuk mengubah cara pandang karyawan terhadap pekerjaan. Kepemimpinan ini merupakan sebuah proses ketika atasan terlibat pihak lain, membangun relasi dalam rangka peningkatan motivation and morality antara pemimpin dan bawahan [53].

Beberapa studi terdahulu telah mengulas secara luas tentang spiritualitas dalam lingkungan kerja. Keberadaan spiritualitas di lingkungan kerja berkontribusi secara positif terhadap kepuasan kerja [54]. Hubungan positif antara spiritualitas tempat kerja dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa penting sekali

lingkungan spirit ini mempengaruhi kinerja [55]. Penelitian mengenai spiritualitas tempat kerja dan dampaknya terhadap performa pegawai, membagi dimensi spiritualitas menjadi tiga tingkat, yaitu pada level pekerjaan, individu karyawan, dan organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa ketiga dimensi spiritualitas tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [56]. Definisi spiritualitas di tempat kerja sebagai kepedulian terhadap orang lain dan mengalami kesadaran batin yang penuh perhatian saat melakukan pekerjaan yang bermakna dan memungkinkan transendensi. Skala yang direvisi ini memiliki 4 ekspektasi untuk mengukur spiritualitas di tempat kerja di Asia dengan fokus pada agama Budha. Skala ini dikembangkan dari konseptualisasi spiritualitas dalam konteks kerja di Barat (yaitu Amerika Utara) dan oleh karena itu juga berguna dalam konteks kerja di Barat [57].

Spiritualitas di lingkungan kerja dapat dipahami sebagai upaya untuk menemukan makna, memperkuat pemahaman terhadap diri sendiri, atau meraih kesadaran lebih baik. Selain itu, perasaan memiliki makna dan tujuan hidup berperan sebagai sumber energi internal yang pada akhirnya tercermin dalam tindakan atau perilaku nyata [58]. Spiritualitas tempat kerja memelihara kebutuhan spiritual karyawan dan memberi mereka kesempatan untuk tumbuh dan berkembang berkontribusi pada komunitas sosial secara bermakna [59]. Kemudian praktik menjadi umum di berbagai organisasi seperti The Body Shop [60], dan Southwest Airlines [61]. Meskipun penelitian tentang spiritualitas di tempat kerja masih dalam tahap formatif, literatur yang tersedia mendokumentasikan banyak keuntungan lingkungan kerja spiritual bagi karyawan dan organisasi [62]. Misalnya, semangat di tempat kerja telah dikaitkan dengan peningkatan kreatifitas, perilaku kerja inovatif, kejujuran, kepercayaan, pemenuhan pribadi, kesejahteraan karyawan, keterlibatan kerja, berkembang di tempat kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat untuk tinggal, penyimpangan konstruktif, sumber daya pekerjaan, dan perilaku anggota organisasi [61,63-69].

Spiritualitas di lingkungan kerja dianggap sebagai elemen penting yang berperan dalam menunjang kesejahteraan karyawan [70]. Hubungan konseptual spiritualitas di tempat kerja dan perilaku karyawan menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual dapat memengaruhi cara karyawan bertindak dan berinteraksi dalam lingkungan kerja yang berkelanjutan. Mengakui efek menguntungkan, para pemimpin di seluruh dunia mulai mempromosikan spiritualitas tempat kerja melalui berbagai program organisasi. Program berkabung, program bantuan karyawan, dan program integrasi kerja keluarga adalah beberapa contoh inisiatif yang diambil oleh perusahaan untuk mempromosikan suasana kerja yang spiritual [71].

Spiritualitas di tempat kerja dan modal psikologis secara bersama-sama memiliki efek interaktif dalam menurunkan sikap negatif karyawan di tempat kerja (misalnya sinisme, ketidakpuasan, dan stres kerja). Ketika workplace spirituality tinggi, PsyCap menjadi lebih efektif dalam mengurangi employee negativity. Studi ini menegaskan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai spiritual dan kekuatan psikologis untuk menciptakan perilaku kerja yang lebih positif dan produktif [72]. Karyawan mendambakan tempat kerja yang lebih spiritual dan menyoroti beberapa keuntungan penerapan variabel ini. Merasakan kebutuhan untuk mengubah lingkungan kerja dengan membangkitkan semangat di tempat kerja [73]. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa calon karyawan senang berada di tempat kerja di mana semangat mereka berenergi [74]. Karakteristik spiritualitas tempat kerja yang termasuk di dalamnya adalah pekerjaan yang memiliki makna (meaningful work), rasa memiliki dalam komunitas kerja (sense of community), serta kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi (alignment with organizational values).

Dimensi spiritualitas di tempat kerja seperti pencarian makna, nilai etis, dan koneksi spiritual berhubungan positif dengan komponen modal psikologis (efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan). Lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai spiritual dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan motivasi intrinsik karyawan. Spiritualitas berperan dalam membentuk budaya organisasi dan dampaknya terhadap modal psikologis karyawan. Perusahaan dengan praktik spiritual yang terintegrasi secara konsisten menunjukkan peningkatan signifikan dalam persepsi efikasi, harapan, dan ketahanan, yang kemudian berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja [75]. Riset terdahulu juga menunjukkan dalam studi lintas budaya, spiritualitas tempat kerja berfungsi sebagai antecedent penting bagi modal psikologis. Dengan adanya nilai-nilai spiritual yang mendalam, karyawan cenderung menunjukkan peningkatan optimisme dan rasa percaya diri, yang pada gilirannya memediasi hubungan antara lingkungan kerja yang suportif dan peningkatan kinerja individu [76].

Konsep Modal Psikologis merupakan pengembangan dari teori perilaku organisasi positif. Merujuk pada kajian dan penerapan mengenai kekuatan serta kapasitas psikologis positif yang dimiliki oleh sumber daya

manusia di mana kapasitas tersebut dapat diukur, bisa dikembangkan, serta dikelola secara efektif guna mendorong peningkatan kinerja [77]. PsyCap merupakan studi dan penerapan kekuatan SDM dan keterampilan psikologis yang memiliki arah yang positif serta dapat dievaluasi, ditingkatkan, dan dikelola dengan baik guna mendorong peningkatan kinerja di lingkungan kerja dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. PsyCap sebagai konstruk seperti keadaan dan orde kedua, memiliki empat dimensi yang berbeda secara analitis, dan mendefinisikannya sebagai keadaan perkembangan psikologis positif individu yang dicirikan oleh hal-hal antara lain keyakinan diri (self-efficacy) dalam menerima tantangan serta melakukan usaha yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas sulit secara berhasil; memiliki pandangan positif (optimisme) terhadap keberhasilan saat ini maupun di masa depan, kemampuan dalam menetapkan tujuan serta menentukan langkah strategis untuk mencapainya (harapan akan keberhasilan), dan kemampuan untuk bertahan serta bangkit kembali dari hambatan dan kesulitan, bahkan melangkah lebih jauh (resiliensi) demi meraih kesuksesan [78].

