

**URGENSI *AUTHENTIC LEADERSHIP*
DAN *SERVANT LEADERSHIP* DALAM MENDUKUNG
TEACHER FOLLOWERSHIP UNTUK MENINGKATKAN
*TEACHER WORK ENGAGEMENT***

DISERTASI

Oleh

**HERDIAN
NPM 2133031002**



**PROGRAM STUDI DOKTOR PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU KEPENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

**URGENSI *AUTHENTIC LEADERSHIP*
DAN *SERVANT LEADERSHIP* DALAM MENDUKUNG
TEACHER FOLLOWERSHIP UNTUK MENINGKATKAN
*TEACHER WORK ENGAGEMENT***

Oleh
HERDIAN

DISERTASI

Disusun untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat
DOKTOR

Pada
Program Studi Doktor Pendidikan



**PROGRAM STUDI DOKTOR PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU KEPENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

PERNYATAAN ORISINALITAS DAN PUBLIKASI

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Disertasi yang berjudul **“URGENSI *AUTHENTIC LEADERSHIP* DAN *SERVANT LEADERSHIP* DALAM Mendukung *TEACHER FOLLOWERSHIP* UNTUK Meningkatkan *TEACHER WORK ENGAGEMENT*”** ini adalah karya penelitian saya sendiri dan bebas plagiat, serta tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik serta tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali secara tertulis digunakan sebagai acuan dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber acuan serta daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam karya ini, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan (Permendiknas Nomor 17, Tahun 2010).
2. Publikasi sebagian atau keseluruhan isi Disertasi* pada jurnal atau forum ilmiah lain harus seijin dan menyertakan tim pembimbing sebagai *author* dan FKIP UNILA sebagai Institusinya. Apabila dalam waktu sekurang-kurangnya satu semester (enam bulan sejak pengesahan Disertasi*) saya tidak melakukan publikasi dari sebagian atau keseluruhan Disertasi* ini, maka Program Studi Doktor Pendidikan, FKIP UNILA berhak mempublikasikan pada jurnal ilmiah yang diterbitkan oleh Program Studi Doktor Pendidikan, FKIP UNILA. Apabila saya melakukan pelanggaran dari ketentuan publikasi ini, maka saya bersedia mendapatkan sanksi akademik yang berlaku.

Bandar Lampung, Februari 2024

Yang membuat pernyataan,



HERDIAN

NPM. 2133031002

PERSETUJUAN PEMBIMBING

**URGENSI *AUTHENTIC LEADERSHIP* DAN *SERVANT LEADERSHIP*
DALAM MENDUKUNG *TEACHER FOLLOWERSHIP*
UNTUK MENINGKATKAN *TEACHER WORK ENGAGEMENT***

DISERTASI

Oleh: Herdian

NPM 2133031002

**Komisi
Pembimbing**

Nama

Tanda Tangan

Promotor

Hasan Hariri, M.B.A., Ph.D.



NIP. 196705212000121001

Co-Promotor

Prof. Dr. Een Yayah Haenilah, M.Pd.



NIP. 196203301986032001

Telah dinyatakan memenuhi syarat pada tanggal: 22 Desember 2023.

**Ketua Program Studi Doktor Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Lampung,**



Prof. Dr. Een Yayah Haenilah, M.Pd.

NIP 196203301986032001

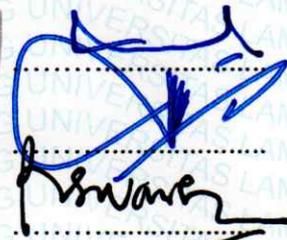
PENGESAHAN PENGUJI

**URGENSI *AUTHENTIC LEADERSHIP* DAN *SERVANT LEADERSHIP*
DALAM MENDUKUNG *TEACHER FOLLOWERSHIP*
UNTUK MENINGKATKAN *TEACHER WORK ENGAGEMENT***

DISERTASI

**Oleh: Herdian
NPM 2133031002**

Tim Penguji

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Dr. Eng. Suropto Dwi Yuwono, M.T. NIP. 19740705 200003 1 001	
Sekretaris	: Dr. Dina Maulina, M.Si. NIP. 198512032008122001	
Anggota	: Prof. Dr. Rudi Susilana, M.Si., CIT. NIP. 196610191991021001	
	Prof. Dr. Sunyono, M.Si. NIP. 196512301991111001	
	Dr. Riswandi, M.Pd. NIP. 197608082009121001	
	Prof. Dr. Sugeng Sutiarmo, M.Pd. NIP. 196909141994031002	
	Hasan Hariri, M.B.A, Ph.D. NIP. 196705212000121001	
	Prof. Dr. Een Yayah Haenilah, M.Pd. NIP. 196203301986032001	
		

Telah dipertahankan di depan penguji pada sidang terbuka dan dinyatakan telah memenuhi syarat pada tanggal 28 Februari 2024.

Dekan FKIP
Universitas Lampung



Prof. Dr. Sunyono, M.Si.
NIP. 196512301991111001

Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP. 196403261989021001

Tanggal lulus ujian disertasi : 28 Februari 2024.

MOTTO

“Gagal hanya terjadi jika kita menyerah.”

(Herdian)

“Hidup ini bagai menulis disertasi, banyak bab dan revisi yang harus dilewati. Tapi akan selalu berakhir indah, bagi mereka yang pantang menyerah.”

(Herdian)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Disertasi ini saya persembahkan untuk:

- 1) Ayah dan Ibu tercinta bapak Hi. Junaidi MS, SE dan ibu Hj. Ermina serta ayah dan ibu mertua bapak Jumentoro dan Ibu Miharsih, SPd. yang telah memberi motivasi dan inspirasi, serta tiada henti memberikan dukungan dan do'a.
- 2) Rissa Yulianingsih, S.Pd. (Istri) dan kelima putera/i: M. Khoirul Fathan Herdian (anak ke-1); M. Al Fatih Herdian (anak ke-2); M. Farrel Al Habsyi Herdian (anak ke-3); M. Farhan Athariz Herdian (anak ke-4); dan Farah Khairina Salsabila Herdian (anak ke-5), yang senantiasa menjadi penyemangat.

ABSTRAK

URGENSI *AUTHENTIC LEADERSHIP* DAN *SERVANT LEADERSHIP* DALAM Mendukung *TEACHER FOLLOWERSHIP* UNTUK MENINGKATKAN *TEACHER WORK ENGAGEMENT*

Oleh

HERDIAN

Work engagement telah menjadi perhatian para pemimpin dan manajer organisasi di seluruh dunia. Mereka mengenalinya sebagai salah satu elemen penting yang mempengaruhi efektivitas kerja sebuah organisasi. Oleh sebab itu, selama dua dekade terakhir jumlah studi dan penelitian tentang *work engagement* telah meningkat pesat. Akan tetapi hampir semua penelitian tersebut dilakukan pada sektor perusahaan dan organisasi lainnya, dan masih sedikit ditemukan penelitian tentang topik *work engagement* pada lembaga pendidikan khususnya di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan urgensi *authentic leadership* dan *servant leadership* dalam mendukung *teacher followership* untuk meningkatkan *teacher work engagement*. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif survey dengan melibatkan responden sebanyak 378 guru ASN. Responden dipilih menggunakan teknik *multistage random sampling* dari populasi guru ASN yang bekerja pada jenjang SMA/SMK Negeri di provinsi Lampung. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan berbantuan aplikasi AMOS versi-23. Hasil penelitian ini menemukan bahwa (1) *authentic leadership* maupun *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *teacher work engagement*; (2) *authentic leadership* maupun *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teacher followership*; (3) *teacher followership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teacher work engagement*; dan (4) *teacher followership* secara signifikan memediasi pengaruh positif variabel *authentic leadership* maupun *servant leadership* terhadap *teacher work engagement*. Penelitian ini juga menemukan konseptualisasi baru tentang *teacher followership* sekaligus menghasilkan instrumen pengukuran baru tentang *teacher followership* yang bernama *Teacher Followership Scale (TFS; 16 item)*.

Kata kunci: *authentic leadership, servant leadership, teacher followership, teacher work engagement.*

ABSTRACT

THE URGENCY OF AUTHENTIC LEADERSHIP AND SERVANT LEADERSHIP IN SUPPORTING TEACHER FOLLOWERSHIP TO IMPROVE TEACHER WORK ENGAGEMENT

By

HERDIAN

Low teacher work engagement in the educational sphere is associated with absenteeism, low work morale, and poor quality of services provided to students. Teachers with high levels of work engagement show higher levels of organizational commitment and are twice as productive as those who are not engaged in their work. Therefore, work engagement is seen as one way to increase commitment, performance and optimal service quality. This research aims to describe the urgency of authentic leadership and servant leadership in supporting teacher followership to increase teacher work engagement. This research is a quantitative survey research involving 378 teachers as respondents. Respondents were selected using a multistage random sampling technique from the population of ASN teachers who work at the State High School/Vocational School level in Lampung province. The collected data was then analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) technique with the help of the Amos version-23 application. The results of this research found that (1) authentic leadership and servant leadership have a positive effect on teacher work engagement; (2) authentic leadership and servant leadership have a positive and significant effect on teacher followership; (3) teacher followership has a positive and significant effect on teacher work engagement; and (4) teacher followership significantly mediates the positive influence of the authentic leadership and servant leadership variables on the teacher work engagement variable. This research also found a new conceptualization of teacher followership as well as producing a new measurement instrument for teacher followership called the Teacher Followership Scale (TFS; 16 items).

Key words: *authentic leadership, servant leadership, teacher followership, teacher work engagement.*

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena taufik dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Urgensi *Teacher Followership* dalam Memediasi *Authentic Leadership* dan *Servant Leadership* terhadap *Teacher Work Engagement*” dengan lancar. Penulis menyadari disertasi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.IPM, ASEAN. Eng., Rektor yang telah memfasilitasi dan bertanggung jawab atas proses kegiatan akademik di lingkungan Universitas Lampung.
2. Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., Direktur yang telah memfasilitasi dan bertanggung jawab atas proses kegiatan akademik di lingkungan Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Prof. Dr. Sunyono, M.Si., selaku Dekan yang telah memfasilitasi dan bertanggung jawab atas proses kegiatan akademik di lingkungan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.
4. Prof. Dr. Een Yayah Haenilah, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung sekaligus Co-Promotor I, yang dengan kesabaran selalu memberikan bimbingan, pengarahan, motivasi, dan perhatian yang luar biasa sehingga disertasi ini terselesaikan dengan baik.
5. Dr. Dina Maulina, M.Si. selaku sekretaris Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung
6. Hasan Hariri, M.B.A., Ph.D, selaku Promotor dalam penyelesaian disertasi ini yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, motivasi, dan perhatian yang luar biasa sehingga disertasi ini terselesaikan dengan baik.
7. Dr. Riswandi, M.Pd., selaku pembahas 1 yang telah memberikan koreksi dan masukan yang sangat berharga atas disertasi ini.

8. Prof. Dr. Sugeng Sutiarmo, M.Pd., selaku pembahas 2 yang telah memberikan koreksi dan masukan yang sangat berharga atas disertasi ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen, khususnya Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah banyak memberikan bimbingan dan ilmu pengetahuan kepada penulis.
10. Teman-teman mahasiswa Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung angkatan 2020 dan 2021 yang telah banyak memberikan motivasi dan masukan dalam penyusunan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan disertasi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk memperbaiki dan menyempurnakan disertasi ini. Akhirnya penulis berharap semoga disertasi ini bermanfaat bagi dunia pendidikan.

Bandar Lampung, Maret 2024

Penulis

DAFTAR ISI

Pernyataan Orisinalitas Dan Publikasi	iii
Persetujuan Pembimbing	iv
Pengesahan Penguji	v
Motto	vi
Persembahan	vii
Abstrak	viii
<i>Abstract</i>	ix
Sanwacana	xi
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Identifikasi Masalah	17
C. Pembatasan Masalah	18
D. Rumusan Masalah	18
E. Tujuan Penelitian	19
F. Manfaat Penelitian	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS	22
A. Kajian Pustaka	23
1. <i>Teacher Work Engagement</i>	23
2. <i>Authentic Leadership</i>	39
3. <i>Servant Leadership</i>	41
4. <i>Teacher Followership</i>	53
5. Penerapan Teori Belajar dalam Kepemimpinan	61
B. Kesenjangan Penelitian	64
C. Pengembangan Hipotesis	70
D. Kerangka Berpikir	80
E. Hipotesis	84
BAB III METODE PENELITIAN	85
A. Tempat dan Waktu Penelitian	85
B. Metode Penelitian	86
C. Populasi dan Sampel dan Teknik Sampling	87
D. Teknik Pengumpulan Data	88
E. Skala Pengukuran Instrumen Penelitian	89
F. Teknik Analisis Data	92

BAB IV	HASIL PENELITIAN	99
	A. Hasil Penelitian	99
	1. Deskripsi Demografi Data Penelitian	99
	2. Uji <i>Exploratory Factor Analysis</i> (EFA)	107
	3. Uji Prasyarat Instrumen Pengukuran	116
	4. Uji Prasyarat Analisis SEM	141
	5. Pengujian Model Struktural	152
	6. Pengujian Hipotesis	160
	B. Pembahasan	167
	1. Pengaruh <i>authentic leadership</i> terhadap <i>teacher work engagement</i>	167
	2. Pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap <i>teacher work engagement</i>	189
	3. Pengaruh <i>authentic leadership</i> terhadap <i>teacher followership</i>	224
	4. Pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap <i>teacher followership</i>	242
	5. Pengaruh <i>teacher followership</i> terhadap <i>teacher work engagement</i>	270
	6. Pengaruh <i>teacher followership</i> dalam memediasi pengaruh positif <i>authentic leadership</i> terhadap <i>teacher work engagement</i>	292
	7. Pengaruh <i>teacher followership</i> dalam memediasi pengaruh positif <i>servant leadership</i> terhadap <i>teacher work engagement</i>	297
	8. Pengaruh <i>authentic leadership</i> dan <i>servant leadership</i> secara simultan terhadap <i>teacher followership</i>	303
	9. Pengaruh <i>authentic leadership</i> , <i>servant leadership</i> dan <i>teacher followership</i> secara simultan terhadap <i>teacher work engagement</i>	310
	10. Hubungan Variabel Penelitian dengan Teori Belajar	315
	C. Temuan Penelitian	329
	D. Novelty atau Kebaruan Penelitian	330
	E. Luaran Penelitian	332
BAB V	SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	334
	A. Simpulan	334
	B. Implikasi	336
	C. Saran dan Rekomendasi	339
	DAFTAR PUSTAKA	340

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
2.1 Kesenjangan Utama Penelitian	65
3.1 Jadwal Penelitian	85
3.2 Jumlah Guru ASN Per Kabupaten/ Kota di Propinsi Lampung	87
3.3 Skala Pengukuran Variabel <i>Teacher Followership</i>	90
3.4 Prasyarat Uji Validitas	93
3.5 Prasyarat Uji Reliabilitas	94
3.6 Kriteria Goodness of Fit	98
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	99
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	100
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	101
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja	103
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	104
4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Level Sekolah	105
4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Sertifikasi	106
4.8 Hasil Analisis Kelayakan Variabel <i>Teacher Followership</i>	108
4.9 <i>Anti-image Correlation Matrices</i> Variabel <i>Teacher Followership</i>	108
4.10 Tabel <i>Communalities</i> Variabel <i>Teacher Followership</i>	109
4.11 <i>Total Variance Explained</i> Variabel <i>Teacher Followership</i>	110
4.12 <i>Component Matrix</i> Variabel <i>Teacher Followership</i>	112
4.13 <i>Rotated Component Matrix</i> Variabel <i>Teacher Followership</i>	113
4.14 Pengelompokan Indikator <i>Teacher Followership</i>	114
4.15 <i>Component Transformation Matrix</i> Variabel <i>Teacher Followership</i>	114
4.16 Penamaan Dimensi Baru Variabel <i>Teacher Followership</i>	115
4.17 Validitas Konstruk Instrumen <i>Authentic Leadership</i>	117
4.18 Validitas Konstruk Instrumen <i>Servant Leadership</i>	118
4.19 Validitas Konstruk Instrumen <i>Teacher Followership</i>	120
4.20 Validitas Konstruk Instrumen <i>Teacher Work Engagement</i>	122
4.21 Kriteria <i>Convergent Validity</i>	123
4.22 Validitas Konvergen Instrumen <i>Authentic Leadership</i>	124
4.23 Validitas Konvergen Variabel <i>Servant Leadership</i>	125
4.24 Validitas Konvergen Instrumen <i>Teacher Followership</i>	126
4.25 Validitas Konvergen Instrumen <i>Teacher Work Engagement</i>	---
4.26 Nilai AVE Instrumen Penelitian	
4.27 Nilai Korelasi Antar Konstruk	
4.28 Nilai AVE dan Nilai Korelasi Kuadrat antar Konstruk	130
4.29 Nilai <i>Construct Reliability (CR)</i> <i>Authentic Leadership</i>	132
4.30 Nilai <i>Construct Reliability (CR)</i> <i>Servant Leadership</i>	133
4.31 Nilai <i>Construct Reliability (CR)</i> <i>Teacher Followership</i>	134
4.32 Nilai <i>Construct Reliability (CR)</i> <i>Teacher Work Engagement</i>	135
4.33 Nilai AVE Instrumen <i>Authentic Leadership</i>	137

4.34	Nilai AVE Instrumen <i>Servant Leadership</i>	138
4.35	Nilai AVE Instrumen <i>Teacher Followership</i>	139
4.36	Nilai AVE Instrumen <i>Teacher Work Engagement</i>	140
4.37	<i>Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)</i>	142
4.38	<i>Assessment of Normality</i>	143
4.39	Nilai Bollen-Stine Bootstrap	146
4.40	<i>Output CMIN</i>	148
4.41	<i>Output RMSEA</i>	148
4.42	<i>Output GFI</i>	149
4.43	<i>Output AGFI</i>	150
4.44	<i>Output CFI</i>	151
4.45	<i>Output TLI</i>	151
4.46	Rekapitulasi <i>Goodness of Fit Index</i>	152
4.47	<i>Standardized Regression Weights</i>	153
4.48	<i>Standardized Indirect Effects</i>	156
4.49	<i>Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC)</i>	156
4.50	Nilai <i>Squared Multiple Correlations</i>	159
4.51	Luaran Penelitian	332

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
2.1 Kerangka Pikir Penelitian	83
3.1 Desain Penelitian Kuantitatif Survey	86
4.1 Diagram Data Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin	100
4.2 Diagram Data Demografi Berdasarkan Usia	101
4.3 Diagram Data Demografi Berdasarkan Pendidikan	102
4.4 Diagram Data Demografi Berdasarkan Pengalaman Kerja	103
4.5 Diagram Data Demografi Berdasarkan Pangkat/ Golongan	104
4.6 Diagram Data Demografi Berdasarkan Level Sekolah	105
4.7 Diagram Data Demografi Berdasarkan Status Sertifikasi	106
4.8 <i>Structural Model</i> Penelitian	153
4.9 Nilai Pengaruh langsung Antar Variabel Penelitian	156
4.10 Nilai Pengaruh Mediasi Antar Variabel Penelitian	157
4.11 Nilai Pengaruh langsung dan Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian	158
4.12 Nilai Pengaruh Simultan Antar Variabel Penelitian	159
4.13 Nilai Pengaruh Simultan Antar Variabel Penelitian	160
4.14 Pengaruh Langsung <i>Authentic Leadership</i> (AL) terhadap <i>Teacher Work Engagement</i> (TWE)	170
4.15 Pengaruh Langsung <i>Servant Leadership</i> (SL) terhadap <i>Teacher Work Engagement</i> (TWE)	193
4.16 Pengaruh Langsung <i>Authentic Leadership</i> (AL) terhadap <i>Teacher Followership</i> (TF)	226
4.17 Pengaruh Langsung <i>Servant Leadership</i> (SL) terhadap <i>Teacher Followership</i> (TF)	245
4.18 Pengaruh Langsung <i>Teacher Followership</i> (TF) terhadap <i>Teacher Work Engagement</i> (TWE)	272
4.19 Pengaruh <i>Teacher Followership</i> (TF) dalam memediasi pengaruh positif <i>Authentic Leadership</i> (AL) terhadap <i>Teacher Work Engagement</i> (TWE)	293
4.20 Pengaruh <i>Teacher Followership</i> (TF) dalam memediasi pengaruh positif <i>Servant Leadership</i> (SL) terhadap <i>Teacher Work Engagement</i> (TWE)	298
4.21 Pengaruh Simultan <i>Authentic Leadership</i> (AL) dan <i>Servant Leadership</i> (SL) terhadap <i>Teacher Followership</i> (TF)	304
4.22 Pengaruh Simultan <i>Authentic Leadership</i> (AL), <i>Servant Leadership</i> (SL) dan <i>Teacher Followership</i> (TF) terhadap <i>Teacher Work Engagement</i> (TWE)	310

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Hal
1	Surat Izin Penelitian	371
2	Kajian Penelitian yang Relevan tentang Variabel Penelitian	373
3	Penelitian yang Relevan tentang <i>Authentic Leadership</i>	379
4	Penelitian yang Relevan tentang <i>Servant Leadership</i>	386
5	Penelitian yang Relevan tentang <i>Teacher Followership</i>	392
6	Penelitian yang Relevan tentang <i>Work Engagement</i>	395
7	Skala Pengukuran Instrumen Penelitian	408
8	Kuesioner Penelitian	416
9	Standardized Direct Effects	423
10	Standardized Indirect Effects	427
11	Standardized Direct Effects - Two Tailed Significance (BC)	431
12	Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC)	435

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menyajikan pengantar umum untuk konteks penelitian dengan menjelajahi interaksi antara variabel *authentic leadership*, *servant leadership*, *teacher followership* dan *teacher work engagement*. Pemahaman awal diberikan terhadap ranah pendidikan tempat studi ini berlangsung, diikuti oleh pengenalan variabel yang menjadi fokus penelitian beserta hubungannya, termasuk kaitannya dengan teori belajar Humanistik. Selanjutnya, ditemukan identifikasi permasalahan yang dihadapi di lapangan, dilanjutkan dengan pembatasan masalah penelitian, serta perumusan masalah dan tujuan penelitian. Keseluruhan, bab ini juga menguraikan manfaat potensial dari penelitian ini secara keseluruhan.