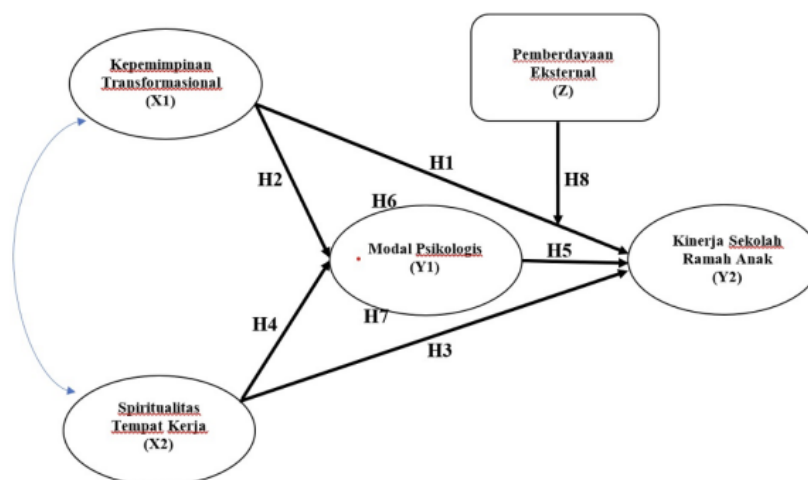
Penelitian tentang PsyCap menunjukkan bahwa hal itu terkait dengan job satisfaction, organizational commitment, perilaku kewargaan organisasi, penyimpangan di lingkungan kerja, keterlibatan kerja serta kinerja organisasi [78-79]. Pentingnya sikap positif di tempat kerja telah mendapat banyak perhatian, dan baru-baru ini diusulkan sebagai cara baru untuk fokus pada perilaku organisasi. Sumber daya psikologis yang paling memenuhi kriteria POB yaitu harapan, efikasi diri, optimisme, serta ketahanan. Penelitian mengkaji construct validity Psychological Capital Questionnaire (PCQ), dengan referensi khusus pada sifat psikometriknya. Hasil ini mendukung rumusan awal konsep beserta struktur faktor modal psikologis (PsyCap), yang secara empiris dikonfirmasi oleh empat komponen: harapan, optimisme, ketahanan, dan efikasi diri.

Pemberdayaan eksternal dalam konteks studi tentang pengaruhnya terhadap kinerja Sekolah Ramah Anak mengacu pada proses di mana seorang individu atau sekelompok orang di luar organisasi (sekolah) diberikan dukungan, sumber daya, atau pengaruh untuk meningkatkan kapasitas dan efektivitas mereka dalam mencapai tujuan yang relevan. Dalam hal ini, pemberdayaan eksternal bisa melibatkan berbagai aspek seperti dukungan komunitas, keterlibatan stakeholder, kebijakan pemerintah, atau kerjasama dengan organisasi luar. Keberadaan komite sekolah sangat dibutuhkan untuk memantau proses pembelajaran demi meningkatkan kualitas kehidupan sekolah serta untuk menjembatani komunikasi antara sekolah dan orang tua siswa, terutama dalam mempromosikan model Sekolah Ramah Anak [49]. Penelitian tentang Effectiveness of Implementation of the Child-Friendly School Program telah menyimpulkan bahwa persiapan dan perencanaan yang matang dan cermat sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan program. Selain itu, komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat, pemahaman yang komprehensif, pelatihan intensif, dan pengawasan yang ketat sangat penting untuk pelaksanaan program. Penelitian ini menyiratkan dapat meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang kebijakan Sekolah Ramah Anak dan berkontribusi pada pengembangan pedoman dan praktik terbaik [80].

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya telah memberikan gambaran, kesempatan, dan celah bagi peneliti untuk mencari solusi dari permasalahan kinerja organisasi Sekolah Ramah Anak. Solusi untuk mencegah pelanggaran hak anak berfokus pembenahan strategi manajemen ditingkat satuan pendidikan. Tetapi penelitian tentang kinerja organisasi terutama dalam organisasi Sekolah Ramah Anak dengan perspektif teori SDT masih sedikit dikaji oleh para akademisi. Penelitian ini mengkaji kinerja organisasi dalam konteks Sekolah Ramah Anak dengan menggunakan prediktor Kepemimpinan Transformasional (transformational leadership), Spiritualitas Tempat Kerja (work place spirituality (WPS)), Modal Psikologis (Psychological capital). dan Pemberdayaan Eksternal (external empowerment) dalam perspektif teori SDT. Penelitian diharapkan memberikan manfaat teoretis dengan memberikan kontribusi literatur mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap peningkatan Modal Psikologis yang diharapkan membawa dampak peningkatan kinerja organisasi Sekolah Ramah Anak dalam perspektif teori SDT. Manfaat praktis diharapkan supaya kepala Dinas Pendidikan memberikan kebijakan model SRA dengan menerapkan model struktural yang dibangun peneliti. Selain itu kepala sekolah sebagai pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan transformasional yang sudah terbukti dari hasil penelitian ini mampu meningkatkan kinerja SRA.

Model struktural yang dibangun dalam penelitian didasarkan pada penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini. Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja Sekolah Ramah Anak (SRA) telah menjadi bidang studi yang signifikan. Beberapa penelitian telah difokuskan pada berbagai aspek seperti kepemimpinan, manajemen, performa guru, budaya sekolah, dan implementasi keseluruhan kebijakan SRA. Kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut :



Rajah 1. Kerangka berpikir

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas. Penelitian bertujuan menguji hubungan antar variabel: Kepemimpinan Transformatif, Spiritualitas Tempat Kerja, Modal Psikologis, Pemberdayaan Eksternal, dan Kinerja Sekolah Ramah Anak (SRA) [81,82]. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengukur efek langsung dan tidak langsung antar variabel serta peran mediasi dan moderasi yang terlibat. Populasi penelitian adalah guru dari 80 Sekolah Dasar di Semarang yang masuk dalam evaluasi SRA, terdiri dari 1122 guru negeri dan 735 guru swasta. Sampel sebanyak 175 guru dipilih dengan teknik non-probability cluster sampling dan purposive sampling berdasarkan kecamatan, jenis sekolah, dan status sertifikasi [83-85].

Variabel utama meliputi variabel endogen (Kinerja SRA), eksogen (Kepemimpinan Transformatif dan Spiritualitas Tempat Kerja), intervening (Modal Psikologis), serta moderating (Pemberdayaan Eksternal). Setiap variabel dijabarkan melalui indikator berdasarkan teori dan rujukan yang relevan. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner tertutup lima skala Likert yang disusun berdasarkan indikator variabel, dengan validasi isi oleh para ahli dan uji coba instrumen untuk validitas dan reliabilitas (Cronbach's Alpha, composite reliability). Kuesioner dirancang berdasarkan literatur dari Bass & Avolio [86], Luthans *et al.*, [78], Krahnke *et al.*, [44], dan Spreitzer [87].

Data diperoleh melalui kuesioner dan dokumentasi profil sekolah. Data primer diperoleh dari guru sebagai responden langsung, sedangkan data sekunder diperoleh dari Data Pokok Pendidikan dan dokumen profil sekolah dari Kemendikbudristek. Teknik pengumpulan data menggunakan survei dengan distribusi langsung maupun daring. Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan software SmartPLS 4. SEM-PLS dipilih karena dapat menguji hubungan kompleks antar variabel, termasuk model mediasi dan moderasi meskipun dengan sampel yang relatif kecil [88-89]. Evaluasi model pengukuran mencakup uji validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas. Validitas konvergen dinilai dari loading factor > 0.70 dan AVE > 0.50 [90]. Validitas diskriminan dievaluasi melalui nilai cross loading dan AVE dibandingkan dengan korelasi antar konstruk. Reliabilitas diuji menggunakan nilai composite reliability > 0.70 . Evaluasi model struktural (inner model) melibatkan uji multikolinearitas ($VIF < 5$), uji signifikansi pengaruh ($p < 0.05$), uji R-Square, dan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan nilai t-statistik (> 1.96) untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel. Delapan hipotesis diajukan, antara lain: pengaruh langsung dan tidak langsung Kepemimpinan Transformatif dan Spiritualitas Tempat Kerja terhadap Kinerja SRA melalui Modal Psikologis, serta peran moderasi Pemberdayaan Eksternal. Semua pengujian didasarkan pada hasil path coefficient dan signifikansi statistik. Evaluasi kecocokan model meliputi Goodness of Fit (GoF), R-Square, F-