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan yang baik dan berkualitas memberikan kontribusi secara signifikan terhadap perkembangan dan pembangunan ekonomi suatu bangsa (Widiansyah, 2017). Hal ini telah menjadi sebuah justifikasi yang bersifat absolut dan aksiomatis, karena berbagai kajian akademis dan empiris telah membuktikan keabsahan tesis tersebut. Oleh sebab itu kemajuan dalam pencapaian kesejahteraan sosial dan ekonomi salah satunya ditentukan oleh masyarakatnya yang berpendidikan.

Masyarakat yang berpendidikan akan menjadi modal utama bagi pembangunan, terutama untuk perkembangan ekonomi suatu negara (Ferguson & Fernández, 2015). Sebaliknya kegagalan membangun masyarakat yang berpendidikan akan melahirkan berbagai problem krusial, diantaranya: pengangguran, kriminalitas, penyalahgunaan narkoba, dan *welfare dependency* yang pada akhirnya bermuara tidak saja pada aspek sosial, akan tetapi juga pada beban ekonomi yang akan ditanggung oleh berbagai pihak, khususnya Pemerintah. Oleh sebab itu konsep pendidikan sebagai sebuah investasi (*education as investment*) adalah sebuah keniscayaan.

Di banyak negara maju, pendidikan telah lama diyakini sebagai *human investment* dan menjadi *leading sector* atau salah satu sektor utama (Widiansyah,

2017). Oleh sebab itu perhatian pemerintahnya terhadap pembangunan pada sektor pendidikan sungguh-sungguh diperhatikan. Misalnya komitmen politik untuk anggaran pada sektor pendidikan tidak kalah dengan sektor lainnya, sehingga keberhasilan investasi pendidikan berkorelasi dengan kemajuan pembangunan makro negaranya.

Salah satu upaya pemerintah Indonesia dalam menjadikan pendidikan sebagai *leading sector* atau menjadi salah satu sektor utama adalah dengan menerbitkan aturan Pasal 31 ayat 4 UUD 1945 amandemen ke-4 yang dikuatkan dengan putusan MK No : 013/PUU-VI/2008 perihal pengalokasikan anggaran negara pada sektor pendidikan mencapai 20% dari total APBN (Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, 2008). Penganggaran minimal 20% dari APBN bagi sektor pendidikan ini mengindikasikan bahwa sektor pendidikan menjadi prioritas utama bagi pemerintah (Kemenkeu, 2019). *Political will* pemerintah ini patut mendapat apresiasi yang tinggi dari semua pihak. Karena dengan adanya kenaikan anggaran pendidikan, diharapkan dapat memberikan akses pendidikan secara luas dan merata dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia (Amalia & Puspytasari, 2019).

Besarnya harapan pemerintah tersebut ternyata belum dibarengi dengan peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Besarnya anggaran pendidikan yang telah dikeluarkan selama lebih dari satu dekade terakhir tidak serta merta menjadikan kualitas pendidikan di Indonesia meningkat (Handayani & Purnami, 2021). Data dari *United Nations Development Programme* (UNDP) tahun 2022, menunjukkan bahwa angka indeks pembangunan manusia (IPM) Indonesia hanya meraih 0,718 dan berada di peringkat ke-107 dari 189 negara (*Source: Human Development Report Office 2021*). Walaupun angka IPM pada tahun 2022 meningkat dibandingkan tahun sebelumnya, namun dibandingkan negara tetangga di Asia Tenggara lainnya seperti Singapura dan Brunei, Indonesia masih jauh tertinggal. Bahkan dalam semua aspek seperti harapan hidup, tahun-tahun sekolah yang diharapkan, dan rata-rata tahun sekolah, IPM Indonesia masih kalah dari Malaysia. Data yang dirilis oleh UNDP tahun 2022 ini seolah menegaskan bahwa walaupun program-program dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di

Indonesia telah dilakukan secara masif oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, namun pada kenyataannya mutu pendidikan di Indonesia masih rendah.

Salah satu program yang telah dilakukan oleh pemerintah guna meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia adalah dengan peningkatan kesejahteraan guru melalui program sertifikasi guru. Akan tetapi program yang mulai digulirkan sejak tahun 2006 hingga sekarang ini pun belum menampakkan hasil yang maksimal. Hal ini terlihat dari data yang dikeluarkan oleh UNESCO dalam *Global Education Monitoring (GEM) Report 2022*, yang salah satunya berfokus terhadap *percentage of teachers with the minimum required qualifications*. Laporan yang dikeluarkan UNESCO tersebut menyatakan bahwa persentase guru Indonesia yang memenuhi syarat terstandar nasional hanya 72%. Angka ini jauh dibawah persentase rata-rata guru di Asia Tenggara yaitu 87% (*Source: Global Education Monitoring Report 2021/2*). Laporan ini menempatkan mutu guru Indonesia berada dibawah mutu guru-guru di negara Asia Tenggara lainnya seperti Malaysia, Filipina bahkan Myanmar.

Berdasarkan data yang dirilis oleh UNDP dan UNESCO diatas, terkonfirmasi bahwa salah satu penyebab masih rendahnya mutu pendidikan di Indonesia karena rendahnya mutu guru Indonesia. Rendahnya mutu guru ini, salah satunya diduga karena kurangnya keterikatan guru dengan pekerjaannya (*work engagement*). Hal ini diperkuat dari hasil *literature review*, yang menyatakan bahwa mutu sebuah organisasi salah satunya ditentukan oleh *work engagement* pegawainya (Schaufeli, 2018). *Work engagement* dideskripsikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang dicirikan oleh *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). *Vigor* (semangat kerja) yaitu sebuah usaha untuk terus termotivasi saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi kesulitan atau kegagalan. *Dedication* (dedikasi) adalah perasaan antusias saat bekerja, inspirasi, kebanggaan atas pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan *absorption* (penghayatan) dalam pekerjaan ditandai dimana individu menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, fokus dalam pekerjaannya, dan merasa sulit terlepas dari pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2017).

Studi pendahuluan dilakukan oleh peneliti yang bertujuan untuk mengetahui kondisi tentang *work engagement* pegawai pada sektor pendidikan. Studi pendahuluan ini dilakukan terhadap pegawai (guru) ASN Sekolah Menengah di Provinsi Lampung. Guru ASN yang dimaksud sesuai dengan Undang Undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), guru ASN yaitu guru PNS dan guru PPPK yang bekerja pada instansi pemerintah (Indonesia, 2014). Oleh sebab itu studi pendahuluan ini dilakukan terhadap guru ASN yang mengajar di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Provinsi Lampung.

Langkah yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan data awal tentang kondisi *work engagement* pada guru ASN di Provinsi Lampung adalah dengan melakukan survey dan wawancara. Teknik survey dan wawancara ini dilakukan oleh peneliti guna memperoleh gambaran tentang *work engagement* guru, yang tergambar dalam 3 (tiga) dimensi *work engagement* yaitu : *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penghayatan). Survey dilakukan menggunakan kuesioner yang telah disusun dan disebar kepada responden secara elektronik melalui aplikasi *google form*, dengan skala Likert 1 s.d. 4. Kuesioner ini diisi oleh 138 responden guru ASN yang terpilih secara *random* yang mengajar di SMA negeri dan SMK negeri di Provinsi Lampung.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang telah dilakukan, diperoleh informasi bahwa skor rata-rata guru ASN di Provinsi Lampung pada dimensi pertama dari *work engagement* yaitu *vigor* (semangat) adalah 2,66. Jika skor rata-rata ini dikonversikan skala 0-100, maka nilai *vigor* (semangat) guru ASN di Provinsi Lampung adalah 66,42. Selanjutnya skor rata-rata guru ASN di Provinsi Lampung pada pada dimensi kedua *work engagement* yaitu *dedication* (dedikasi) adalah 2,82. Jika skor rata-rata ini dikonversikan skala 0-100, maka nilai *dedication* (dedikasi) guru ASN di Provinsi Lampung adalah 70,40. Sedangkan skor rata-rata guru ASN di Provinsi Lampung pada pada dimensi ketiga *work engagement* yaitu *absorption* (penghanyatan) adalah 2,60. Jika skor rata-rata ini dikonversikan skala 0-100, maka nilai *dedication* (dedikasi) guru ASN di Provinsi Lampung adalah 65,10. Skor rata-rata dari ketiga dimensi *work engagement*

kemudian dijumlahkan, dan diperoleh skor rata-rata *work engagement* guru ASN di Provinsi Lampung adalah 2,69. Jika skor rata-rata ini dikonversikan skala 0-100, maka nilai *work engagement* guru ASN di Provinsi Lampung adalah 67,27.

Setelah memperoleh data kuantitatif mengenai skor rata-rata *work engagement* guru ASN yang mengajar di SMA negeri dan SMK negeri di Provinsi Lampung, langkah selanjutnya Peneliti melakukan wawancara terhadap guru yang mengisi kuesioner tersebut. Wawancara ini dilakukan oleh peneliti guna memperkuat sekaligus memotret gambaran tentang *work engagement* guru ASN di Provinsi Lampung, yang tergambar dalam 3 (tiga) dimensi *work engagement* yaitu : *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penghayatan).

Dimensi *work engagement* yang pertama yaitu *vigor* (semangat). Berdasarkan hasil wawancara awal terhadap guru ASN yang mengajar di SMA negeri dan SMK negeri di Provinsi Lampung, pada dimensi *work engagement* yang pertama yaitu *vigor* (semangat), responden secara garis besar mendeskripsikan bahwa rasa semangat dalam bekerja sebagai guru sudah mulai berkurang. Beberapa responden juga mengeluh dengan padatnya jadwal mengajar dan banyaknya tuntutan kurikulum. Responden juga mengaku kelelahan sehingga mereka sering menambah jam istirahat akibatnya terlambat memasuki ruang kelas. Selain itu, beberapa responden juga tidak merasa bersemangat untuk berangkat mengajar sehingga minim persiapan sebelum mengajar dan sering terlambat hadir ke sekolah. Bahkan ada responden yang tidak bersemangat dan terkesan malas mengajar karena memiliki visi/ pandangan yang tidak sejalan dengan kepala sekolah.

Dimensi *work engagement* yang kedua yaitu *dedication* (dedikasi). Berdasarkan hasil wawancara terhadap guru ASN yang mengajar di SMA negeri dan SMK negeri di Provinsi Lampung, terdapat permasalahan berkaitan dengan *dedication* (dedikasi). Beberapa responden sudah mulai merasa tidak antusias dalam mengerjakan pekerjaannya. Responden sebagai guru merasa apatis ketika mengajar di dalam kelas maupun di luar kelas (melakukan bimbingan terhadap siswa). Responden merasa kurang bangga bekerja sebagai guru, serta merasa tidak tertantang dengan tugas-tugas sebagai seorang guru. Beberapa responden

menyelesaikan pekerjaannya tidak secara maksimal yang terpenting baginya pekerjaan tersebut selesai. Ada pula responden yang bersikap acuh dan tidak antusias dalam melibatkan diri pada kegiatan-kegiatan yang diadakan sekolah. Responden juga merasa tidak tertantang karena pekerjaan yang dilakukan monoton. Hal ini mengakibatkan pekerjaannya sebagai guru hanya menjadi sebuah rutinitas untuk mencari nafkah semata.

Dimensi *work engagement* yang ketiga yaitu *absorption* (penghayatan). Berdasarkan wawancara awal terhadap guru ASN yang mengajar di SMA negeri dan SMK negeri di Provinsi Lampung, terdapat permasalahan terkait *absorption* (penghayatan). Responden merasa waktu berjalan dengan lambat. Responden juga mengatakan bahwa sering kurang fokus dalam bekerja karena memikirkan hal lain seperti keluarga di rumah. Ketika berada di dalam kelas, guru mengerjakan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan materi pembelajaran (seperti bermain *handphone*, mengerjakan pekerjaan lain). Beberapa responden juga mengatakan sering keluar kelas hanya untuk menghilangkan penat mengajar. Perasaan seperti ingin cepat pulang atau tidak sabar menantikan *weekend* muncul pada beberapa responden. Hal tersebut membuat responden tidak menghayati pekerjaannya sehingga terkadang pekerjaannya selesai dengan kurang maksimal.

Work engagement sangat dibutuhkan pada organisasi publik dan swasta kontemporer termasuk pula pada sektor pendidikan khususnya pada organisasi di tingkat sekolah. Hal ini karena *work engagement* mempengaruhi kinerja dan kreativitas pegawai, serta kepuasan pelanggan (Bakker et al., 2014). Pegawai yang *engaged* dengan pekerjaannya akan lebih terikat secara terhadap perusahaan/ organisasinya, sehingga akan memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2010). Mereka juga menunjukkan hasrat dan antusiasme yang tinggi pada organisasi yang mempekerjakan mereka, serta memiliki keinginan kuat untuk memberikan kontribusi maksimal guna kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja. (Robertson, 2007).

Selanjutnya dengan mempekerjakan pegawai yang *engaged*, organisasi selain dapat meningkatkan kinerja individu dan tim, pegawai yang *engaged* juga dapat meningkatkan kinerja organisasi (sekolah) (Salanova et al., 2014; Schaufeli,

2012; Torrente et al., 2012). Pegawai yang *engaged* akan mendedikasikan diri sepenuhnya pada organisasi dan melakukan pekerjaannya dengan antusias (Markos & Sridevi, 2010); mereka termotivasi secara intrinsik (Schaufeli, 2012); proaktif (Schaufeli & Salanova, 2008); dan kreatif (Huhtala & Parzefall, 2007); dan juga lebih sehat dan berkomitmen pada organisasi (Halbesleben, 2010). Pegawai yang *engaged* juga akan memiliki energi dalam bekerja, bekerja dengan menyenangkan dan efektif dengan pekerjaan mereka (Xu & Thomas, 2011). *Work engagement* juga sangat penting untuk keunggulan kompetitif organisasi dalam hal produktivitas tenaga kerja, kepuasan kerja, tingkat turnover yang rendah, kepuasan pelanggan, loyalitas, dan profitabilitas (Bakker et al., 2008).

Beberapa penelitian juga menemukan bahwa pegawai yang *engaged* menunjukkan perilaku inovatif di tempat kerja (Chang et al., 2013; Hakanen et al., 2008) dan lebih kreatif (Demerouti et al., 2015). Lebih jauh *work engagement* juga berhubungan positif dengan pengembalian finansial yang tinggi (Xanthopoulou et al., 2009); kualitas layanan yang baik (Salanova et al., 2005); kinerja perusahaan yang unggul (Harter et al., 2002); keamanan tempat kerja (Nahrgang et al., 2011); dan pertumbuhan bisnis (Gorgievski et al., 2014). Selain itu, berdasarkan meta-analisis yang mencakup lebih dari dua ratus studi, *work engagement* terbukti terkait dengan hasil kinerja melebihi sikap kerja seperti *job involvement* dan *job satisfaction* (Christian et al., 2011). Sehingga secara bersama-sama, *work engagement* bermanfaat bagi pegawai dan bagi organisasi dimana mereka bekerja, baik yang bekerja pada organisasi publik dan swasta kontemporer maupun organisasi pada sektor pendidikan dalam hal ini sekolah.

Berdasarkan studi *literature review* yang telah peneliti lakukan, banyak faktor yang berpengaruh terhadap *work engagement*. Faktor-faktor yang berpengaruh *work engagement* diantaranya adalah *organizational trust* (Katou, 2018; Nešić et al., 2020); *Psychological Capital* (Alessandri et al., 2018; George et al., 2021); *self-efficacy* (Chan et al., 2020; Han & Wang, 2021); *organizational commitment* (Cao et al., 2019; Liu, 2019); *leadership styles* (Lee et al., 2019; Rabiul & Yean, 2021); *ethical leadership* (Ahmad & Gao, 2018; Mostafa & Abed El-Motalib, 2020); *transformational leadership* (Amor et al., 2020; Lai et al.,

2020); *authentic leadership* (Gigol, 2020; Oh et al., 2018); *servant leadership* (Kaya & Karatepe, 2020b; Ozturk et al., 2021); *followership* (du Plessis & Boshoff, 2018); dan lainnya.

Banyak faktor yang dapat menjelaskan mengapa beberapa pegawai lebih *engaged* dengan pekerjaan mereka. Penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan peran penting yang dimainkan oleh gaya kepemimpinan supervisor (Hoon Song et al., 2012; Shuck & Herd, 2012; Tims et al., 2011). Temuan ini didukung oleh Rahmadani and Schaufeli (2022) yang mendeskripsikan bahwa faktor paling dominan yang berpengaruh terhadap *work engagement* seorang pegawai adalah faktor *leadership*. Ini sejalan dengan pendapat Kahn and Heaphy (2013) yang mendeskripsikan bahwa pemimpin memainkan peran penting dalam menciptakan iklim *work engagement* dalam organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Harter and Adkins (2015) yang menemukan bahwa hingga 70% dari varians dalam skor *work engagement* berasal dari perilaku pemimpin. Ini berarti, ketika pemimpin mendukung, mendorong, dan mengembangkan pegawainya, pegawai cenderung memiliki tingkat *engagement* yang tinggi (Harter & Adkins, 2015).

Diantara banyak faktor yang berpengaruh terhadap *work engagement*, terdapat dua kunci utama pendorong *work engagement* yang telah diidentifikasi, yaitu: kepercayaan pegawai terhadap atasannya dan hubungan pegawai dengan atasannya (Carnegie, 2012). Kepercayaan pegawai terhadap pemimpinnya tersebut dapat diwujudkan oleh para *authentic leaders* (Roncesvalles & Sevilla, 2015). Sedangkan hubungan pegawai dengan atasannya dapat diperankan dengan baik oleh para *servant leaders* (Zeeshan et al., 2021).

Kepercayaan diartikan sebagai kesediaan untuk bertindak sesuai dengan perbuatan, ucapan, dan keputusan individu lain (Roncesvalles & Sevilla, 2015). Melalui kepercayaan yang diberikan, pegawai akan memberikan ide-ide dan pandangan yang membangun bagi organisasi dengan lebih leluasa (Avolio et al., 2004). Oleh karena itu, penting bagi pemimpin dan karyawan untuk membangun hubungan saling percaya. Karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap pemimpinnya cenderung lebih siap untuk mengorbankan diri dan lebih rentan

terhadap pengaruh tindakan pemimpin mereka (Hassan & Ahmed, 2011). Kepercayaan pegawai kepada pemimpinnya tersebut dapat diwujudkan oleh para pemimpin otentik (Roncesvalles & Sevilla, 2015).

Authentic leadership dapat diartikan sebagai suatu bentuk gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin telah mencapai tingkat kesadaran diri yang tinggi dalam pikiran dan tindakan (Avolio & Gardner, 2005). Seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan otentik mampu memberikan kesan kepada orang lain bahwa ia memiliki kesadaran moral yang kuat, pengetahuan yang luas, keberanian, kepercayaan diri, optimisme, dan ketangguhan (Luthans & Avolio, 2003). Lebih lanjut, pemimpin otentik juga dapat diidentifikasi sebagai individu yang sadar akan kekuatan dan kelemahannya, mendorong partisipasi aktif dari orang lain tanpa memaksa pandangan pribadinya, dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan keyakinannya (Walumbwa et al., 2008). Sedangkan Chaudhary and Panda (2019), menyatakan bahwa seorang pemimpin otentik adalah individu yang tetap konsisten dengan jati dirinya dan menjunjung tinggi standar moral.

Seorang pemimpin otentik memiliki kemampuan khas untuk memahami masalah dari berbagai perspektif dan mampu mengarahkan pengikutnya secara benar dengan keadilan dan kejujuran (Northouse, 2021). Pada saat yang sama, pemimpin otentik terikat oleh nilai-nilai moral internal yang kuat, perilaku etis dan akuntabilitas (Lussier & Achua, 2015). Pemimpin otentik tidak dibedakan oleh gaya kepemimpinan yang tepat tetapi oleh daya tarik yang luas dan keinginan yang tulus untuk melayani orang lain (George, 2003). Paradigma teori kepemimpinan yang ada tampaknya kurang menekankan pada komponen etika dan moral kepemimpinan (Heres & Lasthuizen, 2012). Dengan penggabungan perspektif moral dan etika ini, *authentic leadership* bergerak melampaui kepemimpinan transformasional (Avolio & Gardner, 2005; George, 2003; Woolley et al., 2011).

Authentic leadership adalah faktor lain yang muncul baru-baru ini sebagai pendorong penting sebuah organisasi (Ribeiro et al., 2018; Semedo et al., 2017). Wacana tentang *authentic leadership* terus berkembang hingga seorang

profesor dari Harvard University bernama Bill George dalam bukunya *Authentic Leadership* dan ditindaklanjuti dengan buku *best seller* (ditulis bersama dengan Peter Sims) berjudul *True North: Discover Your Authentic Leadership*, menganjurkan agar setiap pemimpin mencari dan menemukan esensi *authentic leadership* dalam dirinya dan melaksanakannya untuk kehidupan organisasi yang lebih bermakna dalam jangka panjang. Kepemimpinan ini dinilai dibutuhkan di zaman modern yang dicirikan dengan lingkungan yang berubah secara dramatis. Maka dari itu, *authentic leadership* dinilai menjadi gaya kepemimpinan yang lebih dapat dipersonalisasi dibanding gaya kepemimpinan lain seperti kepemimpinan karismatik (Ribeiro et al., 2018).

Studi tentang *authentic leadership* telah menarik banyak minat para peneliti dalam dekade terakhir ini (Ramalu & Janadari, 2020). Studi-studi tentang *authentic leadership* dimotivasi oleh kebutuhan mendesak untuk jenis baru kepemimpinan yang murni dan berbasis nilai untuk memulihkan harapan, kepercayaan diri, integritas dan kehormatan dalam paradigma bisnis dan kelembagaan (Gardner et al., 2011). Pemimpin kontemporer tidak hanya diharapkan untuk mencapai indikator kinerja utama mereka; mereka juga harus menunjukkan perilaku moral tertinggi dalam tindakan mereka untuk menjadi panutan bagi orang lain (Avolio & Mhatre, 2012; Datta, 2015). Selain itu, pemimpin juga harus menampilkan integritas, nilai dan tujuan yang kuat serta kemampuan untuk mengembangkan organisasi yang tahan lama melalui motivasi pegawai (Maximo et al., 2019). Integritas dan keaslian secara luas dianggap sebagai nilai-nilai sosial yang sangat penting dan merupakan komponen penting dari kepemimpinan yang efektif (George et al., 2007).

Pemimpin harus otentik, terbuka dan transparan serta menyadari efek tindakan mereka terhadap orang lain. Pemimpin selanjutnya harus menyadari pengaruh dan proses internal dan eksternal dari suatu organisasi (Clapp-Smith et al., 2009). Jika pemimpin memiliki perilaku ini, pegawai akan dapat mengidentifikasi tujuan dan tantangan organisasi (Clapp-Smith et al., 2009). Ketika pegawai menganggap pemimpin mereka memiliki *skill* yang diperlukan untuk memfasilitasi pertumbuhan dan produktivitas dalam organisasi, itu

mengarah pada peningkatan jaminan diantara pegawai tentang masa depan yang lebih menguntungkan bagi organisasi (Hassan & Ahmed, 2011). Hal ini dapat mengakibatkan meningkatnya *work engagement* sebagai pegawai, sehingga pegawai mendapatkan rasa percaya dan perasaan aman dengan kemampuan dan kompetensi dari pemimpin mereka (Hassan & Ahmed, 2011).

Seperti yang telah peneliti sampaikan sebelumnya, bahwa diantara banyak faktor yang berpengaruh terhadap *work engagement*, terdapat dua kunci utama pendorong *work engagement* yang telah diidentifikasi, yaitu: kepercayaan pegawai terhadap atasannya dan hubungan pegawai dengan atasannya (Carnegie, 2012). Kepercayaan pegawai terhadap pemimpinnya tersebut dapat diwujudkan oleh para *authentic leaders* (Roncesvalles & Sevilla, 2015). Sedangkan hubungan pegawai dengan atasannya dapat diperankan dengan baik oleh para *servant leaders* (Zeeshan et al., 2021). Hal ini karena *Servant leaders* lebih mengutamakan pengikut dari pada diri mereka serta bertindak dengan cara yang bermoral dan rendah hati (Van Dierendonck, 2011).

Servant leadership adalah tipe pemimpin yang mengabdikan diri untuk memberikan kesempatan kepada pengikutnya sehingga mereka dapat mengembangkan keterampilan dan keahlian baru, dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan kreatif melalui penggunaan kemampuan dan keterampilan intelektual mereka (Hartnell, et al., 2010) dan pegawai yang menerima sumber daya dan dukungan tersebut lebih mungkin untuk *engaged* dalam kegiatan produktif (Hakanen et al., 2017). Selanjutnya, ketika pegawai *engaged*, mereka menggunakan lebih banyak energi untuk menghemat sumber daya yang ada dan sepenuhnya memanfaatkan sumber daya saat ini yang akibatnya memerlukan lebih sedikit upaya untuk memperoleh manfaat dari sumber daya baru. Oleh karena itu dikatakan bahwa, pegawai yang bekerja di bawah pemimpin yang melayani akan menunjukkan *engagement* yang lebih besar dalam pekerjaan mereka (Zeeshan et al., 2021). Namun dari kajian literatur disimpulkan bahwa hubungan antara *servant leadership* dan *work engagement* hampir belum banyak diketahui (Alafeshat & Aboud, 2019; Carter & Baghurst, 2014; Kaur, 2018).

Konsep *servant leadership* sendiri diperkenalkan oleh Robert Greenleaf pada tahun 1970 (Van Dierendonck, 2011). Tidak seperti kepemimpinan transformasional dan transaksional, *servant leadership* menggunakan layanan kepada pegawai sebagai sumber pengaruh (Greenleaf, 2002). *Servant leadership* mendorong para pengikut untuk bekerja mencapai tujuan mereka dan dalam proses membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai menemukan pemimpin mereka untuk mendukung tujuan mereka, menaruh kepercayaan pada mereka (Keith, 2015). *Servant leadership* juga dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan dengan motif berorientasi lain yang digambarkan melalui satu-satu yang memprioritaskan kebutuhan dan kepentingan pengikut untuk memberi manfaat secara internal kepada orang lain dan secara eksternal bermanfaat bagi komunitas yang lebih besar (Eva et al., 2019).

Servant leadership adalah pendekatan holistik di mana para pemimpin bertindak dengan moralitas, menunjukkan kepedulian yang besar terhadap pemangku kepentingan perusahaan (Shirin, 2014) dan melibatkan pengikut dalam berbagai dimensi, seperti emosional, relasional, dan etis, untuk mengeluarkan potensi penuh mereka dan memberdayakan mereka untuk tumbuh menjadi apa yang mereka mampu (Eva et al., 2019). Dengan kata lain pada pemimpin yang menerapkan *servant leadership*, alih-alih mengejar kepentingan pribadi mereka, mereka lebih fokus kepada investasi dalam hubungan pribadi dengan pegawai dan pemangku kepentingan perusahaan lain untuk meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan komitmen (Canavesi & Minelli, 2021). Kualitas kunci dari *servant leadership* adalah kerendahan hati, memastikan pengembangan pengikut, mendengarkan, berbagi dalam pengambilan keputusan, berperilaku etis dan mempromosikan rasa kebersamaan (Jit et al., 2016). Idenya adalah bahwa ketika kebutuhan dan kesejahteraan pengikut diprioritaskan, mereka dapat mencapai tujuan mereka, dan ini mengalir ke atas sehingga tujuan pemimpin dan organisasi terpenuhi pada gilirannya (Kohntopp & McCann, 2018).

Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif bagi *work engagement*. Hal ini karena *servant leaders* lebih menekankan perilaku moral, melindungi pengikut dari pemimpin yang

bertindak untuk keuntungan diri sendiri atau karena keegoisan (Furst & Reeves, 2008). Sedangkan *servant leaders* lebih mengutamakan pengikut dari pada diri mereka serta bertindak dengan cara yang bermoral dan rendah hati (Van Dierendonck, 2011). *Servant leaders* juga menunjukkan kemampuan untuk mengenali tanggung jawab moral mereka terhadap keberhasilan organisasi (dan keberhasilan pegawai mereka), klien organisasi dan pihak berkepentingan lainnya (Ehrhart, 2004). Selain itu, seorang *servant leaders* biasanya akan menampilkan perilaku dukungan interpersonal, membangun komunitas, altruisme, egalitarianisme dan integritas moral (Reed et al., 2011).

Para pemimpin dan pengikut dapat diibaratkan sebagai dua aspek yang tidak dapat dipisahkan (Kleiner, 2008), masing-masing terkait erat satu sama lain secara dinamis (Hughes, 2015). Pengikut adalah cerminan dari pemimpin (Yung & Tsai, 2013) dan pemimpin membutuhkan pengikut untuk mengimplementasikan strategi mereka (Bufalino, 2018). Tanpa pengikut para pemimpin akan menjadi penderita *skizofrenia* yang duduk berbicara sendiri di kantor mereka (Buchanan, 2007), oleh sebab itu dalam sebuah kerjasama tim, pemimpin dan pengikut sama pentingnya dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi (Prilipko, 2019). Dengan demikian, *leadership* dan *followership* dapat dipahami sebagai organisasi tim, dimana *followership* dapat dikaitkan dengan gaya kepemimpinan (Tee et al., 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Kelley (1992) dalam bukunya *The Power of Followership* menyimpulkan bahwa *followers* berkontribusi sekitar 80% pada keberhasilan organisasi, sedangkan sisanya 20% disumbangkan oleh *leader*. Sejak itu *followers* dan *leader* dihubungkan bersama dalam peran yang saling terkait dan bergantung satu sama lain, sehingga pentingnya peran *followers* tidak dapat diremehkan (Behery, 2016). Peran yang sama antara *followers* dan *leader* dalam keberhasilan sebuah organisasi tersebut termasuk juga pada lembaga pendidikan (Essa & Alattari, 2019; Oyetunji, 2013). Namun, penelitian tentang *followership* masih menjadi fenomena yang belum banyak diteliti (Uhl-Bien et al., 2014), termasuk penelitian tentang *teacher followership* pada institusi pendidikan (Thannimalai, 2020). Sebagaimana ditemukan dalam tinjauan literatur oleh

Herdian et al. (2022) sebelumnya yang menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup besar antara penelitian mengenai *leadership* dan *followership*.

Minimnya penelitian dan perhatian terhadap *followership*, jika dibandingkan dengan fokus pada *leadership*, menimbulkan ironi yang signifikan mengingat keterkaitan erat antara keduanya (Herdian et al., 2022). Bahkan, penelitian menegaskan bahwa hal ini merupakan kelalaian yang menarik dalam pengembangan teori dan penelitian tentang kepemimpinan (Avolio et al., 2009). Hierarki organisasi tradisional antara *leader* dan *follower* perlahan telah terkikis dari waktu ke waktu, berkat perluasan jaringan sosial dan pemberdayaan yang berkembang dari *follower* melalui kemampuan mereka untuk mengakses informasi dengan lebih mudah. Munculnya era informasi telah menyoroti kebutuhan akan hubungan *leader-follower* yang lebih fleksibel. Perubahan ini telah membuat studi tentang *followership* semakin diperlukan karena organisasi mencari cara baru untuk memilih, melatih, dan memimpin para *follower* untuk menghasilkan produktivitas kerja yang maksimum (Cross et al., 2004).

Follower didefinisikan sebagai individu berani yang aktif yang dapat merumuskan makna hidup mereka sendiri dan yang tujuan utamanya adalah bekerja sama untuk keberhasilan organisasi (Kelley, 1992). Premis utama dalam teorinya adalah bahwa keberhasilan organisasi tidak semata-mata tergantung pada pemimpin yang dinamis tetapi juga karena pengikut yang aktif yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan pegawai dan organisasi (Jin et al., 2016).

Followership dapat dipahami melalui dua dimensi, yakni kemampuan berpikir kritis secara independen dan keterlibatan aktif (Kelley, 1992). *Independent critical thinking* (pemikiran kritis and independen) baru-baru ini mendapat perhatian sebagai karakteristik pegawai yang diinginkan (Blanchard et al., 2009). Pengikut yang terlibat dalam *independent critical thinking* menganalisis informasi yang diberikan kepada mereka, mengevaluasi situasi dan tindakan dengan cermat, dan membuat penilaian independen dari konsekuensi politik keputusan (Kelley, 1992; Latour & Rast, 2004). Pegawai yang memiliki *independent critical thinking* dapat meningkatkan hasil kesehatan pegawai dalam situasi stres (Dowd & Bolus, 1998). Pegawai yang terlibat dalam *independent*

critical thinking membutuhkan usaha dan melibatkan kerja ekstra, yang akan mengarah pada disonansi kognitif dan pembenaran upaya selanjutnya (Blanchard et al., 2009).

Karakteristik kedua dari *follower* yang dikemukakan oleh Kelley (1992) adalah *active engagement* (keterlibatan aktif). *Active engagement* telah menarik banyak perhatian baru-baru ini (Macey & Schneider, 2008). Hal ini dianggap sangat memotivasi (Schaufeli, 2012) dan telah dikaitkan dengan peningkatan *work engagement* (Bakker & Albrecht, 2018). *Follower* yang terlibat secara aktif akan mengambil inisiatif, mengambil alih kepemilikan, dan berpartisipasi aktif dalam melakukan pekerjaan mereka (Jin et al., 2016). Mereka memikul tanggung jawab di luar persyaratan pekerjaan minimum mereka dan mengerahkan upaya yang cukup besar untuk mencapai tujuan (Romano, 1995). *Follower* yang menunjukkan keterlibatan aktif melampaui harapan, secara proaktif berpartisipasi dalam kegiatan, akan memberikan pekerjaan berkualitas tinggi (Jin et al., 2016).

Berdasarkan karakteristik perilaku pengikut ini, Howell and Costley (2006) berteori bagaimana pengikut aktif dapat meningkatkan *work engagement*. Pertama, mereka mencatat bahwa peran pengikut memenuhi kebutuhan pribadi yang penting bagi individu, karena memberikan persahabatan dengan orang lain yang dihargai dengan melayani mereka, dan dengan demikian membantu memenuhi kebutuhan sosial seseorang dan menegaskan konsep diri yang menguntungkan bagi banyak orang (Howell & Costley, 2006). Selanjutnya, memenuhi peran pengikut aktif memenuhi kebutuhan individu akan harga diri karena memberikan pertumbuhan pribadi dengan membantu mereka menjadi pemain yang lebih matang dan efektif (Vondey, 2008).

Topik tentang *work engagement* telah banyak menjadi perhatian para pemimpin dan manajer organisasi di seluruh dunia (Welch, 2011). Bakker and Albrecht (2018) juga mendukung pandangan ini, mencatat peningkatan signifikan dalam jumlah studi dan penelitian tentang *work engagement* selama dua dekade terakhir. Sebagai contoh, Maximo et al. (2019) menginvestigasi dampak *authentic leadership* terhadap *work engagement* pada pegawai perusahaan di Afrika Selatan. Selanjutnya Kaya and Karatepe (2020b) lebih menekankan pada pengaruh *servant*

leadership terhadap *work engagement* pada staf hotel bintang lima di Antalya, Turki. Kemudian penelitian yang dilakukan du Plessis and Boshoff (2018) fokus pada peran *followership* terhadap *work engagement* di sektor industri kesehatan di Afrika Selatan. Meskipun begitu, hampir semua penelitian ini terkonsentrasi pada sektor perusahaan dan organisasi lainnya, dengan sedikit penelitian yang secara khusus mengeksplorasi *work engagement* dalam konteks organisasi pendidikan, terutama pada para guru di Indonesia.

Selain itu telah banyak juga penelitian yang mencoba membandingkan dua gaya kepemimpinan (*positive leadership psychology*) sekaligus dalam sebuah penelitian. Penelitian tersebut diantaranya Grošelj et al. (2020) dengan membandingkan gaya kepemimpinan *authentic leadership* dan *transformational leadership* bagi *innovative work behaviour* yang dimediasi oleh *psychological empowerment* pada pegawai perusahaan teknologi multinasional di Slovenia; Abbas et al. (2020) menginvestigasi peran *authentic leadership* dan *servant leadership* bagi *commitment* dan *performance* pegawai universitas di negara Pakistan. Selanjutnya Kaya and Karatepe (2020b) melakukan penelitian dengan membandingkan gaya kepemimpinan *authentic leadership* dan *servant leadership* terhadap *career satisfaction* dan *adaptive performance* melalui *work engagement* pada pegawai hotel bintang lima di Antalya Turki. Akan tetapi masih sangat sedikit penelitian yang mencoba membandingkan gaya kepemimpinan *authentic leadership* dan *servant leadership* yang dimediasi oleh *teacher followership* terhadap *teacher work engagement*.

Gaya kepemimpinan *authentic leadership* dan *servant leadership* yang dimediasi oleh *teacher followership* diyakini dapat meningkatkan *teacher work engagement* dalam suatu organisasi. Hal ini karena pemimpin otentik terikat oleh nilai-nilai moral internal yang kuat, perilaku etis dan akuntabilitas (Lussier & Achua, 2015), sehingga pegawai akan *engaged* dengan pekerjaannya (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Demikian pula seorang *servant leaders* lebih mengutamakan pengikut dari pada diri mereka serta bertindak dengan cara yang bermoral dan rendah hati (Van Dierendonck, 2011), sehingga dapat meningkatkan *work engagement* secara lebih efektif (Zeeshan et al., 2021). Sedangkan

followership memiliki peran yang signifikan dalam menentukan kesuksesan kerja suatu organisasi (Kelley, 1992), karena memiliki *followers* yang efektif sama pentingnya dengan memiliki pemimpin yang tangguh (Herdian et al., 2022).

Selanjutnya penelitian ini dilakukan dalam konteks penelitian doktor pendidikan. Oleh sebab itu peneliti melakukan analisis keterkaitan variabel penelitian dengan teori pendidikan. Berdasarkan analisis terhadap teori-teori belajar yang ada, maka teori belajar yang cocok dengan penelitian ini adalah teori belajar Humanistik. Salah satu tokoh yang paling berpengaruh dalam teori humanistik adalah Abraham Maslow dengan teorinya yaitu *Hierarchy of Needs* (Hirarki Kebutuhan). Teori ini menyatakan bahwa manusia memiliki lima macam kebutuhan yaitu: kebutuhan fisiologis, keamanan, kasih sayang dan memiliki, harga diri, serta aktualisasi diri (Arbayah, 2013).

Jika teori *Hierarchy of Needs* ini dikaitkan dengan program peningkatan mutu guru melalui sertifikasi guru, nampaknya program sertifikasi guru ini baru menyentuh pada kebutuhan paling mendasar dari teori *Hierarchy of Needs* yaitu kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan. Sedangkan kebutuhan di atasnya sulit untuk dicapai hanya dengan program sertifikasi guru. Berdasarkan kajian literatur yang ada, empat kebutuhan ini sangat mungkin diwujudkan oleh para *authentic leaders* dan *servant leaders*. Dampaknya ketika guru merasa bahwa kebutuhan dasar mereka telah terpenuhi dan mereka memiliki kesempatan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (yang sangat mungkin diwujudkan oleh para *authentic leaders* dan *servant leaders*), maka guru akan cenderung lebih *follow* dan *engaged* dengan pekerjaan mereka.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah Peneliti uraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Rendahnya tingkat *work engagement* pada guru ASN di Provinsi Lampung.
2. Masih belum banyak ditemukan penelitian yang mengangkat topik *work engagement* pada organisasi/lembaga pendidikan khususnya di Indonesia.

3. Konsep *teacher followership*, meskipun penting, belum mendapat perhatian yang cukup dalam penelitian kepemimpinan.
4. Sulit ditemukan penelitian yang meneliti tentang urgensi *teacher followership* dalam memediasi *authentic leadership* dan *servant leadership* terhadap *teacher work engagement*.

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah adalah upaya membentengi ruang lingkup penelitian untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah di atas, tiga permasalahan utama teridentifikasi. Namun untuk meneliti semua masalah ini pastilah tidak memungkinkan. Banyak faktor seperti waktu, tenaga, biaya dan kemampuan menjadi kendala untuk meneliti seluruh variabel yang diduga menyebabkan fenomena tersebut. Oleh karena itu, dalam penelitian ini Peneliti membatasi pada permasalahan rendahnya keterikatan kerja guru (*teacher work engagement*) khususnya di Provinsi Lampung.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, terdapat banyak faktor yang dapat menjadi determinan variabel *teacher work engagement*. Namun untuk meneliti semua faktor ini pastilah tidak memungkinkan. Oleh sebab itu variabel yang dipilih adalah variabel-variabel yang menurut logika manajemen Peneliti sebagai variabel kritis yang menyebabkan tinggi rendahnya *teacher work engagement*. Variabel yang dimaksud adalah *authentic leadership*, *servant leadership*, dan *teacher followership*.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah, maka dapat dikemukakan rumusan masalah dalam penelitian ini dibedakan menjadi tiga jenis yaitu pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung secara simultan, yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung
 - a. Bagaimana pengaruh langsung *authentic leadership* terhadap *teacher work engagement*?
 - b. Bagaimana pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *teacher work engagement*?
 - c. Bagaimana pengaruh langsung *authentic leadership* terhadap *teacher followership*?
 - d. Bagaimana pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *teacher followership*?
 - e. Bagaimana pengaruh langsung *teacher followership* terhadap *teacher work engagement*?

2. Pengaruh tidak langsung
 - a. Bagaimana pengaruh tidak langsung *teacher followership* dalam memediasi *authentic leadership* terhadap *teacher work engagement*?
 - b. Bagaimana pengaruh tidak langsung *teacher followership* dalam memediasi *servant leadership* terhadap *teacher work engagement*?