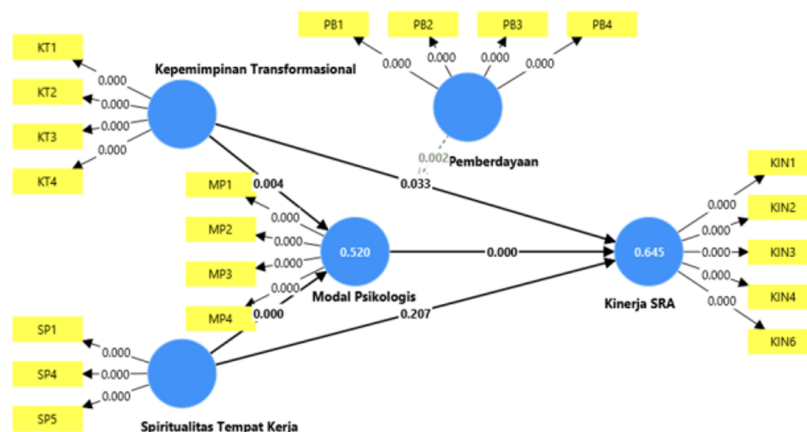
Square, SRMR, dan Q-Square. SRMR < 0.08 menunjukkan model sesuai data empiris, sedangkan Q-Square menunjukkan kekuatan prediksi model terhadap indikator dan variabel endogen [91].

2. Hasil Penelitian

Uji PLS dalam penelitian ini terdiri dari evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, serta evaluasi kebaikan dan kecocokan model. Pemeriksaan pertama terhadap model penelitian dengan melihat nilai loading factor (LF)>0,6. Pada penelitian eksploratif nilai loading factor bisa >0,7. Bertujuan untuk mendeskripsikan sejauh mana semua item merefleksikan pengukuran variabel. Hasil penelitian menunjukkan semua dimensi setiap variabel memiliki nilai loading faktor >0,7. Semua item yang mengukur variabel Kepemimpinan Transformasional, Spiritualitas Tempat Kerja, Modal Psikologis, Kinerja SRA, dan Pemberdayaan memiliki nilai LF >0,70. Semua item juga terpenuhi validitas konvergen dengan semua nilai AVE >0.50. Validitas diskriminan juga terpenuhi. Validitas diskriminan digunakan untuk menilai apakah indikator dari suatu variabel konstruk valid atau tidak, dengan melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlation (HTMT). Jika nilai HTMT kurang dari 1,00, maka variabel tersebut dinyatakan memiliki validitas diskriminan.

Analisis konsistensi internal merupakan bentuk uji reliabilitas yang digunakan untuk mengevaluasi konsistensi hasil antar item dalam satu tes yang sama. Hasil penelitian menunjukkan semua variabel reliabel karena nilai CR >0,7. Konsistensi internal diuji melalui nilai reliabilitas komposit, dengan ketentuan bahwa suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai reliabilitas kompositnya lebih dari 0,70. [92,93]. Hasil *output Composite Reliability* (CR) menunjukkan semua item >0,7 reliabel.

Hasil analisis model struktural terdiri dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.



Rajah 2. Model penelitian

Tabel 1

Pengujian pengaruh langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics (IO/STDEVI)	P values
KT→ KIN SRA	0.225	0.239	0.105	2,133	0.033
KT → MP	0.223	0.219	0.077	2,895	0.004
MP→ KIN SRA	0.465	0.457	0.078	5,949	0.000
PB→ KIN SRA	0.203	0.194	0.100	2,028	0.043
SP→ KIN SRA	0.102	0.103	0.081	1,261	0.207
SP → MP	0.580	0.586	0.063	9,236	0.000

Sumber : Pengolahan Data (2024)

Sedangkan hasil analisis model struktural pengaruh tidak langsung tampak pada tabel 2 berikut :

Tabel 2

Hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (IO/STDEVI)	P values
KT→ MP → KIN SRA	0.104	0.099	0.036	2,868	0.004
SP→MP→ KIN SRA	0.270	0.268	0.056	4,803	0.000

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa modal Psikologis memediasi hubungan diantara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Sekolah Ramah Anak yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.104 (positif) nilai signifikan (p -value) $0.004 < 0,05$. Pada uji hipotesis pengaruh langsung sebelumnya dinyatakan variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja SRA, sehingga peran Modal Psikologis sebagai variabel mediator disebut *partial mediation*.

Selanjutnya, Modal Psikologis memediasi pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja terhadap Kinerja Sekolah Ramah Anak dengan koefisien jalur 0.270 (positif) nilai signifikan (p -value) $0.000 < 0,05$. Sebelumnya dinyatakan bahwa variabel Spiritualitas Tempat Kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan pada Kinerja SRA, maka peran Modal Psikologis sebagai variabel mediator disebut *full mediation*.

Sedangkan hasil analisis untuk pengaruh variabel moderator Pemberdayaan eksternal sebagai berikut :

Tabel 3

Uji hipotesis pengaruh tidak langsung (moderator)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (IO/STDEVI)	P values
PB x KT → KIN SRA	0.181	0.176	0.059	3,075	0.002

Sumber : Pengolahan Data (2024)

Evaluasi kecocokan model dilakukan melalui uji *F-Square*, *R-Square*, *Uji Q-Square*, *statistik upsilon indeks GoF*, *SRMR*, dan *PLS Predict*. Koefisien Determinasi (*R-Square*) digunakan untuk menilai seberapa baik prediksi suatu variabel. Artinya, untuk mengevaluasi sejauh mana variasi nilai variabel dependen dipengaruhi oleh variasi nilai variabel independen dalam suatu model jalur [94].

Tabel 4

Koefisien determinasi *R-Square*

	R- square	R-square adjusted
Kinerja SRA	0.645	0.633
Modal Psikologis	0.520	0.514

Sumber : Pengolahan Data (2024)

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif (X1), dan Spiritualitas Tempat Kerja (X2) terhadap Modal Psikologis (Y1) sebesar 0,520 sehingga besaran pengaruh X1, dan X2 terhadap Y1 adalah sebesar 52,0%. Menurut Hair *et al.* [85] termasuk pengaruh moderat atau sedang. Kemudian, pengaruh X1, X2 dan Y1 terhadap Y2 adalah 0,645 artinya besaran pengaruh X1, X2 dan Y1 terhadap Y2 adalah 64,5%. Nilai ini masuk dalam kategori sedang menuju tinggi. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji kualitas dan kecocokan model dengan Uji *Goodness of Fit* (GoF). Hasil diperoleh dari penghitungan rata-rata akar kuadrat hasil perkalian komunalitas dengan *R-Square*. Hasil GoF tampak pada tabel berikut.

Tabel 5
Indeks *Goodness of Fit*

Rerata Commuality	Rerata R-Square	Indeks GoF
0,622	0,583	0,362

Intepretasi indeks GoF merujuk pada Wetzel *et. al.*, [98] menyatakan bahwa nilai 0,1 rendah dan 0,36 tinggi. Berdasarkan perhitungan pada tabel tersebut nilai GoF 0,36, artinya model ini termasuk dalam kategori tinggi. Tingkat kesesuaian antara model pengukuran dan struktural tinggi secara keseluruhan.

Kepemimpinan Transformatif adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai lebih dari yang mereka bayangkan, dengan fokus pada perubahan dan inovasi. Faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan. Berdasarkan perspektif teori *Self Determination* (SDT) Kepemimpinan Transformatif yang ditandai dengan atribut Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasional, Pertimbangan Individual, dan Simulasi Intelektual memiliki kontribusi penting dalam mendukung pemenuhan kebutuhan dasar psikologis manusia. Melalui gaya kepemimpinan yang inspiratif, memberikan tantangan, serta menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan individu, pemimpin transformatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong *autonomy, competence, dan relatedness*. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen afektif pegawai di lingkungan pendidikan.