3. Pengaruh langsung secara simultan
 - a. Bagaimana pengaruh langsung *authentic leadership* dan *servant leadership* secara simultan terhadap *teacher work engagement*?
 - b. Bagaimana pengaruh langsung *authentic leadership*, *servant leadership* dan *teacher followership* secara simultan terhadap *teacher work engagement*?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah seperti yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan:

1. Pengaruh langsung *authentic leadership* terhadap *teacher work engagement*.
2. Pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *teacher work engagement*.
3. Pengaruh langsung *authentic leadership* terhadap *teacher followership*.

4. Pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *teacher followership*.
5. Pengaruh langsung *teacher followership* terhadap *teacher work engagement*.
6. Pengaruh tidak langsung *teacher followership* dalam memediasi *authentic leadership* terhadap *teacher work engagement*.
7. Pengaruh tidak langsung *teacher followership* dalam memediasi *servant leadership* terhadap *teacher work engagement*.
8. Pengaruh langsung *authentic leadership* dan *servant leadership* secara simultan terhadap *teacher followership*.
9. Pengaruh langsung *authentic leadership*, *servant leadership* dan *teacher followership* secara simultan terhadap *teacher work engagement*.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terbagi menjadi 2, yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoretis

Adapun manfaat teoretis dari hasil penelitian ini yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat :

- a. Memberikan kontribusi/sumbangan ilmiah terhadap teori manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan khususnya yang berkaitan dengan topik *authentic leadership*, *servant leadership*, *teacher followership* dan *teacher work engagement*.
- b. Menjadi tambahan sumber referensi bagi pembaca khususnya yang berkaitan dengan topik *authentic leadership*, *servant leadership*, *teacher followership* dan *teacher work engagement*.
- c. Salah satu *output* penelitian ini yaitu berupa kuesioner dari variabel *teacher followership* yaitu *Teacher Followership Scale (TFS)* yang Peneliti kembangkan dapat dijadikan rujukan bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis yang berkaitan dengan penelitian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi:

a. Peneliti selanjutnya

Informasi dan rekomendasi hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam, sehingga penelitian bidang manajemen pendidikan semakin berkembang seiring dengan perkembangan Iptek yang semakin pesat.

b. Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi berharga bagi guru untuk melakukan refleksi diri dan selanjutnya dapat meningkatkan *engagement* guru sebagai guru profesional, sehingga dapat memberikan pelayanan pengelolaan pembelajaran yang lebih optimal.

c. Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi berharga bagi kepala sekolah untuk melakukan refleksi diri dan selanjutnya dapat meningkatkan kompetensinya dalam perannya di sekolah baik sebagai *authentic leaders* maupun sebagai *servant leaders*.

d. Dinas Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar dalam pengambilan kebijakan yang tepat bagi dinas pendidikan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis tetapi juga memberikan dampak positif secara praktis bagi para pemangku kepentingan di bidang pendidikan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang masalah, terdapat berbagai faktor yang dapat berperan sebagai penentu variabel keterikatan kerja guru. Meskipun menginvestigasi semua faktor tersebut merupakan tugas yang tidak realistis, oleh karena itu, penelitian ini memilih untuk fokus pada variabel-variabel yang dianggap peneliti sebagai kritis dalam menentukan tingkat keterikatan kerja guru, yaitu kepemimpinan otentik, kepemimpinan melayani, dan kepengikutan guru. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel keterikatan kerja guru dan variabel Perilaku Organisasi Positif, yang melibatkan kepemimpinan otentik, kepemimpinan melayani, dan kepengikutan guru, yang mungkin memiliki dampak pada tingkat keterikatan kerja guru di dalam suatu organisasi, khususnya di lingkungan sekolah. Harapannya, pengembangan model teoretis mengenai keterkaitan variabel-variabel ini akan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi sekolah dengan meningkatkan keterikatan kerja guru.

Pada bagian ini, pembahasan mengenai variabel akan melibatkan telaah literatur terkait empat variabel utama dalam penelitian ini, yaitu *teacher work engagement*, *authentic leadership*, *servant leadership*, dan *teacher followership*. Urutan pembahasan akan dimulai dengan *teacher work engagement*, yang dianggap sebagai hasil yang diusulkan dari variabel yang akan dieksplorasi. Selanjutnya, akan diuraikan mengenai variabel yang diusulkan yang mempengaruhi *teacher work engagement*, yakni *authentic leadership*, *servant leadership*, dan *teacher followership*. Untuk setiap variabel, penjelasan mengenai sejarah dan definisinya akan disampaikan, sambil mengidentifikasi tinjauan literatur terkait anteseden serta konsekuensi dari masing-masing variabel penelitian.

Pada bagian ini, peneliti juga merefleksikan hasil penelitian empiris yang telah dilakukan oleh peneliti lain terkait variabel-variabel yang relevan dengan

penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kesenjangan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya. Tindakan ini diambil guna memberikan dasar berpikir yang ilmiah dan logis terkait hubungan yang diusulkan antar variabel-variabel dalam penelitian ini, sehingga dapat membentuk aspek kebaruan (*novelty*) dari penelitian. Selanjutnya, langkah berikutnya adalah mengjustifikasi kesenjangan tersebut dengan merumuskan hipotesis-hipotesis berdasarkan telaah literatur yang telah dilakukan.

A. Kajian Pustaka

1. *Teacher Work Engagement*

1.1 Pengertian *Teacher Work Engagement*

Keterikatan kerja, yang dikenal sebagai *work engagement*, pertama kali diperkenalkan pada tahun 1980-an oleh perusahaan konsultasi manajemen global, Gallup, yang berbasis di Amerika Serikat (Schaufeli et al., 2002). Konsep ini kemudian diadopsi di lingkungan akademis oleh Kahn pada tahun 1990, dalam sebuah artikel yang diterbitkan di *Academy of Management Journal*. Kahn menggambarkan pegawai yang terlibat sebagai individu yang secara fisik, kognitif, emosional, dan mental mengekspresikan diri mereka selama bekerja (Kahn, 1990). Aspek fisik, *work engagement* mencakup tingkat energi fisik yang dikeluarkan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sementara itu, aspek kognitif melibatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi, termasuk keyakinan terhadap pemimpin dan kondisi kerja secara umum. Aspek terakhir, yaitu aspek emosional, mencakup perasaan pegawai terhadap berbagai faktor, termasuk sikap positif atau negatif mereka terhadap pemimpin dan organisasi (Kahn, 1990).

Topik mengenai *work engagement* terus mengalami perkembangan, dan banyak ahli yang memberikan definisi terhadap *work engagement* dari berbagai perspektif. Schaufeli et al. (2002) menggambarkan *work engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Lebih lanjut, definisi *work engagement* secara komprehensif mencakup keadaan afektif positif yang terkait pekerjaan,

melibatkan *vigor* (tingkat ketahanan, ketekunan, dan investasi tinggi dalam pekerjaan), *dedication* (pengalaman antusiasme, pencapaian, dan tantangan), dan *absorption* (kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan) (Van Horn et al., 2004).

Tidak hanya itu, *work engagement* juga dijelaskan sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang ada di dalamnya, sesuai dengan pandangan Robinson et al. (2004). Perspektif ini sejalan dengan pandangan Hewitt (2008), yang menggambarkan *work engagement* sebagai sikap positif karyawan dan perusahaan (seperti komitmen, keterlibatan, dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian kesuksesan perusahaan.

Work engagement dianggap sebagai kekuatan yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Energi ini mencakup komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki terhadap pekerjaan, dan kebanggaan, yang tercermin dalam upaya lebih besar baik dalam hal waktu maupun energi. Hal ini melibatkan semangat dan minat yang tinggi, serta komitmen dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan (Wellins & Concelman, 2004). *Work engagement* juga dijelaskan sebagai keadaan psikologis yang positif atau kepuasan terkait pekerjaan, yang ditandai oleh tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat terhadap pekerjaan individu (Bakker & Leiter, 2010). Selain itu, *work engagement* dipandang sebagai inti dari afektifitas diri di lingkungan kerja yang mencerminkan kepuasan personal karyawan dan afirmasi yang diperoleh dari keterlibatan dalam pekerjaan serta menjadi bagian dari suatu organisasi (Perrin, 2003).

Work engagement, seperti yang dijelaskan oleh Schmidt (2004), dapat diartikan sebagai kombinasi antara kepuasan dan komitmen. Dalam konteks ini, kepuasan lebih bersifat emosional atau sikap, sementara komitmen lebih terkait dengan motivasi dan aspek fisik. Schmidt (2004) juga menyoroti bahwa *work engagement* tidak hanya terbatas pada kepuasan, tetapi melibatkan persepsi kolektif pegawai yang mencerminkan kinerja tinggi, komitmen, dan loyalitas. Konsep *work engagement* ini dapat dijelaskan sebagai indikator sejauh mana pegawai terlibat, berkomitmen, antusias, dan bersemangat terhadap pekerjaan

mereka, sesuai dengan pemahaman Macey dan Schneider (2008). Dengan kata lain, *work engagement* menjadi representasi dari tingkat keterlibatan dan dedikasi pegawai terhadap tugas-tugas yang mereka lakukan.

Para peneliti kemudian mengidentifikasi karakteristik pegawai yang terlibat (*engaged*), termasuk kehadiran mereka yang mencakup aspek psikologis dan fisik ketika mereka menjalankan peran dalam struktur organisasi (Kahn, 1990). Pegawai yang terlibat menyadari konteks bisnis dan bekerja secara kolaboratif dengan sesama pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam tugas mereka demi kepentingan organisasi (Robinson et al., 2004). Mereka juga menunjukkan komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Lockwood, 2007), yang tercermin dalam cara mereka bekerja dan lamanya masa pengabdian mereka (Federman, 2009). Lebih lanjut, pegawai yang terlibat dapat dikenali dari tingkat usaha yang mereka lakukan dan seberapa lama mereka mampu mempertahankan tingkat keterlibatan tersebut, yang merupakan bukti nyata dari komitmen yang mereka miliki (Kumar & Swetha, 2011).

Menurut model *circumplex of affect*, *work engagement* ditandai oleh keadaan afektif positif yang kuat terkait dengan pekerjaan yang sangat energetik (Cropanzano & Dasborough, 2015). Konsep *work engagement* juga dapat dijelaskan sebagai pengalaman di mana para pekerja merasakan emosi positif terhadap tugas mereka, menganggap pekerjaan mereka memiliki makna personal, mampu mengelola beban kerja, dan memiliki harapan terhadap masa depan pekerjaan mereka (Nelson & Simmons, 2003). *Work engagement* juga dapat diartikan sebagai kondisi di mana individu secara psikologis terhubung dengan pekerjaannya, menganggap kinerjanya memiliki signifikansi baik untuk dirinya sendiri maupun untuk organisasi (Robbins et al., 2013).

Pentingnya *work engagement* dapat terlihat melalui ekspresi tubuh dan verbal yang mudah diamati selama aktivitas kerja, seperti sikap terbuka dan waspada, senyuman spontan, kontak mata, dan sikap positif (van Mierlo & Bakker, 2018). Dengan demikian, *work engagement* mencerminkan interaksi positif antara individu dan pekerjaannya, yang melibatkan komponen afektif, kognitif, dan perilaku.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, peneliti menyimpulkan bahwa keterikatan kerja guru (*teacher work engagement*) dapat diartikan sebagai kondisi di mana pegawai (guru) terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya, melibatkan aspek fisik, kognitif, dan emosional. Dalam konteks ini, pegawai akan menunjukkan dedikasi yang tinggi dan keterlibatan yang kuat, sehingga mereka bersedia memberikan usaha terbaik untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Selain itu, mereka juga merasakan kesulitan untuk melepaskan diri dari tugas-tugas pekerjaan, yang ditandai dengan keaktifan (*vigor*), dedikasi, dan penghayatan (*absorption*).

Teori yang menjadi landasan dalam penelitian ini adalah teori keterikatan kerja (*work engagement*) yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2002). Teori ini menekankan tiga dimensi utama, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan), sebagai komponen-komponen kunci dalam memahami konsep keterikatan kerja. Keputusan menggunakan teori ini didasarkan pada pandangan bahwa teori tersebut menyediakan kerangka konseptual yang komprehensif, dan telah diadopsi oleh banyak peneliti di tingkat global.

1.2 Dimensi *Work Engagement*

Terdapat tiga dimensi dalam keterikatan kerja, yang melibatkan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan) (Schaufeli et al., 2002). Penjelasan terperinci mengenai ketiga dimensi ini dapat ditemukan dalam karya Schaufeli et al. (2002) sebagai berikut:

a. *Vigor* (semangat)

Vigor merujuk pada aspek energi, daya tahan fisik dan mental, ketekunan, serta ketahanan dalam menghadapi tantangan. Konsep ini mencakup tingkat energi yang tinggi, ketangguhan, semangat untuk berusaha, ketidakmudahan lelah, dan ketekunan yang kuat dalam menghadapi kesulitan. Penunjukkan dimensi ini oleh pegawai tercermin dalam kekuatan fisik dan mentalnya saat melaksanakan tugas yang diberikan. *Vigor* dapat diidentifikasi melalui tingginya tingkat kekuatan dan ketahanan mental dalam bekerja, penuhnya pengorbanan energi, keberanian dalam menyelesaikan tugas dengan sepenuh

kemampuan, serta tekad dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan. Hal ini mencakup ketidakputusasaan dan keteguhan dalam menghadapi kesulitan saat menyelesaikan suatu pekerjaan (Schaufeli et al., 2002).

Semakin tinggi tingkat kegigihan seorang karyawan, semakin tampak kesediaannya untuk secara sukarela berusaha maksimal dalam kinerjanya dan menjaga ketahanan mental saat menghadapi tantangan dalam pekerjaan. Lebih lanjut, ketika seorang karyawan memiliki tingkat kegigihan yang tinggi, hal itu akan tercermin dalam semangatnya untuk bekerja dan dedikasinya untuk memberikan usaha maksimal dalam setiap tugas. Karyawan yang mencapai skor kegigihan tinggi menunjukkan tingkat energi, semangat, dan daya tahan fisik yang tinggi selama bekerja. Sebaliknya, bagi karyawan dengan skor kegigihan rendah, terlihat bahwa mereka kurang memiliki semangat dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dan tidak berusaha semaksimal mungkin. Selain itu, cenderung bahwa mereka memiliki tingkat energi, semangat, dan daya tahan fisik yang rendah selama bekerja (Schaufeli et al., 2002).

b. *Dedication* (Dedikasi)

Pengabdian merupakan keadaan di mana karyawan merasa terlibat sepenuhnya dalam tugasnya, merasakan perasaan yang kaya akan makna, penuh antusiasme, inspiratif, penuh kebanggaan, dan merasa diuji. Pengabdian merujuk pada perasaan yang menyeluruh, semangat, dan kebanggaan yang terpancar dalam pekerjaan, serta perasaan terinspirasi dan dihadapkan pada tantangan. Manifestasi dari pengabdian dapat tercermin melalui semangat karyawan dalam menjalankan tugas, rasa bangga terhadap kinerja yang telah dilakukan, serta kebanggaan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Mereka selalu merasa terinspirasi dan tekun dalam menghadapi segala rintangan di perusahaan, tanpa merasa terancam oleh tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi di masa mendatang (Schaufeli et al., 2002).

Pegawai yang memiliki tingkat dedikasi yang tinggi cenderung mengintegrasikan diri mereka sepenuhnya dengan tugas-tugas pekerjaan, menganggapnya sebagai suatu pengalaman berharga, sumber inspirasi, dan

tantangan yang konstruktif. Mereka menunjukkan antusiasme yang konsisten terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, serta merasakan kebanggaan terhadap kontribusi yang mereka hasilkan di lingkungan perusahaan. Tingkat dedikasi yang semakin tinggi tercermin dalam tingkat antusiasme pegawai saat diberikan tugas, dan mereka mampu menghadapi pekerjaan yang sulit tanpa merasa terbebani. Pegawai dengan skor dedikasi yang tinggi dengan tegas mengenali nilai pekerjaan mereka, menganggapnya sebagai pengalaman yang berharga, penuh inspirasi, dan penuh tantangan. Selain itu, mereka secara konsisten menunjukkan antusiasme dan rasa bangga terhadap hasil kerja mereka (Schaufeli et al., 2002).

Sebaliknya, para pekerja yang kurang memiliki tingkat dedikasi cenderung kurang termotivasi dalam menjalankan tugas-tugasnya dan merasa kurang puas dengan peran yang mereka emban saat ini. Mereka tidak mengakui nilai-nilai berharga yang dapat diperoleh dari pengalaman mereka karena kurangnya semangat dan kebanggaan terhadap pekerjaan yang diemban, serta kurangnya rasa bangga terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu, skor rendah dalam dedikasi mencerminkan bahwa seorang pekerja tidak dapat mengenali dirinya sepenuhnya dengan pekerjaannya karena minimnya pengalaman yang memberikan inspirasi, tantangan, atau makna, terlebih lagi ketika mereka merasa tidak bersemangat dan kurang bangga terhadap pekerjaan yang dijalani (Schaufeli et al., 2002).

c. *Absorption* (Penghayatan)

Penghayatan merujuk pada kemampuan untuk tetap fokus dan sepenuhnya terlibat dalam suatu pekerjaan. Hal ini mencakup tingkat konsentrasi yang mendalam, di mana seseorang benar-benar tenggelam dalam tugasnya, mengalami perasaan waktu yang berlalu dengan cepat, dan menghadapi kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut. Dalam konteks ini, absorpsi mencerminkan tingkat keterlibatan yang tinggi, di mana individu sepenuhnya terfokus dan serius dalam menyelesaikan tugasnya (Schaufeli et al., 2002). Pegawai yang menunjukkan tingkat *absorption* yang

tinggi dapat diamati dari dedikasi mereka yang mendalam terhadap pekerjaan, di mana mereka tidak hanya berusaha berkonsentrasi secara optimal, tetapi juga cenderung melupakan sekitar mereka saat tenggelam dalam pekerjaan tersebut.

Pegawai yang mencapai skor tinggi pada dimensi *absorption* cenderung menikmati ketertarikan penuh terhadap pekerjaan mereka. Mereka merasakan kegembiraan saat terlibat dalam tugas-tugas pekerjaan, merasa sepenuhnya terlibat dalam aktivitas tersebut, dan mengalami kesulitan untuk memisahkan diri dari lingkungan kerja. Sikap ini mencerminkan konsentrasi penuh dan dedikasi terhadap pekerjaan sebagai manifestasi dari rasa cinta dan keterikatan terhadap tugas-tugas yang dilakukan, di mana pegawai merasa *engaged* dengan pekerjaan mereka di setiap waktu dan lokasi. Bagi mereka yang sepenuhnya terlibat dalam pelaksanaan tugas, waktu terasa berjalan dengan cepat, sehingga menghadapi kesulitan untuk melepaskan diri dari kewajiban tersebut.

Sebaliknya, bagi pegawai yang mencapai skor *absorption* yang rendah, terlihat bahwa mereka kurang tertarik dan tidak merasa sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka. Mereka lebih mudah untuk memisahkan diri dari tugas-tugas pekerjaan dan mampu tetap memperhatikan aspek-aspek di sekitar mereka, termasuk pengelolaan waktu. Kendala ini disertai dengan kesulitan untuk memusatkan perhatian pada pekerjaan dan menciptakan perasaan kurangnya keterikatan terhadap tugas-tugas yang diemban (Schaufeli et al., 2002).

Seseorang yang menunjukkan keterikatan kerja dapat dikenali melalui beberapa indikator utama, seperti vigor yang mencerminkan keberlimpahan energi, daya tahan fisik dan mental, kesiapan untuk berusaha, serta ketekunan dalam menghadapi tantangan. Selanjutnya, terdapat *dedication* yang mencakup perasaan bermakna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan rasa tertantang dalam menjalankan tugas. Poin terakhir adalah *absorption* yang menggambarkan tingkat konsentrasi dan fokus pada pekerjaan, kebahagiaan, rasa cinta terhadap pekerjaan, dan ketidakterpisahan dari aktivitas pekerjaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* melibatkan aspek-aspek tersebut sebagai manifestasi dari komitmen dan keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya.

1.3 Ciri-ciri dari *Work Engagement*

Beberapa pandangan mengenai atribut pegawai dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi telah diungkapkan dalam beberapa karya literatur. Dickson (2008) menggambarkan keterikatan kerja sebagai manifestasi dari komitmen, semangat, energi, tingkat usaha yang tinggi, ketekunan dalam menghadapi tugas yang sulit, harapan yang tinggi, serta inisiatif. Sejalan dengan itu, Thomas (2009) mengidentifikasi beberapa tanda *work engagement* yang tinggi pada seseorang dengan rinci:

- a. Komitmen terhadap pencapaian tujuan dalam menjalankan tugasnya.
- b. Kemampuan individu dalam membuat keputusan dengan menggunakan kecerdasan dan strategi terbaik untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Memastikan kesesuaian pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan melalui pemantauan perilaku.
- d. Kemampuan individu untuk mengambil dan mengevaluasi keputusan yang diambil selama bekerja (Thomas, 2009).

Dengan merinci indikasi tersebut, Thomas (2009) menjelaskan dimensi *work engagement* yang tinggi pada individu dengan baik dan akurat.

Selanjutnya, Marciano (2010) menyajikan sepuluh ciri respons yang muncul dari individu yang menunjukkan tingkat *work engagement* yang tinggi. Ciri-ciri tersebut meliputi:

- a. Menyampaikan ide-ide inovatif dalam lingkup pekerjaan,
- b. Memperlihatkan semangat dan antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaan,
- c. Menunjukkan inisiatif dalam tindakan,
- d. Aktif dalam upaya peningkatan diri sendiri, rekan kerja, dan kinerja bisnis,

- e. Konsisten dalam pencapaian tujuan dan harapan, bahkan melampaui standar yang ditetapkan,
- f. Demonstrasi rasa ingin tahu dan minat yang tinggi terhadap pekerjaan, seringkali melalui pertanyaan,
- g. Mengakui dan memberikan dukungan kepada rekan tim,
- h. Menunjukkan sikap positif dan optimisme selama menjalankan tugas,
- i. Mengatasi masalah atau tantangan dengan efektif, sambil tetap fokus pada pekerjaan, dan
- j. Menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

1.4 Manfaat *Work Engagement*

Work engagement memiliki signifikansi yang besar bagi setiap organisasi karena mampu berkontribusi dalam membentuk budaya kerja yang lebih positif. Hal ini dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan, meningkatkan tingkat produktivitas, memperbaiki hubungan antar karyawan dan dengan pelanggan, serta berdampak positif pada profitabilitas organisasi (Schaufeli, 2018). Beberapa keuntungan dari *work engagement* akan diuraikan berikut ini:

- a. Individu memiliki semangat kerja yang tinggi

Individu yang terlibat secara penuh dalam pekerjaannya akan menunjukkan dedikasi yang melebihi standar yang telah ditetapkan, menciptakan motivasi tinggi dan mengembangkan keterikatan yang kuat terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Fenomena ini diharapkan dapat memberikan dorongan bagi kemajuan organisasional serta merangsang terciptanya inovasi dalam lingkungan kerja (Schaufeli, 2018).

- b. Individu dapat mengembangkan potensinya dalam bekerja

Pegawai yang menunjukkan tingkat keterikatan kerja, salah satunya ditandai oleh rasa kebanggaan, motivasi untuk pertumbuhan pribadi, dan kesadaran menjadi bagian integral dari organisasi atau lingkungan kerjanya (Bakker & Leiter, 2010).

c. Individu dapat bertahan dalam menghadapi kesulitan kerja

Work engagement bisa diartikan sebagai tingginya energi dan ketahanan mental di lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi bersedia untuk mengalokasikan usaha maksimal dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Bahkan, ketika menghadapi kendala atau kesulitan, mereka tetap mampu bertahan. Konsep dedikasi dalam konteks ini merujuk pada tingkat keterikatan kerja yang kuat. Para karyawan yang memiliki tingkat dedikasi yang tinggi akan merasakan kebanggaan, antusiasme, tantangan, dan rasa penting dalam pekerjaan mereka (Schaufeli & Salanova, 2008).

d. Individu menginvestasikan waktu dan usaha dalam aktivitas kerjanya

Setiap orang cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang bervariasi, yang dipengaruhi oleh karakteristik pribadi atau pandangan yang berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Oleh karena itu, keterikatan kerja dapat dianggap sebagai suatu aspek yang bersifat individual. Tingkat keterlibatan seseorang cenderung meningkat seiring dengan sejauh mana pekerjaan memenuhi keinginan dan preferensi individu tersebut. Konsep keterikatan kerja menunjukkan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk mengalokasikan waktu dan usaha mereka dalam pelaksanaan aktivitas pekerjaan (Bakker & Leiter, 2010).

e. Individu mampu mengidentifikasi diri secara psikologis dalam pekerjaannya

Seseorang dianggap memiliki keterikatan kerja (*work engagement*) apabila mereka memiliki kemampuan untuk mengenali diri secara psikologis dalam lingkup pekerjaan mereka dan meyakini bahwa pencapaian kinerja merupakan hal yang sangat penting, baik bagi diri mereka sendiri maupun untuk keberhasilan organisasi. Para pekerja yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki dedikasi yang kuat terhadap tugas-tugas yang mereka lakukan, sehingga mereka bersedia untuk menyalurkan segenap potensi fisik dan psikis mereka demi kemajuan pekerjaan mereka (Schaufeli & Salanova, 2008).

1.5 Tipe Pegawai Berdasarkan Tingkat *Engagement*

Sumber daya manusia, khususnya pegawai, merupakan elemen krusial bagi setiap organisasi, tanpa memandang sektor kegiatannya. Gallup (2004) telah mengenali tiga kategori pegawai dalam suatu entitas organisasi, yang dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat *engagement*. Ketiga kategori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. *Engaged*

Seorang karyawan yang terlibat secara aktif akan sepenuhnya menyelesaikan segala tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Saat bekerja, karyawan ini tidak ragu untuk menunjukkan dedikasi dan menyumbangkan seluruh energinya, selain itu, dia akan terus berupaya mengembangkan bakat yang dimilikinya (Gallup, 2004).

b. *Not Engaged*

Pegawai yang tidak terlibat (*not engaged*) cenderung untuk memusatkan perhatian pada tugas-tugas yang telah ditugaskan kepada mereka. Mereka hanya menjalankan pekerjaan sesuai dengan peran yang telah diberikan dan imbalan yang diterima dari perusahaan. Dalam menjalankan tugas-tugasnya, pegawai ini kurang memiliki inisiatif dan lebih suka menunggu petunjuk daripada mengambil langkah proaktif. Selain itu, seringkali mereka tampak kurang bertenaga dan kurang semangat saat menyelesaikan pekerjaan (Gallup, 2004).

c. *Actively Disengaged*

Jenis pekerja ini dapat diidentifikasi sebagai seorang karyawan non-terikat, yang dengan jujur dan tanpa menyembunyikan perasaannya, mengekspresikan ketidakbahagiaan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Pekerja ini secara konsisten menunjukkan sikap resistensi, cenderung berpikir negatif, dan cenderung melihat aspek negatif pada berbagai kesempatan (Gallup, 2004).

1.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Hewitt (2011) mengidentifikasi enam faktor pendorong yang saling terkait dalam upaya mencapai tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) yang tinggi. Beberapa dari faktor tersebut mencakup:

a. *Rewards* (Penghargaan)

Peningkatan kinerja seorang pegawai dapat dicapai melalui pemberian penghargaan yang memadai. Beberapa bentuk penghargaan yang dapat diberikan mencakup pemberian gaji yang mencukupi kebutuhan, pekerjaan yang memberikan manfaat atau keuntungan signifikan bagi kehidupan pegawai, serta pengakuan lain sebagai bentuk apresiasi terhadap penampilan kerja terbaik yang telah diberikan oleh pegawai untuk perusahaan (Hewitt, 2011).

b. *Company Practices* (Kondisi Perusahaan)

Kondisi yang baik pada tingkat perusahaan dapat memiliki dampak positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh positif tersebut mencakup kebijakan kerja yang diterapkan oleh perusahaan, manajemen kerja yang efektif, keselarasan visi dan misi perusahaan, serta reputasi yang baik (Hewitt, 2011).

c. *Quality of Life* (Kualitas Kehidupan pekerja)

Evaluasi terhadap mutu kehidupan kerja dalam sebuah perusahaan menjadi suatu aspek yang krusial. Fokus pada peninjauan ini mencakup lingkungan kerja fisik yang optimal, yang tidak hanya menjamin keamanan dan keselamatan para pekerja, tetapi juga mengupayakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai. Poin ini diakui sebagai faktor kunci dalam menciptakan tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) yang tinggi bagi para pegawai (Hewitt, 2011).

d. *Opportunities* (Kesempatan)

Organisasi yang memberikan peluang karier kepada karyawan dan mendukung pengembangan potensi melalui program pelatihan serta pembangunan karier dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk optimal dalam kinerjanya. Hal ini akan memudahkan karyawan untuk mencapai tingkat keterikatan kerja yang tinggi (Hewitt, 2011).

e. *Work* (Aktivitas Pekerjaan)

Beberapa atribut dalam lingkup pekerjaan dapat meningkatkan kinerja para pegawai, antara lain melibatkan pemberian otonomi yang memberdayakan, menciptakan pengalaman pencapaian yang memotivasi, dan menyusun tugas-tugas kerja yang mendukung perkembangan potensi individu pegawai (Hewitt, 2011).

f. *People* (Orang yang berada di lingkungan kerja)

Untuk mencapai tingkat keterikatan kerja yang optimal pada karyawan, diperlukan sinergi, pengawasan yang efektif, dan kerjasama yang harmonis antara anggota tim di dalam lingkungan kerja, termasuk kerja sama dengan pemimpin perusahaan, atasan, dan mitra kerja lainnya (Hewitt, 2011).

2 *Authentic Leadership*

2.1 Sejarah dan Definisi *Authentic Leadership*

Konsep *authentic leadership* merupakan suatu gagasan yang relatif baru, meskipun akarnya dapat ditelusuri hingga konsep dan teori autentisitas sebagai karakter manusia yang dapat ditelusuri kembali ke filsafat Yunani (Luthans & Avolio, 2003). Pemahaman ini diperkuat oleh asal-usul kata "otentik" sendiri, yang berasal dari bahasa Yunani, yaitu "αυθεντικό (*authento*)", yang dalam konteks filsafat Yunani berarti menjadi diri sendiri yang sejati (*to thine own self be true*). Avolio et al. (2004) dan W. L. Gardner et al. (2005) kemudian membentuk dasar bagi teori kepemimpinan otentik, menggambarkannya sebagai sifat individu yang percaya diri, tulus, optimis, penuh harapan, tangguh, berbudi

lujur, dan memiliki kemampuan untuk mengatur diri sendiri dengan tujuan mempertahankan standar moral yang tinggi (Avolio et al., 2004).

Kepemimpinan otentik merujuk pada kepemilikan pengalaman pribadi seseorang yang melibatkan pikiran, emosi, kebutuhan, preferensi, atau keyakinan pikiran. Proses ini tercermin dalam upaya untuk mengenal diri sendiri dan berperilaku sesuai dengan identitas pribadi (Harter et al., 2003). Dalam konteks organisasi, Kepemimpinan otentik diidentifikasi sebagai suatu proses psikologi positif yang berkembang, menghasilkan kesadaran diri dan perilaku positif yang dipandu oleh pemimpin dan rekannya, mendorong pertumbuhan pribadi yang positif (Luthans & Avolio, 2003). Avolio dan Gardner (2005) lebih lanjut mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai suatu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memiliki tingkat kesadaran diri yang tinggi dalam pemikiran dan tindakan mereka.

Pengertian yang lebih lengkap dikemukakan oleh Walumbwa et al. (2008), yang menjelaskan kepemimpinan otentik sebagai karakteristik seorang pemimpin yang memiliki kesadaran terhadap kekuatan dan kelemahannya sendiri, mendorong partisipasi aktif dari orang lain tanpa memaksakan pandangannya, serta bertindak konsisten dengan nilai dan keyakinannya. Kepemimpinan otentik juga dapat didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mampu memupuk komitmen organisasi pada para karyawan melalui peningkatan kinerja mental, seperti *self-efficacy*, harapan, dan optimisme. Fenomena ini terjadi karena kepemimpinan otentik mampu meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan individu pada para karyawan (Rego et al., 2016).

Berdasarkan konsep-konsep yang telah diuraikan, peneliti mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan otentik adalah suatu bentuk gaya kepemimpinan yang menonjolkan pola perilaku positif guna meningkatkan kesadaran diri para karyawan, menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap mereka, serta menjalankan kepemimpinan dengan etika dan transparansi, baik terhadap diri sendiri maupun terhadap para karyawan. Oleh karena itu, teori yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan otentik menurut Walumbwa et al. (2008), yang menekankan pentingnya *self-awareness, relational*

transparency, *balanced processing*, dan *internalized moral perspective*. Pemilihan teori ini didasarkan pada pertimbangan bahwa teori tersebut mencakup pemahaman yang komprehensif dan telah diakui oleh berbagai peneliti di tingkat global.

2.2 Dimensi *Authentic Leadership*

Walumbwa et al. (2008) telah mengenali bahwa kepemimpinan otentik terdiri dari empat aspek utama, yakni kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan seimbang, dan perspektif moral yang terinternalisasi. Keempat dimensi ini dapat diuraikan sebagai berikut dalam konteks penelitian kepemimpinan.

a. *Self-Awareness* (kesadaran diri)

Proses *self-awareness* mencakup pemahaman yang mendalam oleh seorang pemimpin terhadap dirinya sendiri, baik kelebihan maupun kekurangannya, serta dampak yang ditimbulkannya terhadap orang-orang di sekitarnya. Aspek-aspek ini mencakup nilai-nilai, identitas, respons emosional, motivasi, dan tujuan yang dimiliki oleh pemimpin, sekaligus kesadaran terhadap perasaan internal yang dirasakannya (Kernis, 2003).

Pemahaman diri juga mencerminkan pengetahuan yang akurat mengenai kekuatan, kelemahan, dan proses indera seseorang. Seorang pemimpin yang memiliki kesadaran diri akan memahami nilai-nilai yang dimiliki oleh para pegawainya, menyadari signifikansi dari perjuangan mereka, dan mampu saling menghargai. Kesadaran diri juga merupakan unsur yang sangat penting dalam pengembangan aspek-aspek kepemimpinan otentik, melalui peningkatan pemahaman diri yang diperoleh melalui interaksi dengan para pegawai, serta menyadari dampak kepemimpinan terhadap mereka (Walumbwa et al., 2008).

b. *Relational Transparency* (transparansi relasional)

Transparansi relasional merupakan pengungkapan terbuka mengenai pemikiran dan perasaan pemimpin terhadap para bawahannya. Hal ini

melibatkan pemeliharaan hubungan antara pemimpin dan karyawan dengan berlandaskan pada ketulusan dan kejujuran. Konsep transparansi relasional terwujud ketika pemimpin membagikan perasaan, motivasi, dan keinginannya dengan orang lain secara tepat (Kernis, 2003). Proses ini mencakup penyampaian aspek positif dan negatif dari kepemimpinan kepada para bawahannya. Inti dari unsur ini terletak pada komunikasi yang jujur dan terbuka dalam suatu relasi.

Transparansi hubungan interpersonal juga mencakup pengungkapan identitas seseorang melalui berbagi informasi dan ekspresi emosional. Ini mengacu pada kemampuan individu untuk memahami asal-usul pengalaman mereka, mengonstruksi makna dalam konteks kehidupan, dan bagaimana proses pembentukan makna tersebut membentuk persepsi diri seiring berjalannya waktu. Pemimpin yang mempraktikkan transparansi hubungan interpersonal menunjukkan ketulusan dan keterbukaan dalam interaksinya dengan anggota tim, menerapkan gaya kepemimpinan yang terbuka, dan dapat menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang berubah. Integritas terhadap nilai-nilai serta ekspresi terbuka terkait nilai-nilai tersebut menjadi aspek krusial bagi pemimpin yang memiliki dimensi transparansi hubungan interpersonal. Selain itu, pemimpin juga bersedia membuka pikiran dan perasaannya, menciptakan ruang bagi anggota tim untuk berpartisipasi dalam pertukaran informasi (Walumbwa et al., 2008).

c. *Balanced Processing* (pengolahan yang seimbang)

Proses pemrosesan seimbang merujuk pada metode analisis secara obyektif terhadap seluruh informasi yang relevan sebelum mengambil keputusan. Pendekatan ini melibatkan evaluasi fakta dan data, baik yang bersumber eksternal maupun *self-referential*. Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin seharusnya tidak berlebihan atau mengabaikan informasi, melainkan harus menganalisis data secara obyektif sebelum membuat keputusan. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk menghindari bias, dan keasliannya tercermin dari keterbukaannya terhadap berbagai perspektif

serta kemampuannya untuk mempertimbangkan sudut pandang orang lain secara objektif (Walumbwa et al., 2008).

Proses keseimbangan juga mencerminkan langkah-langkah analisis informasi secara obyektif sebelum mengambil keputusan. Pemimpin yang memiliki kemampuan keseimbangan dalam pengolahan informasi akan menghimpun berbagai pendapat yang mungkin saling bertentangan, dan dengan cermat mempertimbangkan setiap pandangan tersebut. Sikap yang tidak bersifat impulsif atau tersembunyi, memungkinkan pemimpin untuk merencanakan langkah-langkah dengan matang, dan nantinya merundingkan rencana tersebut bersama dengan anggota tim. Pendekatan seperti ini dapat memberikan inspirasi kepada anggota tim untuk menjadi individu yang proaktif dalam mengajukan pertanyaan dan mempertimbangkan masalah (Walumbwa et al., 2008).

d. *Internalized Moral Perspective* (moral yang terinternalisasi)

Perspektif moral yang terinternalisasi merujuk pada kemampuan untuk mengatur diri sendiri yang dipandu oleh standar moral, etika, dan nilai-nilai internal dalam menghadapi tekanan dari lingkungan kelompok, sosial, atau organisasi. Hasilnya, perilaku yang muncul cenderung bersifat etis dan transparan. Aspek ini dianggap otentik karena tindakan seorang pemimpin konsisten dengan nilai moral dan keyakinan yang dimilikinya (Walumbwa et al., 2008).

Perspektif moral internal juga merujuk pada tindakan yang sesuai dengan norma moral individu dan perilaku yang diatur oleh diri sendiri. Seorang pemimpin yang mempraktikkan perspektif moral internal akan menunjukkan sikap yang etis. Selain itu, pemimpin juga memiliki pemahaman tentang langkah-langkah yang tepat untuk membimbing karyawan agar melakukan tindakan yang benar. Perspektif moral internal juga menjadi landasan dalam pengambilan keputusan etis oleh pemimpin, sehingga memastikan bahwa pemimpin tersebut mempertahankan sikap yang etis (Walumbwa et al., 2008).

2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Authentic Leadership*

Kepemimpinan otentik dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ilies dan rekan-rekannya pada tahun 2005, terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi kepemimpinan otentik, yakni:

- a. Konsep diri yang positif dan kecerdasan emosional merupakan faktor kunci dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang memiliki pandangan positif terhadap dirinya sendiri dan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi cenderung memiliki tingkat kesadaran diri yang lebih baik. Kesadaran diri yang lebih tinggi ini membawa dampak positif berupa penerimaan diri yang lebih baik, otonomi yang lebih tinggi, relasi interpersonal yang lebih positif, dan tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi (Ilies et al., 2005).
- b. Integritas dan orientasi terhadap tujuan pembelajaran adalah dua aspek kunci dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin yang memiliki integritas tinggi dan mengutamakan orientasi belajar cenderung menunjukkan keseimbangan dan ketidakbiasan dalam pemrosesan informasi. Tingkat integritas yang tinggi memastikan bahwa pemimpin memahami tugas yang diemban secara akurat, mampu mengestimasi kemampuannya dalam mengatasi masalah, dan dapat mengidentifikasi situasi yang menantang untuk pengembangan diri (Ilies et al., 2005). Dalam konteks ini, penting untuk mencatat bahwa pemimpin yang melakukan pemrosesan informasi secara tidak bias akan memiliki keunggulan dalam menafsirkan tanggung jawab mereka. Mereka juga lebih mampu mengantisipasi kemampuan mereka dalam menghadapi berbagai masalah. Selain itu, orientasi belajar yang kuat memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi situasi yang menawarkan peluang belajar baru dan tantangan yang dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan mereka (Ilies et al., 2005). Dengan demikian, integritas dan orientasi pembelajaran bukan hanya aspek penting dalam kepemimpinan, tetapi juga berperan dalam membentuk kemampuan seorang pemimpin untuk memahami, mengatasi, dan belajar dari tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja.

- c. Citakan diri (*self-esteem*) dan pemantauan diri (*self-monitoring*) berperan penting dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin yang tidak terlalu dipengaruhi oleh pendapat orang lain akan lebih cenderung menunjukkan perilaku yang otentik, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilies et al. (2005).
- d. Hubungan positif dari masa lalu (*past positive relationships*) dan perilaku positif sebelumnya (*past positive behavior*) berperan penting. Individu yang memiliki sejarah hubungan yang positif dan perilaku yang baik pada masa kanak-kanak dan remaja cenderung lebih mampu menunjukkan perilaku otentik sebagai seorang pemimpin (Ilies et al., 2005).

3. *Servant Leadership*

3.1 Pengertian *Servant Leadership*

Teori mengenai kepemimpinan melayani dimulai pada tahun 1970 ketika Robert K. Greenleaf (1904-1990) menulis esai berjudul "*The Servant as Leader*" (Van Dierendonck, 2011). Esai ini kemudian dikembangkan menjadi buku pada tahun 1977 yang berjudul "*Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power And Greatness*". Inspirasi mengenai kepemimpinan melayani ini muncul pada tahun 1970-an ketika Greenleaf membaca novel karya Herman Hesse (1966) yang berjudul "*Journey To The East*" (Sendjaya et al., 2008). Novel tersebut mengisahkan tentang sekelompok wisatawan yang didampingi oleh seorang pelayan yang sangat membantu. Pelayan ini tidak hanya memberikan semangat kepada para wisatawan selama perjalanan yang membosankan, tetapi juga sering menghibur mereka dengan nyanyian. Keberadaan pelayan ini memiliki dampak yang luar biasa. Saat sang pelayan tersesat dan terpisah dari kelompok, para wisatawan menjadi panik dan meninggalkan perjalanan tersebut. Tanpa pelayan, mereka tidak dapat melanjutkan perjalanan. Pelayan itulah yang akhirnya memimpin kelompok dengan menunjukkan perhatiannya kepada para wisatawan tanpa memikirkan dirinya sendiri (Sendjaya et al., 2008).