Teori SDT menyatakan pada asumsi bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar yaitu *autonomy, competence dan relatedness*. Motivasi, kinerja dan kesejahteraan optimal akan terjadi jika lingkungan mendukung pemenuhan ketiga kebutuhan ini. Kepemimpinan transformatif dengan dimensi Idealized Influence (Pengaruh Ideal) mendukung pemenuhan kebutuhan *Relatedness & Competence*. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal memberikan teladan dan integritas, sehingga bawahan merasa terhubung secara emosional dan percaya terhadap tujuan bersama. Hal ini mendukung kebutuhan akan *relatedness* (keterhubungan) dan *competence* karena bawahan merasa menjadi bagian dari sesuatu yang bermakna. Dimensi motivasi inspirasional (Inspirational Motivation) memenuhi kebutuhan akan *Autonomy & Relatedness*. Saat pemimpin menyampaikan visi dan harapan tinggi yang memotivasi bawahan untuk menentukan peran mereka secara mandiri. Hal ini mendorong *autonomy* karena individu merasa mereka punya peran penting dalam pencapaian visi tersebut, dan *relatedness* karena mereka merasa bagian dari misi kolektif. Dimensi Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation) memenuhi kebutuhan dasar *Competence & Autonomy*. Dimensi ini mendorong staf untuk berpikir kritis dan kreatif, serta menghargai pemecahan masalah yang mandiri oleh individu karena selalu diberi kesempatan pimpinan untuk mengeksplorasi pemikirannya tanpa khawatir dengan kesalahan dan kegagalan. Hal ini memperkuat kompetensi karena tantangan intelektual mengembangkan kapasitas dan otonomi karena individu bebas mengeksplorasi cara baru. Dimensi Pertimbangan Individual (Individualized Consideration) pada Kepemimpinan Transformatif mampu memenuhi kebutuhan akan *Relatedness & Competence*. Pemimpin menunjukkan perhatian pribadi dan dukungan spesifik terhadap perkembangan setiap individu sehingga memenuhi *relatedness* karena individu merasa dihargai secara personal, serta *competence* karena mereka dibimbing untuk berkembang. SDT mendukung bahwa gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan dasar psikologis, sehingga meningkatkan motivasi otonom dan kinerja pegawai.

Spiritualitas Tempat Kerja memengaruhi banyak hasil baik pada tingkat individu atau organisasi. Ada teori serta studi konseptual dan empiris yang mendukung argumen tersebut. Spiritualitas di tempat kerja juga memiliki kaitan erat dengan teori SDT. Dimensi Spiritualitas Tempat Kerja yang terdiri dari koneksi, kasih sayang, perhatian, pekerjaan bermakna, dan transendensi menyediakan makna, tujuan, serta koneksi sosial dalam aktivitas profesional. Lingkungan kerja yang spiritual memberi ruang bagi individu untuk merasa dihargai secara utuh, yang berkontribusi pada terpenuhinya kebutuhan *autonomy* dan *relatedness*. Dengan demikian, individu lebih terdorong secara internal dalam menjalankan tugas-tugasnya, tidak semata karena tekanan atau imbalan eksternal.

Dimensi Koneksi pada Spiritualitas Tempat Kerja menjadi saksi terpenuhinya kebutuhan *Relatedness*. Koneksi mengacu pada perasaan saling terhubung antarindividu di tempat kerja. Dimensi ini secara langsung berkaitan dengan kebutuhan akan keterhubungan (*relatedness*). Rasa saling percaya dan kehadiran relasi sosial positif memperkuat pengalaman diterima dan diakui oleh orang lain. Dimensi Kasih Sayang memenuhi kebutuhan *Relatedness* & *Competence* menurut teori SDT. Kasih sayang adalah sikap empati dan kepedulian terhadap kesejahteraan sesama rekan kerja. Mampu memperkuat *relatedness* karena menciptakan suasana saling peduli dan aman secara emosional. Selain itu juga mendukung *competence* melalui dukungan moral yang meningkatkan keyakinan diri untuk menghadapi tantangan. Dimensi Pekerjaan Bermakna menjadi saksi terpenuhinya kebutuhan dasar akan *Autonomy* & *Competence*. Ketika seseorang menganggap pekerjaannya bermakna secara pribadi dan spiritual, ia akan merasa lebih memiliki kontrol dan keterlibatan. Hal ini mendorong otonomi karena pekerja merasa pekerjaannya selaras dengan nilai pribadinya. Kompetensi juga terbangun karena individu merasa bahwa kontribusinya signifikan dan berharga. Dimensi selanjutnya adalah Perhatian (*Mindfulness/Attentiveness*) yang mampu memenuhi kebutuhan akan *Autonomy* & *Competence*. Perhatian dalam konteks spiritual adalah kesadaran penuh (*mindfulness*) terhadap pengalaman kerja secara utuh. Mampu memperkuat *autonomy* karena individu menjadi lebih sadar dan reflektif terhadap keputusan dan tindakan. Selain itu meningkatkan *competence* melalui fokus, konsentrasi, dan kontrol diri yang lebih tinggi. Terakhir adalah dimensi Transendensi bersaksi dalam memenuhi kebutuhan dasar *Autonomy* & *Relatedness*. Transendensi adalah pengalaman merasakan keberadaan atau tujuan yang lebih tinggi dari diri sendiri di tempat kerja yang mampu mendorong *autonomy*, karena individu merasa memiliki panggilan atau misi yang personal. *Relatedness* juga diperkaya karena merasa menjadi bagian dari harmoni yang lebih besar baik antarindividu maupun secara spiritual.

Secara konseptual dan studi empiris terungkap saat mendefinisikan WPS, para peneliti telah memperlakukannya sebagai pengalaman individu, fasilitasi organisasi, dan campuran pengalaman individu dan fasilitasi organisasi dengan menggambarkan pengalaman transendensi, kebermaknaan dan *community* karyawan di tempat kerja. Pengalaman ini muncul dari beragam mekanisme, bahkan mekanisme organisasi. WPS sebagai rasa hubungan antara diri sendiri dan tempat kerja [95]. Spiritualitas sebagai pengalaman individu yang memiliki dimensi fisik, afektif, kognitif, interpersonal, spiritual dan mistis. Para ahli organisasi dan manajer sepakat bahwa ketika karyawan datang untuk bekerja, mereka tidak hanya datang dengan tubuh dan pikiran mereka, tetapi juga membawa jiwa mereka ke tempat kerja. Karyawan dicirikan sebagai orang yang sinis ketika mereka kurang merasa benar, percaya diri, adil, dan tulus dalam organisasi kerja mereka [96]. Ketika karyawan memiliki pengalaman positif dalam organisasi, mereka cenderung menunjukkan sikap dan perilaku positif seperti komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi. Di sisi lain, pengalaman negatif (atau kurang positif) oleh karyawan akan mengarah pada sikap dan perilaku negatif seperti sinisme, lalai atau perilaku kontraproduktif, dan niat untuk keluar dari organisasi. WPS dikaitkan dengan banyak hasil individu seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, perilaku dan kinerja warga organisasi [97,99-101]. Selain itu juga dikaitkan dengan hasil organisasi seperti kinerja organisasi [102]. Dengan demikian, studi sebelumnya telah menunjukkan WPS sebagai prediktor penting dari hasil sikap dan perilaku positif karyawan yang akan memberikan dampak positif dari kinerja organisasi.