Meskipun Greenleaf mengembangkan teorinya pada tahun 1970-an, tanggapan luas dari dunia akademik baru terjadi pada tahun 2000-an, ketika

Greenleaf telah meninggal. Beberapa ahli kemudian mengajukan definisi *servant leadership*, antara lain Sendjaya dan Sarros (2002), Barbuto Jr. dan Wheeler (2006), Trompenaars dan Voerman (2009), serta Spears (2010). Greenleaf (1977) menggambarkan *servant leadership* sebagai suatu bentuk kepemimpinan yang muncul dari dorongan tulus hati untuk menjadi individu yang pertama kali melayani orang lain. Adanya dorongan yang tulus inilah yang memicu keinginan untuk menjadi seorang pemimpin. Lebih lanjut, Greenleaf (1977) menjelaskan bahwa seorang *servant leader* adalah seseorang yang berperan sebagai pelayan terlebih dahulu, berawal dari keyakinan alamiah bahwa keinginan untuk melayani harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum menjadi pemimpin. Penekanan yang tegas diletakkan pada prinsip melayani terlebih dahulu, dengan memastikan bahwa kepentingan orang lain menjadi prioritas utama untuk dilayani.

Kepemimpinan berbentuk pelayanan, yang dikenal sebagai *servant leadership*, merupakan suatu pendekatan yang berakar pada keikhlasan dalam pelayanan, bersumber dari hati nurani, dengan fokus utama pada pemenuhan kebutuhan para pegawai. Dalam konsep ini, pemimpin menganggap kebutuhan bawahan sebagai prioritas utama dan memperlakukan mereka sebagai rekan kerja, menciptakan hubungan yang erat melalui saling keterlibatan (Barbuto Jr & Wheeler, 2006). *Servant leadership* juga dapat diartikan sebagai penyatuan antara kemampuan memimpin dan melayani, sejalan dengan harmoni dan interaksi dengan lingkungan sekitarnya (Trompenaars & Voerman, 2009). Lebih lanjut, Sendjaya et al. (2019) menjelaskan bahwa *servant leadership* melibatkan pendekatan kepemimpinan holistik yang mencakup aspek-aspek rasional, relasional, etis, emosional, dan spiritual dari para pemimpin dan pengikut, membawa transformasi bagi keduanya untuk mencapai potensi maksimal yang dapat mereka raih.

Seorang pemimpin berjiwa pelayan adalah individu yang mengedepankan konsep pelayanan, dimulai dari dorongan alami untuk memberikan pelayanan dan menempatkan pelayanan sebagai prioritas utama (Spears, 2010). Kesadaran yang sadar terhadap pilihan ini membawa aspirasi dan motivasi dalam membimbing orang lain. Dalam perspektif Vondey (2010),

seorang pemimpin berjiwa pelayan adalah sosok yang sangat memperhatikan perkembangan dan dinamika kehidupan para pengikutnya, dirinya sendiri, dan komunitasnya. Oleh karena itu, pemimpin ini lebih mengutamakan aspek tersebut daripada mencapai ambisi pribadi dan kepuasan diri semata. Menurut Sendjaya dan Sarros (2002), seorang pemimpin berjiwa pelayan adalah sosok yang menempatkan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan orang lain di atas dirinya sendiri. Pemimpin semacam itu memiliki tekad kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang paling penting, mampu menggabungkan keduanya secara harmonis untuk saling memperkuat dengan dampak positif (Trompenaars & Voerman, 2009).

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa kepemimpinan melayani merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang bersifat terbalik. Kepemimpinan ini melibatkan komitmen yang melebihi kepentingan pribadi guna melayani kebutuhan orang lain, memberikan dukungan bagi pertumbuhan dan perkembangan mereka, serta memberikan peluang baik secara material maupun emosional. Dalam konteks organisasi, para *servant leaders* menempatkan pelayanan kepada karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat umum sebagai prioritas utama. Mentalitas seorang *servant leaders* menegaskan bahwa tujuan utama keberadaannya adalah untuk memberikan pelayanan, dengan kepemimpinan yang mengalir melalui tindakan pelayanan, memungkinkan orang lain untuk tumbuh dan mencapai potensi maksimal mereka.

Dalam penelitian ini, digunakan teori *servant leadership* yang dikemukakan oleh Liden et al. (2008). Teori ini menekankan beberapa dimensi kunci yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang otentik, yaitu *emotional healing, creating value for the community, conceptual skills, empowering, helping subordinates grow and succeed, putting subordinates first*, dan *behaving ethically*. Pemilihan teori ini didasarkan pada pertimbangan bahwa teori tersebut telah menyajikan pemahaman yang komprehensif dan telah digunakan oleh banyak peneliti di seluruh dunia.

3.2 Dimensi *Servant Leadership*

Liden et al. (2008) telah mengenali tujuh dimensi dalam kepemimpinan melayani, yakni: penyembuhan emosional, menciptakan nilai bagi masyarakat, keterampilan konseptual, memberdayakan, membantu bawahan tumbuh dan berhasil, menempatkan bawahan sebagai prioritas utama, dan berperilaku secara etis. Ke tujuh dimensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut dalam konteks penelitian dan pemahaman lebih lanjut terkait kepemimpinan melayani.

a. *Emotional Healing*

Pemulihan emosional merupakan upaya seorang pemimpin dalam mengekspresikan kepekaannya terhadap masalah pribadi individu lain (Liden et al., 2008). Proses pemulihan emosional ini mencakup pengakuan terhadap permasalahan serta kesejahteraan personal orang lain (Northouse, 2018). Seorang pemimpin yang berfokus pada pelayanan, yang menunjukkan perilaku semacam ini, mampu mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh orang lain dan menunjukkan kesiapannya untuk meluangkan waktu guna memberikan dukungan (Megheirkouni, 2020).

Dalam kerangka kepemimpinan melayani, konsep "penyembuhan emosional" merujuk pada peran pemimpin dalam membantu anggota tim atau pengikut mereka mengatasi berbagai emosi negatif, trauma, atau ketidakseimbangan emosional yang mungkin dialami oleh mereka. Kepemimpinan melayani sendiri merupakan suatu pendekatan yang menekankan pada konsep pelayanan kepada orang lain sebagai prioritas utama. Seorang *servant leaders* memegang komitmen untuk mendukung perkembangan pribadi, kesejahteraan, dan pertumbuhan emosional dari anggota timnya.

b. *Creating Value For the Community*

Menciptakan nilai untuk masyarakat merupakan manifestasi dari kepemimpinan yang penuh kesadaran dan tulus, di mana seorang pemimpin berkomitmen untuk membantu dan memajukan masyarakat atau komunitasnya (Liden et al., 2008). Pemimpin yang mengadopsi perilaku ini dengan sengaja

menciptakan nilai tambah bagi masyarakat, secara sadar memberikan kontribusi yang bermanfaat. Pendekatan pelayanan yang diusung oleh pemimpin ini juga mendorong para pengikutnya untuk aktif menjadi sukarelawan dalam berbagai kegiatan pelayanan masyarakat (Northouse, 2018). Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila seseorang perlu memiliki pemahaman mendalam terhadap pengetahuan agar dapat efektif menciptakan nilai bagi kebutuhan masyarakat (Megheirkouni, 2020).

Dalam konteks kepemimpinan melayani, "menciptakan nilai bagi masyarakat" merujuk pada usaha yang dilakukan oleh pemimpin dan organisasi untuk memberikan manfaat serta nilai positif yang bermakna kepada komunitas atau masyarakat yang menjadi fokus pelayanan mereka. Pemimpin ini berupaya untuk memahami kebutuhan yang ada dalam komunitas dengan mendengarkan dan berkomunikasi secara efektif dengan para pemangku kepentingan. Setelah itu, mereka berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan tersebut melalui inisiatif dan tindakan yang relevan. Pendekatan ini mencerminkan komitmen pemimpin dalam memberikan kontribusi berarti kepada kemajuan dan kesejahteraan komunitas yang dilayani, seiring dengan prinsip-prinsip kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan.

c. *Conceptual Skills*

Kemampuan Konseptual merupakan pemahaman yang dimiliki oleh seorang pemimpin mengenai struktur organisasi dan tanggung jawab yang ada, memungkinkannya memberikan dukungan dan bantuan secara efektif kepada orang lain, terutama para pengikutnya (Liden et al., 2008). Aspek perilaku ini mencakup pemahaman menyeluruh dari seorang pemimpin yang berorientasi pada pelayanan terhadap organisasi, tujuan, misi, dan kompleksitasnya (Northouse, 2018). Lebih spesifik, perilaku yang didefinisikan secara konseptual membantu pemimpin berorientasi pelayanan untuk memandang permasalahan dari berbagai perspektif. Dalam literatur manajemen pengetahuan, disarankan bahwa pengetahuan konseptual

melibatkan kemampuan untuk mengabstraksi, merumuskan strategi, serta melihat gambaran keseluruhan dalam suatu organisasi (Ahmed et al., 2002).

Kemampuan konseptual dalam kerangka *servant leadership* mencakup ketrampilan seorang pemimpin untuk memahami, menganalisis, dan merumuskan ide-ide atau konsep-konsep yang kompleks, serta mengaitkannya dengan visi dan misi organisasi atau komunitas yang menjadi fokus pelayanannya. Kompetensi konseptual ini menjadi sangat penting karena memberikan dukungan kepada pemimpin *servant leadership* dalam perencanaan strategi, pengambilan keputusan, dan pengembangan kepemimpinan yang dilandasi oleh visi yang jelas. Dalam konteks *servant leadership*, pemimpin diharapkan mampu menggabungkan kemampuan berpikir konseptualnya dengan pelayanan yang diberikan kepada individu atau kelompok yang dilayaninya.

d. *Empowering*

Pemberdayaan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan dan memfasilitasi individu, khususnya para pengikutnya, dalam mengenali serta menyelesaikan permasalahan, sambil menetapkan waktu dan metode penyelesaian tugas mereka (Liden et al., 2008). Sikap ini mencerminkan pembagian kekuasaan oleh pemimpin kepada pengikutnya. Dengan kata lain, pengikut diberikan kebebasan dan otonomi dalam menjalankan tugas serta menggunakan sumber daya. Kreativitas dan inovasi menjadi hasil dari perilaku ini karena adanya kemandirian dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan pendekatan berpikir (Northouse, 2018). Beberapa pakar berpendapat bahwa pemberdayaan di dalam organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga memicu inovasi dan kreativitas (Megheirkouni, 2020).

Dalam konteks kepemimpinan melayani, konsep "memberdayakan" atau "*empowering*" merujuk pada usaha pemimpin untuk memberikan kekuatan, tanggung jawab, otonomi, dan kepercayaan kepada anggota tim atau individu yang dipimpinya. Tujuan utama dari pemimpin dalam kepemimpinan

melayani adalah membantu anggota tim agar merasa memiliki kemampuan, mampu mengambil inisiatif, dan berkembang dalam peran mereka. Pemimpin ini menyadari bahwa memberdayakan anggota tim menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Dengan demikian, konsep memberdayakan dalam *servant leadership* diartikan sebagai upaya pemimpin untuk meningkatkan kemandirian dan pertumbuhan individu dalam tim, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang optimal bagi produktivitas dan keberlanjutan.

e. *Helping Subordinates Grow and Succeed*

Menunjukkan kepedulian tulus terhadap pertumbuhan dan perkembangan karir bawahan merupakan aspek penting dari perilaku seorang pemimpin, sebagaimana dijelaskan oleh Liden dan rekan-rekan (2008). Pemimpin yang mengadopsi sikap ini secara aktif berusaha memahami tujuan individu yang dipimpinnya, serta memberikan dukungan dan bimbingan agar mereka dapat mencapai tujuan tersebut, tanpa memandang jenis tujuan yang ingin dicapai. Pendekatan pelayanan yang diimplementasikan oleh pemimpin ini melibatkan penyediaan nasihat, umpan balik, dan bimbingan, sesuai dengan konsep *servant leadership* yang ditegaskan oleh Northouse (2018).

Pemimpin yang bersifat pelayanan tidak hanya memberikan dukungan verbal, namun juga secara proaktif terlibat dalam membantu individu bawahannya dalam mengembangkan karir mereka. Dengan membagikan pengalaman kerja dan pengetahuan organisasional, pemimpin ini dapat menjadi sumber inspirasi dan panduan bagi bawahan dalam mengasah keterampilan baru dan meningkatkan kompetensi mereka (Day, 2014). Dengan demikian, membimbing bawahan untuk tumbuh dan mencapai kesuksesan tidak hanya menjadi tanggung jawab, tetapi juga menjadi komitmen nyata dari seorang pemimpin yang memiliki orientasi pada pelayanan dan pengembangan individu.

Dalam konteks kepemimpinan melayani, konsep "membantu bawahan tumbuh dan sukses" menjadi fokus utama yang menyoroti peran seorang

pemimpin dalam mendukung perkembangan pribadi dan profesional anggota tim atau pengikutnya. Pemimpin dalam model kepemimpinan melayani berkomitmen untuk menuntun individu menuju pencapaian potensi terbaik mereka, mencapai tujuan mereka, dan mencapai keberhasilan dalam peran masing-masing. Hal ini mencakup penyediaan dukungan, panduan, pelatihan, serta memberikan kesempatan yang diperlukan agar pengikut dapat mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang optimal.

f. *Putting Subordinates First*

Mengedepankan Bawahan adalah sikap seorang kepala dalam mengimplementasikan tindakan dan komunikasi untuk menegaskan kepada orang lain, khususnya para pengikutnya, bahwa memenuhi kebutuhan pekerjaan bawahannya menjadi prioritas utama (Liden et al., 2008). Pemimpin yang menerapkan prinsip ini seringkali melibatkan diri secara langsung untuk membantu bawahan mengatasi kendala yang muncul dalam pelaksanaan tugas mereka. Kepala dengan perilaku ini memberikan prioritas kepada bawahan melalui tindakan dan komunikasi yang menunjukkan bahwa kekhawatiran mereka menjadi fokus utama (Northouse, 2018).

Dalam kerangka kepemimpinan melayani, konsep "menempatkan pengikut sebagai prioritas utama" adalah salah satu aspek fundamental yang menyoroti pentingnya pemimpin untuk mengutamakan kebutuhan, kesejahteraan, dan perkembangan anggota tim atau bawahan mereka melebihi kepentingan pribadi atau organisasi. Prinsip ini menggambarkan bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan pemberian pelayanan kepada orang lain, dengan memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan yang diambil didasarkan pada keuntungan terbaik bagi anggota tim atau bawahan.

g. *Behaving Ethically*

Berprilaku etis merujuk pada tindakan pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, keadilan, dan kejujuran saat berinteraksi dengan orang lain, khususnya terhadap para pengikutnya (Liden et al., 2008). Hal ini menandakan bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan tugasnya dengan mematuhi

prinsip-prinsip moral dan dengan cara yang benar. Dalam konteks *servant leadership*, karakteristik etis seperti sikap adil dan jujur terhadap para pengikut menjadi aspek kunci yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (Northouse, 2018).

Dalam konteks *servant leadership*, "berprilaku secara etis" menjadi landasan prinsip yang menekankan pentingnya bagi pemimpin untuk bertindak dan mengambil keputusan dengan berpegang pada prinsip-prinsip etika dan nilai-nilai moral yang tinggi. Prinsip ini menegaskan bahwa seorang pemimpin *servant* harus memberikan prioritas utama pada integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial dalam setiap aspek kepemimpinan yang mereka lakukan. Prinsip "berprilaku secara etis" dalam *servant leadership* berperan dalam membentuk budaya organisasi yang didasarkan pada integritas dan keadilan, sehingga dapat mendukung pelayanan berkualitas tinggi dan memenuhi kebutuhan komunitas atau organisasi yang dilayani.

3.3 Karakteristik *Servant Leadership*

Seorang pemimpin berjiwa pelayan adalah individu yang mengedepankan aspek pelayanan, didorong oleh dorongan batin untuk memberikan pelayanan dan mengutamakan aspek pelayanan (Spears, 2010). Menurut Spears (2010), terdapat sepuluh ciri khas yang mendefinisikan seorang pemimpin berjiwa pelayan, yakni:

a. *Listening* (Mendengarkan)

Pemimpin berjiwa pelayan mempraktikkan keterlibatan mendalam dengan orang lain melalui kegiatan mendengarkan yang teliti. Mereka dengan cermat mengidentifikasi dan membantu mengkrystalkan aspirasi kolektif, sambil tetap mempertimbangkan pandangan internal mereka sendiri. Seorang pemimpin berjiwa pelayan mengasah kemampuan dan komitmen untuk mengenali serta memahami sepenuhnya pesan yang disampaikan oleh rekan-rekan mereka. Mereka berupaya untuk mendengarkan dengan rasa tanggap terhadap apa yang diucapkan maupun yang tidak diucapkan, mencari pemahaman lebih mendalam tentang apa yang tersirat. Kesungguhan mereka

dalam mendengarkan melibatkan usaha untuk melampaui keinginan pribadi, sekaligus mencari pemahaman terhadap komunikasi yang terpancar dari dimensi-dimensi tubuh, jiwa, dan pikiran. Aktivitas mendengarkan, yang dipadukan dengan refleksi teratur, merupakan unsur yang sangat penting dalam perjalanan pertumbuhan seorang pemimpin (Spears, 2010).

b. *Empathy* (Empati)

Pemimpin berorientasi pelayan berupaya untuk memahami serta merasakan empati terhadap anggota tim. Individu perlu dihargai dan diakui atas keunikan jiwa dan kepribadian mereka. Seorang pemimpin berorientasi pelayan akan menunjukkan niat dan keterlibatan yang signifikan sebagai individu sepenuhnya. Kesuksesan seorang pemimpin berorientasi pelayan dapat dicapai melalui kemampuan mereka sebagai pendengar yang ulung dan penuh empati (Spears, 2010).

c. *Healing* (Penyembuhan)

Seorang pemimpin berjiwa pelayan memiliki kapasitas untuk menyembuhkan dirinya sendiri dan orang lain. Banyak pengikut yang mengalami kekecewaan dan penderitaan akibat beban emosional yang mereka tanggung. Meskipun mereka belajar untuk menyembuhkan diri sendiri, seringkali mereka kesulitan karena perubahan dan integrasi diri memerlukan kekuatan yang luar biasa. Inilah titik krusial di mana peran seorang pemimpin berjiwa pelayan menjadi sangat signifikan dalam mendukung proses penyembuhan. Pemimpin berjiwa pelayan menyadari bahwa mereka memiliki kesempatan untuk turut serta dalam memberikan penyembuhan kepada individu yang berada dalam relasi dengan mereka (Spears, 2010). Kesempatan ini dianggap sebagai anugerah yang tak boleh disia-siakan. Penyembuhan yang ditawarkan bukanlah dalam konteks medis seperti yang dilakukan oleh seorang dokter, melainkan lebih fokus pada aspek emosional dan rohaniah dari para pengikutnya.

d. *Awareness* (Kesadaran)

Seorang pemimpin berorientasi pelayan menunjukkan kesadaran terhadap isu-isu yang terkait dengan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai, serta menganalisis situasi dari perspektif yang seimbang dan terintegrasi. Kesadaran ini memainkan peran kunci dalam pemahaman terhadap permasalahan yang melibatkan aspek etika dan nilai-nilai yang bersifat universal. Seperti yang diungkapkan oleh Spears (2010), mengakui dan mengadopsi etika serta nilai-nilai universal menjadi landasan yang memungkinkan pemimpin untuk melihat permasalahan dari sudut pandang yang lebih terintegrasi.

e. *Persuasion* (Persuasi)

Seorang pemimpin berjiwa pelayan memiliki karakteristik khusus yaitu keahlian dalam mempengaruhi orang lain tanpa mengandalkan wewenang atau kekuasaan yang berasal dari posisi formal atau otoritas dalam mengambil keputusan di dalam organisasi. Pemimpin berjiwa pelayan berupaya meyakinkan orang lain, tidak mengadopsi pendekatan memaksa untuk mencapai ketaatan buta. Perbedaan mendasar antara model kepemimpinan otoriter konvensional dan *servant leadership* (Spears, 2010) dapat diidentifikasi dalam aspek ini.

f. *Conceptualization* (Konseptualisasi)

Seorang pemimpin berjiwa pelayan memiliki kemampuan untuk memahami masalah dari sudut pandang konseptual, yang mengindikasikan kemampuannya untuk berpikir jangka panjang atau memiliki visi yang luas. Pemimpin berjiwa pelayan berdedikasi untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam menganalisis suatu masalah dengan melibatkan perspektif yang melampaui kenyataan masa lalu dan sekarang. Sementara banyak individu terlibat dalam upaya mencapai tujuan operasional yang bersifat jangka pendek, pemimpin berjiwa pelayan membedakan dirinya dengan kesanggupannya terus-menerus membuka dan mengembangkan wawasannya serta pemikirannya, sehingga mampu merangkul konsep-konsep yang memiliki landasan yang lebih luas (Spears, 2010). Dengan demikian,

seorang pemimpin berjiwa pelayan dihadapkan pada tugas yang kompleks dan rumit dalam menjaga keseimbangan antara konseptualisasi dan fokus pada operasional sehari-hari.

g. *Foresight* (Kejelian)

Seorang pemimpin yang menerapkan konsep *Servant Leadership* harus memiliki ketajaman dan kecermatan dalam menggali pembelajaran dari pengalaman masa lalu, menghadapi realitas saat ini, dan mempertimbangkan kemungkinan konsekuensi dari keputusan yang diambil untuk masa depan. Kemampuan untuk secara cermat menilai peristiwa sebelumnya sambil tetap memelihara pandangan jauh ke depan (mempunyai visi) merupakan ciri khas yang memungkinkan seorang pemimpin berbasis *Servant leadership* untuk memahami pelajaran yang dapat diambil dari sejarah, merespons secara tepat terhadap situasi kini, dan mempertimbangkan implikasi keputusan yang diambil untuk keberlanjutan masa depan (Spears, 2010).

h. *Stewardship* (Keterbukaan)

Pemimpin berjiwa pelayan menyoroti pentingnya keterbukaan dan persuasi dalam upaya membangun kepercayaan dari rekan-rekan sejawat. Mereka menegaskan nilai-nilai keteladanan dan pengaruh positif, sementara menghindari pendekatan kontrol dan dominasi. Menurut Spears (2010), pemimpin berjiwa pelayan berkomitmen penuh untuk membimbing seluruh anggota organisasi sehingga mereka dapat berperan aktif dalam mencapai tujuan bersama yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

i. *Commitment to the Growth of People* (Komitmen untuk Pertumbuhan)

Pemimpin berorientasi pelayan memiliki tanggung jawab untuk aktif berusaha meningkatkan perkembangan profesional pegawai dan kemajuan organisasi. Mereka meyakini bahwa nilai kemanusiaan melebihi kontribusi konkret yang diberikan oleh individu sebagai pekerja. Oleh karena itu, para pemimpin berorientasi pelayan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap

pengembangan pribadi, profesional, dan spiritual setiap anggota dalam lingkungan organisasi tempat mereka berada (Spears, 2010).

j. *Building Community* (Membangun Komunitas)

Seorang pemimpin yang berorientasi pada pelayanan memiliki keahlian dalam mengenali metode untuk membentuk komunitas. Pemimpin berorientasi pada pelayanan berupaya membangun relasi yang erat, sejalan dengan dinamika hubungan keluarga, di antara rekan-rekan kerja dalam sebuah organisasi. Melalui kepemimpinan berorientasi pada pelayanan, komunitas sejati, yang dapat diibaratkan sebagai keluarga, mampu terbentuk di dalam konteks lingkungan bisnis maupun berbagai lembaga organisasi lainnya (Spears, 2010).