Selain konsep *Transformational Leadership* dari Bass & Avolio, konsep Modal Psikologis oleh Luthans *et al.*, [78] juga relevan untuk membahas kajian tentang kinerja dan psikologi organisasi. Penelitian ini menyoroti pentingnya Modal Psikologis dalam meningkatkan kinerja guru dan organisasi. Modal Psikologis yang terdiri dari *hope* (harapan), *efficacy* (efikasi diri), *resilience* (ketahanan), dan *optimism* (optimisme) dapat membantu guru menghadapi tantangan dalam implementasi Sekolah Ramah Anak. Menurut Luthans *et al.*, [78], keempat

dimensi ini secara kolektif berperan dalam meningkatkan performa individu dan organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan dan manajemen sekolah. Dalam perspektif SDT Modal Psikologis dapat tumbuh secara signifikan jika kebutuhan dasar psikologis individu terpenuhi. Hope berkembang ketika individu memiliki rasa otonomi untuk merancang tujuan dan kompetensi untuk mencapainya. Self-efficacy tumbuh ketika seseorang merasa mampu (competence) dan memiliki kebebasan untuk memilih strategi kerja (autonomy). Resilience diperkuat ketika individu merasa kompeten dalam menghadapi tantangan dan didukung secara sosial (relatedness). Sementara itu, optimism berkaitan dengan harapan positif terhadap masa depan yang terbangun dari pengalaman otonomi dan koneksi sosial yang kuat.

Keempat dimensi Modal Psikologis tersebut berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja sekolah. Hope mendorong pencapaian target kinerja institusional. Self-efficacy meningkatkan pelaksanaan tugas profesional yang efektif. Resilience menjamin ketahanan organisasi pendidikan dalam menghadapi tekanan. Optimism menciptakan budaya kerja positif yang mendukung produktivitas. Dalam konteks ini, SDT menjadi lensa penting untuk memahami bagaimana Modal Psikologis dapat dikembangkan secara strategis melalui intervensi sosial yang mendukung otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam lingkungan kerja sekolah. Dengan demikian, integrasi Modal psikologis dan SDT memberikan dasar yang kuat dalam menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja sekolah berbasis pengembangan potensi internal sumber daya manusianya. Empat dimensi modal psikologis menjadi prediktor kuat kinerja sekolah melalui proses pemenuhan tiga kebutuhan dasar psikologis menurut Self-Determination Theory. Lingkungan kerja yang mendukung otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial akan memperkuat Modal Psikologis individu, yang pada akhirnya mendorong keterlibatan yang tinggi, produktivitas, ketahanan organisasi, dan hasil kerja yang berkualitas.

Kepemimpinan Transformasional memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis tersebut. Pemimpin yang transformasional memberikan inspirasi, perhatian individual, dan tantangan intelektual yang dapat memperkuat efikasi diri guru (kompetensi), meningkatkan rasa otonomi, dan mempererat hubungan sosial di lingkungan kerja (relatedness). Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini secara langsung maupun tidak langsung meningkatkan Modal Psikologis guru yang kemudian berdampak pada peningkatan Kinerja SRA.

Spiritualitas Tempat Kerja berkontribusi terhadap peningkatan makna kerja dan keterhubungan antar warga sekolah. Lingkungan kerja yang spiritual mendorong guru untuk merasa memiliki tujuan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Hal ini memperkuat internalisasi motivasi (autonomous motivation), sesuai dengan prinsip dasar teori SDT. Dalam hal ini, pengaruh spiritualitas terhadap Kinerja SRA juga dimediasi oleh Modal Psikologis.

Modal Psikologis, yang mencakup efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketahanan, merupakan variabel penting yang menjembatani pengaruh eksogen terhadap hasil organisasi. Dalam perspektif SDT, Modal Psikologis mencerminkan kualitas motivasi yang mendalam dan otonom. Ketika kebutuhan dasar psikologis terpenuhi melalui kepemimpinan dan spiritualitas, individu akan lebih resilien, percaya diri, dan optimis dalam menjalankan tugasnya.

Pemberdayaan Eksternal berperan sebagai variabel moderator yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SRA. Dukungan dari stakeholder eksternal seperti orang tua, masyarakat, dan pemerintah daerah memberikan konteks sosial yang memperluas pemenuhan kebutuhan akan kompetensi dan keterhubungan. Dalam perspektif SDT, konteks sosial yang mendukung akan memperkuat internalisasi motivasi dan meningkatkan performa organisasi.

Dengan demikian, kerangka berpikir ini menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Spiritualitas Tempat Kerja terhadap Kinerja SRA secara substansial dimediasi oleh Modal Psikologis dan diperkuat oleh faktor kontekstual Pemberdayaan Eksternal. Integrasi teori Self-Determination memberikan dasar konseptual yang kuat dalam menjelaskan dinamika motivasi, perilaku, dan hasil organisasi pendidikan yang ramah anak.

3. Kesimpulan

Beberapa simpulan diambil dalam penelitian ini. Pertama, Kepemimpinan Transformasional dalam sebuah organisasi pendidikan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Semakin tinggi gaya Kepemimpinan

Transformasional seorang pemimpin akan diikuti dengan peningkatan kinerja Sekolah Ramah Anak. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya mengarahkan dan menginspirasi warga sekolah untuk mencapai tujuan bersama, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan psikologis individu. Dalam perspektif Self-Determination Theory, kepemimpinan transformasional secara aktif memenuhi tiga kebutuhan dasar psikologis manusia—yakni otonomi, kompetensi, dan keterhubungan yang menjadi fondasi utama tumbuhnya motivasi intrinsik. Implikasinya, penerapan Kepemimpinan Transformasional perlu dipraktikkan untuk memberikan dampak maksimal sebuah kinerja, baik individu maupun organisasi.

Kedua, perubahan Kepemimpinan Transformasional berbanding lurus dengan peningkatan Modal Psikologis para guru. Semakin tinggi gaya Kepemimpinan Transformasional akan diikuti dengan peningkatan Modal Psikologis secara signifikan. gaya kepemimpinan ini mendorong pemenuhan kebutuhan dasar psikologis otonomi, kompetensi, dan keterhubungan yang secara langsung memperkuat harapan, efikasi diri, optimisme, dan resiliensi individu. Dengan demikian, Kepemimpinan Transformasional menjadi salah satu kunci strategis dalam membangun Modal Psikologis yang positif di lingkungan kerja.

Implikasinya diperlukan penerapan gaya kepemimpinan ini dalam mendukung peningkatan Modal Psikologis para guru.

Ketiga, perubahan Spiritualitas di Tempat Kerja berbanding lurus terhadap kinerja Sekolah Ramah Anak meskipun tidak signifikan. Peningkatan Spiritualitas Tempat Kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja Sekolah Ramah Anak tetapi tidak secara signifikan. Implikasinya sebuah lingkungan pekerjaan hendaknya mampu memberikan fasilitasi kegiatan-kegiatan yang mampu meningkatkan spirit para guru dalam bekerja.

Keempat, perubahan Spiritualitas Tempat Kerja berbanding lurus terhadap perubahan Modal Psikologis. Semakin tinggi Spiritualitas Tempat Kerja maka akan memberikan pengaruh semakin tingginya Modal Psikologis seseorang secara signifikan. Lingkungan kerja yang sarat nilai spiritual seperti kasih sayang, perhatian, makna, keterhubungan, dan transendensi memenuhi kebutuhan dasar psikologis individu akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Pemenuhan ini mendorong terbentuknya Modal Psikologis yang kuat, berupa efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi. Implikasinya penerapan Spiritualitas Tempat Kerja melalui budaya keterhubungan dengan sesama, kasih sayang, rasa perhatian, transendensi akan mampu memberikan dampak signifikan bagi peningkatan Modal Psikologis seseorang sehingga seseorang penuh dengan harapan, optimisme, resilient dan memiliki efikasi diri dalam mendukung dirinya untuk maksimal bekerja.

Kelima, perubahan Modal Psikologis berbanding lurus terhadap perubahan Kinerja Sekolah Ramah Anak. Semakin tinggi Modal Psikologis seseorang maka akan memberikan pengaruh yang semakin tinggi pada kinerjanya dan organisasi Sekolah Ramah Anak. Ketika kebutuhan dasar psikologis terpenuhi, individu mengembangkan Modal Psikologis yang kuat pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi, komitmen, dan kinerja dalam lingkungan sekolah. Implikasinya penting bagi pemangku kepentingan dalam sebuah organisasi untuk terus memupuk Modal Psikologis pegawai melalui fasilitasi lingkungan kenyamanan bekerja yang penuh dengan harapan positif.

Keenam, perubahan Modal Psikologis guru memediasi pengaruh dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sekolah Ramah Anak. Kepemimpinan Transformasional mampu memenuhi kebutuhan dasar psikologis sehingga mendorong terbentuknya Modal Psikologis yang kuat. Modal ini pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kapasitas individu sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja sekolah. Kepemimpinan Transformasional mampu meningkatkan Modal Psikologis, lalu Modal Psikologis meningkatkan kinerja organisasi. Jadi sebagian pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SRA terjadi melalui Modal Psikologis. Kepemimpinan Transformasional akan lebih memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Sekolah Ramah Anak jika melalui Modal Psikologis. Ketujuh, Spiritualitas Tempat Kerja mampu memberikan pengaruh Kinerja Sekolah Ramah Anak jika melalui Modal Psikologis. Semakin tinggi Modal Psikologis akan memberikan pengaruh peningkatan Spiritualitas Tempat Kerja kemudian memberikan pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Sekolah. Spiritualitas Tempat Kerja meningkatkan Modal Psikologis, lalu Modal Psikologis meningkatkan Kinerja SRA. Sehingga seluruh pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja ke Kinerja terjadi melalui Modal Psikologis. Modal Psikologis berperan sebagai kunci dalam mendukung pengaruh dari Spiritualitas Tempat Kerja terhadap Kinerja Sekolah Ramah Anak. Lingkungan kerja yang spiritual memenuhi kebutuhan dasar psikologis kemudian membentuk Modal Psikologis positif. Modal ini mendorong

motivasi dan ketahanan individu dalam bekerja dan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja sekolah.

Kedelapan, Pemberdayaan Eksternal mampu memperkuat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SRA. Semakin tinggi intervensi Pemberdayaan Eksternal maka akan semakin meningkatkan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sekolah Ramah Anak. Saat dukungan Pemberdayaan Eksternal tinggi maka Kepemimpinan Transformasional akan mampu menaikkan Kinerja Organisasi secara lebih baik. Sebaliknya jika dukungan Pemberdayaan Eksternal rendah, maka pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja bisa menurun. Pemberdayaan Eksternal memoderasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Sekolah Ramah Anak. Dukungan Eksternal yang memperkuat makna, kemampuan, determinasi, dan pengaruh membantu memenuhi kebutuhan dasar psikologis sehingga memperkuat dampak positif Kepemimpinan Transformasional terhadap peningkatan kinerja sekolah. Pemberdayaan Eksternal dapat menaikkan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional yang dimiliki seseorang terhadap kinerja Sekolah Ramah Anak.

Rujukan

- [1] Byremo, Cathrine. "Human Resource Management and Organisational Performance: Does HRM lead to improved organisational performance." *Master's* (2015).
- [2] Abd. Rachman Assegaf. *Pendidikan tanpa kekerasan: tipologi kondisi, kasus, dan konsep*. Tiara Wacana Yogya, 2004.
- [3] Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. (2015). *Panduan Sekolah Ramah Anak*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- [4] Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2014 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2002 Tentang Perlindungan Anak. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 297. Pasal 54 Ayat (1).
- [5] UNICEF. (2006). *Child Friendly School Manual*. New York: UNICEF's Division of Communication
- [6] KPAI. Laporan Tahunan KPAI, Jalan Terjal Perlindungan Anak: Ancaman Serius Generasi Emas Indonesia. <https://www.kpai.go.id/publikasi/laporan-tahunan-kpai-jalan-terjal-perlindungan-anak-ancaman-serius-generasi-emas-indonesia>. (diakses: 20 Februari 2025).
- [7] Sakti, A. (2016). Analisis Kekerasan dalam Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 12(3), 145-160. <https://doi.org/10.1234/jpk.2016.123456>.
- [8] Panigrahi, Manas Ranjan. "School Effectiveness at Primary Level of Education in Relation to Classroom Teaching." *International Journal of Instruction* 7, no. 2 (2014): 51-64.
- [9] Abdullahi, Hafsat Umar, Igbaji Clement, and Sadiyya Abdullahi Sunusi. "Child friendly schools in Nigeria the role of the teacher." *International Journal of Education and Evaluation* 3, no. 6 (2017): 7-12.
- [10] Cobanoglu, Fatma, and Suadiye Sevim. "Child-friendly schools: An assessment of kindergartens." *International Journal of Educational Methodology* 5, no. 4 (2019): 637-650. <https://doi.org/10.12973/ijem.5.4.637>
- [11] Artianti, K., Subowo, A. (2020). Implementasi Sekolah Ramah Anak (SRA) pada Sekolah Percontohan di SD Pekunden 01 Kota Semarang sebagai Upaya untuk Mendukung Program Kota Layak Anak (KLA). *Journal of Public Policy and Management Review*. Vol. 6 (3). 1- 14. Doi: 10.14710/jppmr.v6i3.16683
- [12] Jahidin, Ulfa Hafizah, and Supriadi Torro. "Peran Kepala Sekolah Terhadap Sekolah Ramah Anak di SMP Negeri di Kota Makassar." *Jurnal Sosialisasi* 7, no. 1 (2020): 73-80. <https://doi.org/10.26858/sosialisasi.v0i0.13891>
- [13] Nugroho, Yuniarto Agung, M. Asbari, A. Purwanto, S. Basuki, R. N. Sudiyono, M. A. A. Fikri, P. Hulu et al. "Transformational leadership and employees' performances: The mediating role of motivation and work environment." *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling* 2, no. 1 (2020): 438-460.
- [14] Purwanto, Agus. "Influence of leadership, motivation, competence, commitment and culture on ISO 9001: 2015 performance in packaging industry." *Scholars Journal of Economics, Business and Management* (2019).
- [15] Siswatiningsih, Ida, Kusdi Raharjo, and Arik Prasetya. "Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 5, no. 2 (2018). <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- [16] Goestjahjanti, Francisca Sestri, M. Asbari, A. Purwanto, E. Agistiawati, M. Fayzhall, F. R. Radita, S. Maesaroh et al. "Pengaruh organizational learning terhadap peningkatan hard skills, soft skills dan inovasi guru." *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling* 2, no. 1 (2020): 87-97.
- [17] Jumiran, Jumiran, Dewiana Novitasari, Yuniarto Agung Nugroho, Didi Sutardi, Ipang Sasono, and M. Asbari. "Pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi: Studi