4. *Teacher Followership*

4.1 Sejarah dan Definisi *Teacher Followership*

Pertama kali diperkenalkan oleh Robert Kelley pada tahun 1988 melalui bukunya yang berjudul "*In Praise of Follower*", konsep *followership* menjadi sorotan dalam literatur manajemen. Kelley menggambarkan bahwa istilah "*follower*" atau pengikut memiliki akar etimologi dalam bahasa Jerman kuno, yakni "*follaziohan*", pada abad ke-9 hingga ke-11, yang pada awalnya mengandung arti dapat membantu atau memberikan dukungan.

Namun, Kelley (1992) mencatat bahwa seiring perkembangan waktu, makna kata ini berubah menjadi negatif, terutama terkait dengan konsep Darwinisme dan "*survival of the fittest*", yang menciptakan hierarki dan polaritas antara kepemimpinan dan pengikut. Budaya juga turut memainkan peran dalam memberikan definisi dan memberikan label negatif terhadap *followership* (Kelley, 1992). Namun, dalam perkembangan selanjutnya, terjadi pergeseran makna yang cenderung lebih positif.

Chaleff (2010) dengan tegas membedakan bahwa istilah "*follower*" tidak dapat disamakan dengan kata "pegawai" atau "*subordinate*". Pegawai atau *subordinate* adalah posisi dalam struktur organisasi yang secara langsung melapor

kepada pihak yang memiliki kekuasaan lebih tinggi, tanpa terikat dengan visi atau tujuan pemimpin atau organisasi (Chaleff, 2010). Sebaliknya, menurut Chaleff (2010), konsep follower hanya mencakup pikiran atau kondisi seseorang dan bukan merupakan posisi formal dalam berbagai struktur organisasi.

Followership merupakan peran interaktif yang dimainkan oleh individu, memperkuat peran kepemimpinan, dan memiliki signifikansi yang sebanding dalam mencapai kinerja kelompok maupun organisasi (Kelley, 1992). Definisi followership selanjutnya menyebutkan bahwa ini adalah suatu proses di mana seseorang mengemban peran sebagai pengikut, mendukung pandangan pemimpin, dan dengan sadar serta sengaja berusaha mencapai tujuan bersama yang dibagikan dengan pemimpin atau organisasi (Baker & Gerlowski, 2007). Sementara itu, Crossman dan Crossman (2011) menggambarkan followership sebagai suatu peran relasional di mana para pengikut memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pemimpin serta berkontribusi pada peningkatan dan pencapaian tujuan kelompok maupun organisasi.

Keikutsertaan individu dalam suatu organisasi memegang peranan krusial sebagai elemen pendukung yang efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Ini tercermin melalui tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para pengikut, yang muncul sebagai hasil dari kesadaran internal mereka dan sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpin (Kelley, 1992). Definisi pengikut sendiri mengacu pada individu yang mengakui peran pemimpin sebagai sumber bimbingan dan inspirasi yang berkelanjutan, tanpa bergantung pada adanya hubungan formal pelaporan (Howell & Shamir, 2005). Pandangan ini sejalan dengan konsep Yukl, yang menyatakan bahwa seorang pengikut adalah seseorang yang mengakui pemimpin sebagai sumber utama panduan terkait pekerjaan, tanpa memandang sejauh mana otoritas formal pemimpin terhadap individu tersebut (Yukl, 2010).

Seorang pengikut adalah individu yang mengikuti seseorang yang dianggap sebagai pemimpin, dengan memberikan kesetiaan dan dukungan penuh terhadap ide dan keyakinan pemimpin tersebut (Andersen, 2019). Pengikut dapat terlibat dalam berbagai dimensi, termasuk secara fisik, mental, emosional, dan spiritual, sekaligus berbagi visi dan tujuan dengan pemimpin dan organisasi

(Dixon & Westbrook, 2003). Tanggung jawab seorang pengikut melibatkan pemahaman terhadap kepentingan terbaik bagi organisasi, serta berbagi tanggung jawab dalam mendeteksi tanda-tanda awal perubahan. Mereka diharapkan menjadi inovator, mandiri, mengambil risiko, dan aktif berpartisipasi dalam proses organisasional (Mdagan, 2001).

Uhl-Bien (2014) mengemukakan dua pendekatan untuk merumuskan definisi pengikut dalam konteks kepemimpinan. Pendekatan pertama, yang bersifat konstruksionis, menganggap pengikut sebagai hasil dari proses sosial di mana interaksi sosial dan relasional antara individu-individu menciptakan baik pengikut maupun kepemimpinan secara bersamaan (Fairhurst & Grant, 2010). Dalam konteks ini, interaksi relasional tidak selalu sejalan dengan struktur hierarki formal pengikut, melainkan lebih berkaitan dengan perilaku individu (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012).

Sementara itu, pendekatan berbasis peran melihat pengikut sebagai entitas yang memiliki peringkat atau posisi tertentu, mengidentifikasi mereka sebagai agen penyebab yang berkolaborasi dengan para pemimpin untuk mempengaruhi kepemimpinan dan hasil organisasi (Carsten et al., 2010). Pendekatan ini mendalami cara karakteristik dan gaya pengikut dapat mempengaruhi pemimpin serta hasil kepemimpinan (Dvir & Shamir, 2003; Howell & Shamir, 2005).

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa *followership* merupakan suatu proses di mana para pengikut secara sadar mendukung visi dan tujuan yang telah dibagikan bersama oleh pemimpin atau organisasi. Seorang *follower*, dalam konteks ini, diartikan sebagai individu yang mengakui bahwa pemimpin merupakan sumber utama yang memandu jalannya pekerjaan mereka, dan mereka aktif terlibat dalam mendukung visi pimpinan untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam kerangka kerja penelitian ini, digunakan teori *followership* yang dikemukakan oleh Kelley (1992), yang menitikberatkan pada konsep *Independent Critical Thinking* (ICT) dan *Active Engagement* (AE) yang seharusnya dimiliki oleh seorang pengikut. Pemilihan teori ini didasarkan pada pandangan bahwa teori

tersebut memberikan pemahaman yang komprehensif, dan telah diakui oleh sejumlah peneliti di seluruh dunia sebagai kerangka referensi yang relevan.

4.2 Dimensi *Followership*

Dimensi *followership* dalam penelitian ini merujuk kepada penelitian yang dilakukan oleh Kelley (1992), terdapat dua dimensi utama dalam *followership*, yaitu konsep *Independent Critical Thinking* (ICT) dan *Active Engagement* (AE). Secara rinci, dimensi-dimensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. *Independent Critical Thinking* (ICT)

Kemampuan berpikir kritis independen dapat diartikan sebagai ketrampilan individu dalam menilai relevansi peran mereka dalam konteks organisasi, terutama sehubungan dengan kolaborasi yang mereka lakukan demi mencapai hasil yang diinginkan (Kelley, 1992). Kelley (1992) lebih lanjut menguraikan bahwa dimensi kemampuan berpikir kritis independen mencakup aspek-aspek yang menjelaskan bahwa seorang pengikut tidak semata-mata sebagai "seekor domba" yang hanya mampu mengikuti petunjuk dari pemimpinnya tanpa kemampuan berpikir kritis dan kreatif. Sebaliknya, dimensi kemampuan berpikir kritis independen menjadi hal yang esensial bagi seorang pengikut, di mana dimensi ini memastikan pemeliharaan arah dan implementasi kebijakan yang telah diambil oleh organisasi, sambil tetap aktif berkontribusi dalam mencari solusi untuk permasalahan dan menciptakan terobosan inovatif yang efisien.

Ciri-ciri perilaku yang mencerminkan berpikir kritis independen dapat diidentifikasi melalui kemampuan individu untuk memberikan kritik yang konstruktif, bersikap inovatif dan kreatif, serta mampu meningkatkan kinerja organisasi (Blanchard et al., 2009). Individu dengan *independent critical thinking* secara cermat mempertimbangkan dampak perilaku mereka terhadap pencapaian tujuan atau visi organisasi. Mereka menyadari tingkat kepentingan tindakan mereka dan tindakan individu lain, serta mampu mengevaluasi konsekuensi keputusan berdasarkan visi yang ditetapkan oleh pemimpin.

Selain itu, mereka dapat menyampaikan kritik dengan cara yang konstruktif, penuh kreativitas, dan inovatif.

Di sisi lain, seseorang yang mengadopsi *uncritical thinking* tidak mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang melampaui ungkapan kata-katanya. Mereka cenderung tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap kemajuan organisasi dan menerima ide-ide dari pemimpin tanpa melakukan refleksi kritis (Blanchard et al., 2009). Perbedaan antara keduanya menyoroti pentingnya *independent critical thinking* dalam konteks pengambilan keputusan dan perkembangan organisasi.

b. *Active Engagement (AE)*

Active engagement diartikan sebagai kapabilitas seseorang untuk aktif terlibat dalam proses organisasi (Kelley, 1992). Menurut Kelley (1992), dimensi *active engagement* mencakup tindakan para pengikut yang secara sukarela mengikuti dan melaksanakan kegiatan serta program yang mendukung nilai positif bagi organisasi. *Followers* yang bersifat pasif, menunggu petunjuk, dan tidak menunjukkan inisiatif untuk terlibat dianggap tidak memiliki dimensi ini. Sebaliknya, individu yang memiliki dimensi *active engagement* akan menunjukkan sikap dan perilaku yang selalu sejalan dengan kepentingan organisasi, bahkan tanpa mendapatkan imbalan langsung dari organisasi.

Tanda-tanda perilaku yang tercermin dalam keterlibatan aktif adalah kemampuan individu untuk meningkatkan kesehatan mentalnya dalam situasi kerja yang menekan, seperti yang dijelaskan oleh Blanchard dan rekan-rekannya (2009). Dalam konsep ini, Blanchard et al., (2009) membedakan antara follower aktif dan follower pasif. *Follower* aktif secara penuh terlibat dalam kehidupan organisasi, terlibat dalam tindakan yang melampaui tugas pekerjaannya, menunjukkan rasa kepemilikan, dan mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah serta mengambil keputusan. Di sisi lain, *follower* pasif ditandai dengan ketergantungan pada supervisi yang terus-menerus dan memerlukan dorongan terus-menerus dari atasan. Tidak produktif dalam

bekerja, menghindari tanggung jawab tambahan, dan kurang inisiatif juga mencerminkan karakteristik seorang follower yang pasif.

4.3 Klasifikasi Gaya *Followership*

Berdasarkan dua aspek *followership* yang telah dijelaskan oleh Kelley (1992), beliau kemudian mengelompokkan *followership* ke dalam lima gaya, yakni:

a. *Exemplary follower*

Pengikut yang dianggap sebagai pengikut teladan adalah mereka yang memiliki kemampuan berpikir kritis yang tinggi dan aktif terlibat dalam pelaksanaan tugas. Mereka menunjukkan kemandirian berpikir yang tinggi dan keterlibatan aktif yang intens dalam aktivitas organisasi. Tipe pengikut ini turut serta secara proaktif dalam kegiatan organisasional, sambil memanfaatkan kemampuan berpikir kritis dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Pentingnya peran *exemplary follower* tercermin dalam perilaku konsisten mereka terhadap semua individu, tanpa memandang posisi hierarki di dalam organisasi (Kelley, 1992).

Individu yang menjadi pengikut teladan mampu mengelola diri dengan baik, menunjukkan dedikasi terhadap organisasi dan tujuannya, memiliki kompetensi yang tinggi, serta menonjolkan sifat-sifat seperti keberanian, kejujuran, dan kredibilitas (Thomas et al., 2016). Mereka aktif, bersedia mengambil risiko, dan memiliki keterampilan dalam mengatasi masalah. Mereka tidak menghindari situasi berisiko atau konflik, melainkan memiliki semangat untuk membawa perubahan, bahkan jika itu berarti berada dalam situasi yang penuh risiko dan potensial konflik dengan pihak lain, termasuk pemimpin mereka sendiri. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memprioritaskan kepentingan organisasi (Kelley, 1992).

Pengikut teladan ditandai oleh perilaku yang cermat dan kesediaan untuk mengambil tindakan. Keberadaan pengikut teladan sangat esensial agar organisasi dapat mencapai tingkat efektivitas yang optimal. Mereka yang merupakan pengikut teladan memiliki keterampilan manajemen diri yang baik,

komitmen terhadap tujuan yang lebih besar dari diri mereka sendiri, dan mampu bekerja dengan kompetensi, memberikan solusi, serta dampak positif. Perusahaan diharapkan memiliki anggota tim yang menunjukkan perilaku positif terhadap atasan dan rekan kerja, menunjukkan independensi, inovasi, kreativitas, dan konsistensi (Kelley, 1992).

b. *Alienated follower*

Pengikut dengan karakteristik *alienated follower* adalah individu yang memiliki tingkat kemampuan berpikir kritis mandiri (*Independent Critical Thinking/ICT*) yang tinggi, namun memiliki tingkat keterlibatan aktif (*Active Engagement/AE*) yang rendah dalam pelaksanaan tugas mereka (Kelley, 1992). *Alienated follower* merupakan sosok pemikir kritis yang mampu mengambil inisiatif tanpa perlu petunjuk yang jelas, namun merasa tidak puas dan telah kehilangan kepercayaan terhadap pemimpin atau sistem yang ada (Thomas et al., 2016). Thomas et al. (2016) juga menggambarkan bahwa mereka membawa dampak negatif ke dalam organisasi dan secara diam-diam mengikuti arahan dari pemimpin mereka.

Pengikut tipe *alienated follower* umumnya merupakan individu yang efektif namun dihadapkan pada berbagai hambatan dan merasa kecewa terhadap atasan mereka, sebagaimana diungkapkan oleh Kelley (1992). Meskipun memiliki kemampuan yang signifikan, mereka cenderung terfokus secara eksklusif pada kelemahan dalam organisasi atau individu lain (Kelley, 1992). Thomas (2016) juga menggambarkan bahwa *alienated follower* bersifat pasif dalam bertindak, namun sangat kritis terhadap organisasi dan pemimpin. Jenis pengikut ini seringkali menjadi sumber konflik di dalam organisasi karena kecenderungan mereka yang sering menantang tanpa alasan, bersikap sinis, keras kepala, dan sulit berkolaborasi dalam tim. Pemimpin cenderung menilai *alienated follower* sebagai sumber masalah yang cenderung sinis, negatif, dan kurang mempertimbangkan. Dalam konteks ini, diyakini bahwa *alienated follower* sebenarnya berasal dari kategori *effective follower* yang

mulai mengeluh karena menghadapi kemunduran atau hambatan (Thomas et al., 2016).

c. *Conformist follower (Yes People)*

Kelley (1992) membagi jenis pengikut menjadi beberapa kategori, salah satunya adalah pengikut jenis *conformist follower*. Kelompok ini ditandai oleh tingkat *independent critical thinking* (ICT) yang rendah, sementara *active engagement* (AE) mereka dalam pekerjaan cenderung tinggi. *Conformist followers* terlibat secara aktif dalam kegiatan organisasi, namun cenderung tidak menggunakan kemampuan berpikir kritis saat menjalankan tugas-tugas mereka. Dengan kata lain, mereka menyelesaikan tugas-tugas mereka sesuai dengan sifat alami dari tugas tersebut, tanpa memberikan kontribusi berarti dari segi pemikiran kritis (Kelley, 1992).

Menurut klasifikasi yang dibuat oleh Kelley (1992), ada berbagai jenis pengikut, dan salah satunya adalah pengikut tipe *conformist*. Dalam kategori ini, karakteristiknya mencakup tingkat kemampuan berpikir kritis yang rendah, namun tingkat keterlibatan aktif (AE) dalam pekerjaan mereka cenderung tinggi. Pengikut *conformist* secara aktif terlibat dalam aktivitas organisasi, namun kecenderungan mereka adalah tidak menggunakan kemampuan berpikir kritis saat menjalankan tugas-tugas mereka. Dengan kata lain, mereka menyelesaikan tugas sesuai dengan kebutuhan tugas tersebut, tanpa memberikan kontribusi yang signifikan dalam hal pemikiran kritis (Kelley, 1992).

d. *Passive follower (Sheep)*

Pengikut dari kategori *passive follower* ini dapat diidentifikasi sebagai individu dengan tingkat pemikiran kritis yang rendah serta keterlibatan aktif dalam pekerjaan yang juga rendah (Kelley, 1992). Tingkat pemikiran kritis rendah dan partisipasi yang pasif mencerminkan sifat pengikut ini. Individu dengan gaya ini cenderung kurang inisiatif dan tidak menunjukkan tanggung jawab (Thomas et al., 2016). Mereka cenderung bergantung pada pemimpin

untuk menyelesaikan tugas mereka, tanpa menunjukkan antusiasme atau inisiatif sendiri.

Seorang pengikut pasif tidak menunjukkan inisiatif atau tanggung jawab, selalu mengikuti arahan tanpa melakukan lebih dari yang ditetapkan. Pemimpin menganggap bahwa pengikut semacam ini kurang produktif, tidak kompeten, kurang termotivasi, bahkan dianggap kurang cerdas. Ada keyakinan bahwa dalam jangka panjang, jenis pengikut ini dapat memberikan dampak negatif pada organisasi dan masyarakat (Thomas et al., 2016).

e. *Pragmatic survivor*

Penganut kategori ini memperlihatkan ciri-ciri dari empat jenis pengikut (*alienated, effective, passive, conformist*) sebagaimana dijelaskan oleh Kelley (1992). Mereka cenderung memilih gaya pengikut yang paling sesuai dengan keadaan umum, dengan tujuan memperoleh manfaat bagi posisi mereka sambil meminimalkan risiko yang mungkin timbul. Pengikut jenis ini ditandai dengan tingkat berpikir kritis dan tingkat keaktifan yang sedang. Mereka jarang menunjukkan loyalitas terhadap tujuan organisasi dan tidak pernah berusaha untuk mengubahnya (Kelley, 1992).

Seorang individu yang memiliki sifat *survivor* yang pragmatis mampu mengatasi perubahan dengan keberhasilan. Mereka secara kontinu mengamati lingkungan sekitar untuk menilai metode terbaik dalam beradaptasi. Analoginya, mereka dapat disamakan dengan bunglon yang mengubah warna tubuhnya demi kelangsungan hidup. Mereka memandang segala situasi dari berbagai perspektif, memiliki keterampilan menyelesaikan tugas, dan mampu menjaga kelangsungan organisasi sesuai dengan aturan yang berlaku. Namun, pada saat yang sama, mereka terlibat dalam dinamika politik dengan melakukan negosiasi demi keuntungan pribadi (Thomas et al., 2016).

5. Penerapan Teori Belajar Humanistik dalam Kepemimpinan

Teori pembelajaran merujuk pada suatu konsep yang disusun untuk menjelaskan bagaimana manusia memahami dan memperoleh pengetahuan

mengenai suatu materi, menciptakan pemahaman terhadap proses pembelajaran yang kompleks dan melekat pada diri individu. Tindakan pembelajaran mampu mengakibatkan perubahan pada berbagai aspek kehidupan seseorang, sehingga para ahli berupaya merumuskan definisi tentang konsep pembelajaran. Kesimpulan umum yang dihasilkan adalah bahwa pembelajaran melibatkan suatu proses perubahan dalam perilaku yang dapat mengarah pada hasil baik maupun buruk. Secara keseluruhan, terdapat empat teori pembelajaran yang telah diakui, yaitu: teori pembelajaran behavioristik, teori pembelajaran kognitif, teori pembelajaran konstruktivistik, dan teori pembelajaran humanistik (Suzana et al., 2021).