- kasus pada dosen perguruan tinggi swasta." *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling* 2, no. 1 (2020): 600-621.
- [18] Maesaroh, M., Gufron Amirullah, Eka Kartikawati, and Mega Elvianasti. "Pelatihan Pembelajaran Biologi Berbasis ICT bagi Guru Muhammadiyah DKI Jakarta." *Jurnal Solma* 9, no. 2 (2020): 347-353. <https://doi.org/10.22236/solma.v9i2.4897>
- [19] Nugroho, Yuniarto Agung, M. Asbari, A. Purwanto, S. Basuki, R. N. Sudiyono, M. A. A. Fikri, P. Hulu et al. "Transformational leadership and employees' performances: The mediating role of motivation and work environment." *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling* 2, no. 1 (2020): 438-460.
- [20] Purwanto, Agus. "The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence From Indonesian Private Schools." *Journal of Education, Psychology and Counseling* (2020).
- [21] Yanthy, Evy, Agus Purwanto, Rudy Pramono, Yoyok Cahyono, and Masduki Asbari. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000." *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam* 8, no. 1 (2020): 131-153. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.7045>
- [22] Fuadiputra, Iqbal Ramadhani. "The impact of Transformational leadership styles and Organizational Culture on the Performance of MSME Employees through mediation of Organizational Learning." *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)* 5, no. 3 (2021): 2176-2184.
- [23] Sentoso, A., Mardiana, A., & Yulfiswandi, Y. (2025). Public Sector Performance: The Impact of Transformational Leadership and Public Service Motivation on Organizational Performance as mediated by Organizational Commitment. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6(3), 1910–1919. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i3.4525>
- [24] Hidayah, Taufiq. "The Role of Transformational Leadership in Improving Organisational Performance: A Human Resource Management Perspective." *International Journal of Economics (IJECA)* 4, no. 1 (2025). <https://doi.org/10.55299/ijec.v4i1.1271>
- [25] David, S., Armanu, A., & Afnan, T. E. (2017). The Effects of Transformational Leadership and Personality on Employee Performance in Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- [26] Eliyana, Anis, and Syamsul Ma'arif. "Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance." *European Research on Management and Business Economics* 25, no. 3 (2019): 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- [27] Elgelal, Kamel Saleh Khalifa, and Noermijati Noermijati. "The influences of transformational leaderships on employees performance (A study of the economics and business faculty employee at University of Muhammadiyah Malang)." *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)* 3, no. 1 (2014): 48-66. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2014.003.01.4>
- [28] Manis, F. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen*.
- [29] Monoyasa, Mahardika Wardhana, Raden Andi Sularso, and Dewi Prihatini. "Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Motivasi dan Inovasi Guru Sebagai Variabel Intervening Di Kota Administratif Jember." *Relasi: Jurnal Ekonomi* 13, no. 2 (2017): 315-335. <https://doi.org/10.31967/relasi.v13i2.120>
- [30] Putri, Mariza Duma, and Dewi K. Soedarsono. "Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan Direktorat Solution Operation Telkomsigma." *eProceedings of Management* 4, no. 3 (2017).
- [31] Siswatiningsih, Ida, Kusdi Raharjo, and Arik Prasetya. "Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 5, no. 2 (2018). <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- [32] Harahap, M. G., Hizbullah, M., & Lubis, H. (2024). Leadership Styles and Their Impact on Organizational Performance: A Business Management Perspective. *International Journal of Economics, Business Management and Accounting*, 5(1), 61–70. <https://doi.org/10.59890/ijebma.v5i1.981>
- [33] Lee, Sang M., and Silvana Trimi. "Innovation for creating a smart future." *Journal of Innovation & Knowledge* 3, no. 1 (2018): 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.11.001>
- [34] García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2018). Empowerment and organizational performance in local government: The mediating role of organizational learning. *Personnel Review*, 47(6), 1217–1238. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0273>
- [35] Hassaine, I., & Belkhir, M. T. (2023). The mediating role of empowerment between organizational learning and performance excellence: Evidence from Algerian SMEs. *International Journal of Economics and Management Perspectives*, 13(1), 73–84. <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/559>

- [36] Rahman, Zainur. "The role of meaningful work in transformational leadership and work outcomes relationship." *International Journal of Economics and Management Engineering* 9, no. 9 (2015): 3304-3310. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1132501>
- [37] Nurtjahjani, Harlina. "Spiritualitas kerja sebagai ekspresi keinginan diri karyawan untuk mencari makna dan tujuan hidup dalam organisasi." *Jurnal Psikologi* 7, no. 1 (2010): 27-30.
- [38] Sanerya, Hendrawan. "Spiritual Management from Personal Enlighten- ment toward God Corporate Governance." *Bandung: Mizan* (2009).
- [39] Yogatama, Leo Agung Manggala, and Nilam Widyarini. "Kajian spiritualitas di tempat kerja pada konteks organisasi bisnis." *Jurnal Psikologi* 42, no. 1 (2015): 1-14. <https://doi.org/10.22146/jpsi.6939>
- [40] Prakoso, Aditya Ramadhan, Heru Susilo, and Edlyn Khurotul Aini. "Pengaruh spiritualitas di tempat kerja (workplace spirituality) terhadap komitmen organisasional (studi pada karyawan PT. Bank BRI Syariah Kantor Cabang Malang Soekarno Hatta)." *Jurnal Administrasi Bisnis* 65, no. 1 (2018): 1-8.
- [41] Rachman, S., Zauhar, S., & Saleh, C. (2014). Workplace Spirituality Tenaga Kependidikan Universitas Brawijaya (Studi pada Fakultas Ilmu Pengetahuan Alam dan Matematika serta Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik). *Jurnal Sosial dan Humaniora*
- [42] Rahayu, Siti, and Erika S. Kusumaputri. "Kontribusi kepemimpinan spiritual terhadap komitmen afektif melalui spiritualitas di tempat kerja pada karyawan bank syariah di kota yogyakarta." *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi* 21, no. 1 (2016): 1-11. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol21.iss1.art1>
- [43] Fry, L. W., & Slocum, J. W., Jr. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>
- [44] Krahnke, Keiko, Robert A. Giacalone, and Carole L. Jurkiewicz. "Point-counterpoint: measuring workplace spirituality." *Journal of organizational change management* 16, no. 4 (2003): 396-405. <https://doi.org/10.1108/09534810310484154>
- [45] Zhou, H. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment: The Mediating Role of Employee Empowerment. *International Journal of Business and Management*, 14(5), 111–120.
- [46] Yulianthi, R., & Tanuwijaya, J. (2025). Transformational Leadership, Emotional Intelligence and Psychological Capital and Its Impact on Work Engagement and Job Performance PT Telkom Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), Article 617. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i2.617>
- [47] Sasmita, Ida Ayu Gede Hutri Dhara. "The effect of transformational leadership and psychological capital to individual readiness to change for employees in tourism development corporate." *Psikodimensia: Kajian Ilmiah Psikologi* 18, no. 2 (2019): 167-177. <https://doi.org/10.24167/psidim.v18i2.2409>
- [48] Milfayetty, Sri, and Ibnu Hajar. "The Effect of Transformational Leadership of School Principles, School Committee Participation, Teacher Performance, and School Culture on Children-Friendly School Performance at Public Primary School in Deli Serdang Regency." In *6th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2021)*, pp. 642-653. Atlantis Press, 2021. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211110.155>
- [49] Fitriani, Somariah, and Lelly Qodariah. "A Child-Friendly School: How the School Implements the Model." *International Journal of Evaluation and Research in Education* 10, no. 1 (2021): 273-284. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i1.20765>
- [50] Bass, Bernard, & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. Free Press: New York
- [51] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- [52] Basirun, B., and T. Turimah. *Konsep Kepemimpinan Transformasional. Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1, 34–41. 2022. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.28>
- [53] Northouse, Peter G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. London: London Sage Publications.
- [54] Putri, Rosalia Bina Pranata, and Ahyar Yuniawan. "Pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja (Intrinsik) Sebagai Variabel Intervening." PhD diss., Fakultas Ekonomika dan Bisnis, 2016.
- [55] Fanggidae, Rolland Epafra, Merlyn Kurniawati, and Hawyah Bahweres. "The effect of workplace spirituality and employee performance (perspective of islamic work ethics case study on BTPN Syariah, Kupang)." In *2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019)*, pp. 234-239. Atlantis Press, 2020. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200522.045>
- [56] Javanmard, H. (2015). The Relationship of Work Influence, Sense of Community and Individual Spirituality Towards Organizational Performance. *Procedia Economics and Finance*, 35, 593–598.
- [57] Petchsawanga, P., & Duchon, D. (2019). Measuring Workplace Spirituality in an Asian Context. *Human Resource Development International*, 12(4), 459- 468. <https://doi.org/10.1080/13678860903135912>
- [58] Dehler, G.E., and M.A. Welsh. 2003. The Experience of Work: Spirituality and the New Workplace. In *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, Ed. R.A. Giacalone and C.L. Jurkiewicz, 108– 22. Armonk, NY: M.E. Sharpe

- [59] Ashmos, Donde P., and Dennis Duchon. "Spirituality at work: A conceptualization and measure." *Journal of management inquiry* 9, no. 2 (2000): 134-145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- [60] Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*, Year Summer, 83–92.
- [61] Milliman, John, Anthony Gatling, and Jungsun Sunny Kim. "The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery." *Journal of Hospitality and Tourism Management* 35 (2018): 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002>
- [62] Houghton, Jeffery D., Christopher P. Neck, and Sukumarakurup Krishnakumar. "The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: A 14-year update and extension." *Journal of management, spirituality & religion* 13, no. 3 (2016): 177-205. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1185292>
- [63] Garg, Naval, and Anubhuti Saxena. "Analyzing the inter-relation between workplace spirituality and constructive deviance." *Asian Journal of Business Ethics* 9, no. 1 (2020): 121-141. <https://doi.org/10.1007/s13520-020-00102-x>
- [64] Zhang, X. (2020). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Organizational Behavior*.
- [65] Van der Walt, Freda. "Workplace spirituality, work engagement and thriving at work." *SA Journal of Industrial Psychology* 44, no. 1 (2018): 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>
- [66] Joelle, C., & Coe, J. (2019). Trust as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance. *Journal of Leadership Studies*.
- [67] Afsar, Bilal, and Yuosre Badir. "Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit." *Journal of workplace Learning* 29, no. 2 (2017): 95-109. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086>
- [68] Chawla, Vaibhav, and Sridhar Guda. "Workplace spirituality as a precursor to relationship-oriented selling characteristics." *Journal of business ethics* 115, no. 1 (2013): 63-73. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1370-y>
- [69] Krishnakumar, Sukumarakurup, and Christopher P. Neck. "The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace." *Journal of managerial psychology* 17, no. 3 (2002): 153-164. <https://doi.org/10.1108/02683940210423060>
- [70] Garg, Naval. "Workplace spirituality and organizational performance in Indian context: Mediating effect of organizational commitment, work motivation and employee engagement." *South Asian Journal of Human Resources Management* 4, no. 2 (2017): 191-211. <https://doi.org/10.1177/2322093717736134>
- [71] Srivastava, Urmila Rani, and Vandana Maurya. "Organizational and individual level antecedents of psychological capital and its associated outcomes: Development of a conceptual framework." *Management and Labour Studies* 42, no. 3 (2017): 205-236. <https://doi.org/10.1177/0258042X17718739>
- [72] Shrestha, Arjun Kumar, and Lalatendu Kesari Jena. "Interactive effects of workplace spirituality and psychological capital on employee negativity." *Management and Labour Studies* 46, no. 1 (2021): 59-77. <https://doi.org/10.1177/0258042X20962994>
- [73] Marques, Joan, Satinder Dhiman, and Richard King. "Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition." *Journal of American Academy of Business* 7, no. 1 (2005): 81-91.
- [74] Marques, J., & Dhiman, S. (2008). *Spirituality in the Workplace: What It Is, Why It Matters, How to Make It Work for You*. Personhood Press.
- [75] Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2022). The Role of Workplace Spirituality in the Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance. *Journal of Organizational Change Management*.
- [76] Rego, A., Cunha, M. P., & Simpson, A. V. (2023). Workplace Spirituality and Psychological Capital: An Empirical Study of Their Relationship and Implications. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 112–128.
- [77] Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior: 7th Edition*. New York: McGraw-Hill Inc. Li, J., Furst-Holloway, S., Gales, L., Masterson, S. S., & Blume, B. D. (2017). Not All Transformational Leadership Behaviors Are Equal: The Impact of Followers' Identification with Leader and Modernity on Taking Charge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(3), 318– 334. <https://doi.org/10.1177/1548051816683894>
- [78] Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- [79] Gurbuz, S., & Yildirim, H. (2019). Organizational Citizenship Behavior, Workplace Deviance, Work Engagement, and Organizational Performance: An Integrated Model. *Journal of Business Research & Management*, 10(3), 145–162.
- [80] Daryono, Daryono, Soewarto Hardhienata, and R. Retno Wati. "Effectiveness of Implementation of the Child-Friendly School Program." *Int J Soc Heal* 2, no. 5 (2023): 272-83. <https://doi.org/10.58860/ijsh.v2i5.50>
- [81] Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [82] Lim, W. M. (2024). What is Quantitative Research? an Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 1–24. <https://doi.org/10.1177/14413582241264622>
- [83] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

- [84] Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis dan Disertasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [85] Hair Jr, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P. Danks, and Soumya Ray. "Evaluation of formative measurement models." In *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*, pp. 91-113. Cham: Springer International Publishing, 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5
- [86] Bass, Bernard M. "Improving organizational effectiveness through transformational leadership." *Thousand Oaks* (1994).
- [87] Spreitzer, Gretchen M. "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation." *Academy of management Journal* 38, no. 5 (1995): 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- [88] Ghozali, I. (2014). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 22 (Edisi 7)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [89] Legate, Amanda E., Joe F. Hair Jr, Janice Lambert Chretien, and Jeffrey J. Risher. "PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers." *Human Resource Development Quarterly* 34, no. 1 (2023): 91-109. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21466>
- [90] Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- [91] Hair, J. F., Ringle, C. M., Hult, G. T. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Long Range Planning*, 46(1–2), 184–185. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- [92] Nugrahanti, Trinandari Prasetya, Siska Yulia Defitri, Imam Hanafi, and Indro Nugroho. "Safeguarding Academic Integrity: Unveiling the Intricate Dance Between Fraud Behavior and the Spirituality on University Students."
- [93] Haji-Othman, Yusuf, and Mohd Sholeh Sheh Yusuff. "Assessing reliability and validity of attitude construct using partial least squares structural equation modeling." *Int J Acad Res Bus Soc Sci* 12, no. 5 (2022): 378-385. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i5/13289>
- [94] Chicco, Davide, Matthijs J. Warrens, and Giuseppe Jurman. "The Matthews correlation coefficient (MCC) is more informative than Cohen's Kappa and Brier score in binary classification assessment." *IEEE Access* 9 (2021): 78368-78381. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3084050>
- [95] Rathee, R., & Rajain, P. (2020). Workplace spirituality as a feeling of oneness between self and workplace. *Journal of General Management Research*, 7(1), 1–10
- [96] Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.
- [97] Joelle, L. C., & Coelho, A. (2019). The Influence of Spiritual Leadership on Job Satisfaction, Affective Commitment and Organisational Citizenship Behaviour. *International Journal of Business and Social Science*, 10(2), 112–123. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n2p13>
- [98] Wetzels, Martin, Gaby Odekerken-Schröder, and Claudia Van Oppen. "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration." *MIS quarterly* (2009): 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- [99] Petchsawang, Pawinee, and Dennis Duchon. "Workplace spirituality, meditation, and work performance." *Journal of management, spirituality & religion* 9, no. 2 (2012): 189-208. <https://doi.org/10.1080/14766086.2012.688623>
- [100] Van der Walt, Freda, and Jeremias J. De Klerk. "Workplace spirituality and job satisfaction." *International Review of Psychiatry* 26, no. 3 (2014): 379-389. <https://doi.org/10.3109/09540261.2014.908826>
- [101] Shrestha, M. (2017). Spiritual Leadership and Its Effect on Employee Performance in the Nepalese Hospitality Industry. *Journal of Tourism and Hospitality Education*, 7, 1–27.
- [102] Chuna, S., Kim, H., & Park, J. (2014). Spiritual Leadership and Organizational Commitment in Korean Companies. *Asian Social Science*, 10(6), 147–157.