Sejak dekade 1930-an, konsep humanistik telah mulai diperkenalkan di Amerika, mengemuka sebagai hasil perkembangan dari dua aliran psikologi yang telah ada sebelumnya, yaitu psikologi behavioristik dan psikologi psikoanalisa. Teori humanistik lahir sebagai hasil penolakan terhadap kedua aliran psikologi tersebut. Penggunaan istilah "humanistik" kemudian mengalami evolusi dan dikenal juga dengan sebutan "*a third force*" atau "*a third power*," yang muncul sebagai respons terhadap ketidakpuasan terhadap aliran-aliran sebelumnya (Alindra & Amin, 2021).

Dua figur utama dalam ranah teori humanistik adalah Abraham Maslow dan Carl Ransom Rogers. Pada sekitar tahun 1950-an, Abraham Maslow memperkenalkan teori psikologi humanistik yang sangat berpengaruh. Maslow meyakini bahwa manusia memiliki dorongan untuk memahami dan menerima dirinya sendiri seoptimal mungkin. Salah satu kontribusi terbesarnya yang tetap relevan hingga saat ini adalah teori Hirarki Kebutuhan, yang mengidentifikasi lima tingkatan kebutuhan manusia, meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan, kasih sayang dan memiliki, harga diri, serta aktualisasi diri (Arbayah, 2013).

Teori Hirarki Kebutuhan yang diperkenalkan oleh Abraham Maslow memiliki potensi yang signifikan untuk direalisasikan dalam praktik *servant leadership*. Hal ini terutama karena *servant leaders*, sebagai jenis pemimpin tertentu, secara khusus mengejar pengabdian diri untuk memberikan kesempatan kepada bawahan mereka guna mengembangkan keterampilan dan keahlian baru.

Mereka mendorong pengikut mereka untuk mencapai tujuan kreatif dengan memanfaatkan kemampuan dan keterampilan intelektual yang dimiliki (Walumbwa, Hartnell, et al., 2010). *Servant leaders* juga menekankan perilaku moral, bertindak sebagai pelindung bagi pengikut dari pemimpin yang mungkin bertujuan untuk keuntungan pribadi atau dipacu oleh motif keegoisan (Furst & Reeves, 2008). Dengan demikian, konsep *servant leadership* sejalan dengan prinsip-prinsip yang mendasari Teori Hirarki Kebutuhan, menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pemenuhan kebutuhan individu secara holistik.

Servant leaders memprioritaskan kepentingan pengikut di atas kepentingan pribadi mereka, mengambil tindakan yang didasarkan pada nilai-nilai moral dan sikap rendah hati (Van Dierendonck, 2011). Mereka juga menunjukkan kemampuan untuk menyadari tanggung jawab moral mereka terhadap pencapaian kesuksesan organisasi, kesejahteraan karyawan, kepuasan klien, dan kepentingan pihak terkait lainnya (Ehrhart, 2004). Dalam konteks ini, seorang *servant leaders* akan menonjolkan perilaku yang mendukung hubungan interpersonal, membangun komunitas, menunjukkan altruisme, mendorong kesetaraan, dan menjaga integritas moral (Reed et al., 2011).

Salah satu tokoh yang mencuat dalam ranah humanistik adalah Carl Ransom Rogers. Beliau meraih posisi sebagai profesor di bidang psikologi di Ohio State University dan pada tahun 1942, Rogers menjadi ketua American Psychological Society. Rogers dikenal sebagai seorang psikolog humanistik yang dalam teorinya menonjolkan pentingnya sikap saling menghargai dan bebas prasangka, terutama dalam konteks bantuan individu untuk mengatasi permasalahan kehidupan mereka (Arbayah, 2013). Dalam konteks organisasi di lingkungan pendidikan, pendekatan psikologi humanistik menitikberatkan perlunya sikap saling menghargai dan bebas prasangka antara kepala sekolah sebagai pemimpin dengan guru sebagai anggota tim. Dengan kata lain, terdapat kebutuhan bagi pemimpin (kepala sekolah) dan anggota tim (guru) untuk membangun hubungan saling percaya.

Kepercayaan diilustrasikan sebagai kesediaan untuk mengambil tindakan berdasarkan perbuatan, ucapan, dan keputusan individu lain (Roncesvalles & Sevilla, 2015). Melalui kepercayaan, para pengikut dapat merasa aman dan merdeka untuk menyampaikan ide-ide yang tidak konvensional serta mengemukakan pandangan yang berbeda dengan bebas (Avolio et al., 2004). Individu yang memiliki kepercayaan terhadap pemimpinnya cenderung lebih bersedia untuk berkorban dan lebih rentan terhadap pengaruh tindakan pemimpin tersebut (Hassan & Ahmed, 2011).

Keyakinan yang dimiliki oleh pengikut terhadap pemimpinnya dapat tercermin melalui keberadaan pemimpin yang otentik atau *authentic leaders* (Roncesvalles & Sevilla, 2015). Hal ini disebabkan oleh keterikatan para pemimpin otentik terhadap nilai-nilai moral internal yang kuat, perilaku etis, dan akuntabilitas (Lussier & Achua, 2015). Pemimpin otentik memiliki kesadaran yang tinggi terhadap nilai-nilai moral, pengetahuan yang luas, keberanian, kesadaran akan tindakannya, kepercayaan diri, optimisme, dan ketangguhan (Luthans & Avolio, 2003). Mereka juga merupakan individu yang tetap setia pada diri mereka sendiri dan pada para pengikutnya, sambil menunjukkan standar moral yang tinggi (Chaudhary & Panda, 2019). Selain itu, pemimpin otentik memiliki kesadaran akan kekuatan dan kelemahan mereka, mendorong partisipasi orang lain, tidak memaksakan pandangan mereka kepada orang lain, dan bertindak sesuai dengan nilai dan keyakinan mereka (Walumbwa et al., 2008).

B. Kesenjangan Penelitian

Sebuah penelitian dianggap bermutu apabila memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan pengetahuan dan pemahaman di bidang yang bersangkutan. Kontribusi tersebut dapat berupa penemuan baru, pengujian atau penolakan terhadap teori yang sudah ada, atau pengembangan kerangka konseptual yang lebih baik. Pandangan ini sesuai dengan pandangan Sukardi (2006), yang mengemukakan bahwa kebaruan dalam penelitian dapat dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu: (1) kebaruan yang mencakup hasil penelitian yang benar-benar baru dan belum pernah dijelajahi atau dipublikasikan oleh peneliti

lain sebelumnya; (2) kebaruan yang melibatkan peningkatan atau perbaikan terhadap kelemahan yang terdapat dalam hasil penelitian sebelumnya; (3) kebaruan yang mencakup pembantahan terhadap temuan dari penelitian sebelumnya.

Inovasi dalam penelitian sering kali muncul sebagai respons terhadap kekosongan penelitian yang telah diidentifikasi dalam literatur ilmiah. Kekosongan penelitian merujuk pada kesenjangan atau celah dalam pengetahuan yang dapat dijelajahi oleh seorang peneliti berdasarkan pengalaman atau penelitian sebelumnya. Menurut Miles (2017), ada tujuh jenis kekosongan penelitian, yaitu: (1) *Evidence Gap*; (2) *Knowledge Gap*; (3) *Practical-Knowledge Conflict Gap*; (4) *Methodological Gap*; (5) *Empirical Gap*; (6) *Theoretical Gap*; (7) *Population Gap*.

Berdasarkan evaluasi terhadap artikel-artikel penelitian yang relevan, peneliti menyimpulkan adanya sejumlah kekosongan atau kesenjangan antara penelitian yang akan dilakukan ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Kesenjangan utama ini ditemukan dengan mengaitkan variabel-variabel dalam penelitian ini, kemudian membandingkannya dengan temuan-temuan penelitian terdahulu. Peneliti menggambarkan kesenjangan utama ini dalam Tabel 2.1 yang terlampir.

Tabel 2.1 tersebut memperlihatkan bahwa kesenjangan utama yang diidentifikasi akan menjadi fokus temuan penelitian dan menyajikan inovasi dalam konteks penelitian ini. Kesenjangan tersebut menjadi elemen kunci yang akan menjadi landasan kebaruan (novelty) dari penelitian ini.

Tabel 2.1 Kesenjangan utama penelitian

No	Keterkaitan Variabel	Penelitian Terdahulu	Gap/Kesenjangan Utama
1.	<i>authentic leadership</i> dan <i>teacher work engagement</i>	Penelitian yang dilakukan oleh Maximo et al. (2019) di	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tempat Penelitian</u> Penelitian terdahulu di Afrika Selatan, sedangkan penelitian ini di Indonesia

No	Keterkaitan Variabel	Penelitian Terdahulu	Gap/Kesenjangan Utama
		<p>South Africa yang berjudul : <i>Authentic leadership and work engagement:</i> <i>The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Sampel Penelitian</u> Penelitian terdahulu pegawai pertambangan batubara, sedangkan penelitian ini guru ASN • <u>Alat Analisis</u> Penelitian terdahulu menggunakan SEM – MPlus, penelitian ini SEM – AMOS. • <u>Instrumen <i>authentic leadership</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Authentic Leadership Inventory</i> (ALI; 16 item) yang dikembangkan oleh Neider & Schriesheim (2011), sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Authentic Leadership Questionnaire</i> (ALQ; 16 Items) yang dikembangkan oleh Walumbwa (2008).
2.	<i>authentic leadership dan teacher followership</i>	<p>Penelitian yang dilakukan oleh du Plessis and Boshoff (2018) di South Africa yang berjudul: <i>Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tempat Penelitian</u> Penelitian terdahulu di Afrika Selatan, sedangkan penelitian ini di Indonesia • <u>Sampel Penelitian</u> Penelitian terdahulu pegawai industri kesehatan dan pertambangan, sedangkan penelitian ini guru ASN • <u>Instrumen <i>authentic leadership</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Authentic Leadership Questionnaire</i> (ALQ; 16 item) yang dikembangkan oleh (Luthans & Avolio, 2003), sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Authentic Leadership Questionnaire</i> (ALQ; 16 Items) yang dikembangkan oleh Walumbwa (2008). • <u>Instrumen <i>followership</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Followership Questionnaire</i> (KFQ;20 item) developed by (Kelley, 1992), sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Teacher Followership Scale</i> (TFS; 16 items) yang dikembangkan oleh Peneliti.

No	Keterkaitan Variabel	Penelitian Terdahulu	Gap/Kesenjangan Utama
3.	<i>authentic leadership, teacher followership dan teacher work engagement</i>	<p>Penelitian yang dilakukan oleh du Plessis and Boshoff (2018) di South Africa yang berjudul:</p> <p><i>Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tempat Penelitian</u> Penelitian terdahulu di Afrika Selatan, sedangkan penelitian ini di Indonesia • <u>Sampel Penelitian</u> Penelitian terdahulu pegawai industri kesehatan dan pertambangan, sedangkan penelitian ini guru ASN • <u>Instrumen <i>authentic leadership</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Authentic Leadership Questionnaire</i> (ALQ; 16 item) yang dikembangkan oleh (Luthans & Avolio, 2003), sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Authentic Leadership Questionnaire</i> (ALQ; 16 Items) yang dikembangkan oleh Walumbwa (2008). • <u>Instrumen <i>teacher work engagement</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES ; 17 Items) yang dikembangkan Schaufeli et al. (2002), sedangkan penelitian ini <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES ; 9 Items) yang dikembangkan Schaufeli et al. (2006). • <u>Instrumen <i>followership</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Followership Questionnaire</i> (KFQ;20 item) developed by (Kelley, 1992), sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Teacher Followership Scale</i> (TFS; 15 items) yang dikembangkan oleh Peneliti.
4.	<i>servant leadership dan teacher work engagement</i>	<p>Penelitian yang dilakukan oleh Ozturk et al. (2021) di Russia yang berjudul :</p> <p><i>The effect of servant leadership on</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tempat Penelitian</u> Penelitian terdahulu di Rusia, sedangkan penelitian ini di Indonesia • <u>Sampel Penelitian</u> Penelitian terdahulu pegawai hotel, sedangkan penelitian ini guru ASN • <u>Alat Analisis</u> Penelitian terdahulu menggunakan SEM – LISREL, sedangkan penelitian ini menggunakan SEM – AMOS.

No	Keterkaitan Variabel	Penelitian Terdahulu	Gap/Kesenjangan Utama
		<i>hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Instrumen <i>Servant Leadership</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Servant Leadership</i> (SL;7 item) yang dikembangkan oleh Liden et al. (2015), sedangkan penelitian ini menggunakan <i>servant leadership questionnaire</i> (SLQ; 28 Items) yang dikembangkan oleh Liden et al. (2008).
5.	<i>servant leadership dan teacher followership</i>	<p>Penelitian yang dilakukan oleh Marinan and Brown (2019) di Georgia USA yang berjudul :</p> <p><i>The Relationship Between Servant Leadership, Psychological Safety And Effective Followership</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tempat Penelitian</u> Penelitian terdahulu di USA, sedangkan penelitian ini di Indonesia • <u>Sampel Penelitian</u> Penelitian terdahulu mahasiswa program magister, sedangkan penelitian ini guru ASN • <u>Instrumen <i>servant leadership</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>servant leadership scale</i> (SLC-28-item) yang dikembangkan oleh Liden et al. (2008), sedangkan penelitian ini menggunakan <i>servant leadership questionnaire</i> (SLQ; 28 Items) yang dikembangkan oleh Liden et al. (2008). • <u>Instrumen <i>followership</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Followership Questionnaire</i> (KFQ;20 item) developed by (Kelley, 1992), sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Teacher Followership Scale</i> (TFS; 15 items) yang dikembangkan oleh Peneliti.
6.	<i>servant leadership, teacher followership dan teacher work engagement</i>	Setelah dilakukan <i>literature review</i> sulit ditemukan	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini akan mengisi kesenjangan hubungan kausal antar variabel yang diusulkan dengan mengembangkan teori yang sudah ada sehingga akan menghasilkan teori baru (KKNI level-9)

No	Keterkaitan Variabel	Penelitian Terdahulu	Gap/Kesenjangan Utama
7.	<i>teacher followership dan teacher work engagement</i>	<p>Penelitian yang dilakukan oleh du Plessis and Boshoff (2018) di South Africa yang berjudul:</p> <p><i>Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tempat Penelitian</u> Penelitian terdahulu di Afrika Selatan, sedangkan penelitian ini di Indonesia • <u>Sampel Penelitian</u> Penelitian terdahulu pegawai industri kesehatan dan pertambangan, sedangkan penelitian ini guru ASN • <u>Instrumen <i>teacher work engagement</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES ; 17 Items) yang dikembangkan Schaufeli et al. (2002), sedangkan penelitian ini <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES; 9 Items) yang dikembangkan Schaufeli et al. (2006). • <u>Instrumen <i>followership</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Followership Questionnaire</i> (KFQ;20 item) developed by (Kelley, 1992), sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Teacher Followership Scale</i> (TFS; 15 items) yang dikembangkan oleh Peneliti.
8.	<i>authentic leadership, servant leadership dan teacher work engagement</i>	<p>Penelitian yang dilakukan oleh Kaya and Karatepe (2020b) di Turkey yang berjudul :</p> <p><i>Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tujuan Penelitian</u> Penelitian terdahulu ingin membandingkan antara AL dan SL, sedangkan penelitian ini mengintegrasikan antara AL dan SL secara simultan • <u>Tempat Penelitian</u> Penelitian terdahulu di Turkey, sedangkan penelitian ini di Indonesia • <u>Sampel Penelitian</u> Penelitian terdahulu pegawai hotel, sedangkan penelitian ini guru ASN • <u>Alat Analisis</u> Penelitian terdahulu menggunakan SEM – LISREL, sedangkan penelitian ini menggunakan SEM – AMOS.

No	Keterkaitan Variabel	Penelitian Terdahulu	Gap/Kesenjangan Utama
		<i>than authentic leadership?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Instrumen <i>Authentic Leadership</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Authentic Leadership</i> (SL; 6 item) yang dikembangkan Wong and Cummings (2009), sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Authentic Leadership Questionnaire</i> (ALQ; 16 Items) yang dikembangkan oleh Walumbwa (2008). • <u>Instrumen <i>Servant Leadership</i></u> Penelitian terdahulu menggunakan <i>Servant Leadership</i> (SL;7 item) yang dikembangkan Liden et al. (2015), sedangkan penelitian ini menggunakan <i>servant leadership questionnaire</i> (SLQ; 28 Items) yang dikembangkan oleh Liden et al. (2008).
9.	<i>authentic leadership, servant leadership dan teacher followership</i>	Setelah dilakukan <i>literature review</i> sulit ditemukan	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini akan mengisi kesenjangan hubungan kausal antar variabel yang diusulkan dengan mengembangkan teori yang sudah ada sehingga akan menghasilkan teori baru (KKNI level-9)
10.	<i>authentic leadership, servant leadership, followership, dan work engagement</i>	Setelah dilakukan <i>literature review</i> sulit ditemukan	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini akan mengisi kesenjangan hubungan kausal antar variabel yang diusulkan dengan mengembangkan teori yang sudah ada sehingga akan menghasilkan teori baru (KKNI level-9)

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Teacher Work Engagement*

Peran kepemimpinan memiliki signifikansi yang besar dalam memberikan inspirasi kepada karyawan serta menciptakan keterlibatan dalam pekerjaan (du Plessis & Boshoff, 2018). Sebuah meta-analisis mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah salah satu faktor terpenting yang secara signifikan berkontribusi pada keterikatan kerja karyawan (Harter et al., 2002).

Kepemimpinan yang otentik memiliki hubungan positif dengan tingkat kepercayaan karyawan, dan pemimpin tersebut mengadopsi keterampilan komunikasi yang efektif untuk mendorong keterlibatan dalam pekerjaan (Hsieh & Wang, 2015). Temuan ini sejalan dengan riset Giallonardo et al. (2010), yang menegaskan adanya hubungan positif antara kepemimpinan yang otentik dan keterikatan kerja.

Pemimpin yang otentik menunjukkan integritas dengan konsistensi, menunjukkan pencapaian yang berkelanjutan, membangun kepercayaan dan keterbukaan, serta membantu pengikut untuk menyadari potensi mereka yang sebenarnya (Gardner et al., 2005). Pemimpin otentik yang terbuka dan transparan menyadari dampak dari tindakan mereka terhadap orang lain dan memahami baik proses internal maupun eksternal dalam suatu organisasi (Clapp-Smith et al., 2009). Bila pemimpin mengadopsi perilaku ini, pegawai akan lebih mudah mengenali tujuan dan tantangan organisasi (Clapp-Smith et al., 2009).

Ketika pegawai melihat pemimpin mereka memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk memfasilitasi pertumbuhan dan produktivitas dalam organisasi, hal ini meningkatkan keyakinan pegawai terhadap masa depan yang lebih baik dan lebih menguntungkan bagi organisasi (Hassan & Ahmed, 2011). Dampaknya dapat dirasakan dalam peningkatan keterikatan kerja pegawai, sehingga mereka merasa percaya dan aman karena kemampuan dan kompetensi pemimpin mereka (Hassan & Ahmed, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Giallonardo dan rekan (2010) mengungkapkan bahwa pandangan perawat lulusan baru terhadap keaslian preceptor berhubungan positif dengan keterikatan kerja perawat tersebut. Alok dan Israel (2012) mengeksplorasi 117 profesional di India dan menemukan hubungan positif antara kepemimpinan yang otentik dan keterikatan kerja dalam penelitian yang dilakukan melalui Google Documents. Walumbwa, Wang, et al. (2010) menyelidiki 387 pegawai dan 129 supervisor mereka, menemukan bahwa kepemimpinan yang otentik berkaitan positif dengan keterikatan kerja menurut penilaian diri pengikut mereka. Studi ini juga menunjukkan adanya korelasi positif antara konsistensi kata-kata dan tindakan supervisor, persepsi moral

mereka, dan keterikatan kerja dalam penelitian terhadap 386 pegawai di 1000 perusahaan manufaktur dan 500 perusahaan jasa terbaik di Taiwan (Wang & Hsieh, 2013). Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Alazmi dan Al-Mahdy (2020) mengenai pengaruh kepemimpinan yang otentik terhadap keterikatan kerja guru menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang otentik secara tidak langsung mempengaruhi keterikatan kerja guru. Hasil penelitian ini merekomendasikan agar para pemimpin, khususnya kepala sekolah, mengadopsi praktik kepemimpinan yang otentik.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disarikan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Authentic leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*.

2. Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Teacher Followership*

Kontribusi teoritis menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak pada hasil dari perspektif pengikut (Gardner et al., 2005). Pemimpin otentik meningkatkan karakter otentik dalam pengikut, memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan pribadi, dan mengembangkan serta mencapai tujuan individu mereka (Gardner et al., 2005). Pemimpin tersebut melatih dan mengembangkan seluruh anggota organisasi, menyampaikan visi, nilai, dan tujuan organisasi, sambil menerima umpan balik dari pegawai. Pemimpin otentik berperilaku sesuai dengan nilai-nilai mereka, berusaha mencapai keterbukaan dan kebenaran dalam hubungan dengan pengikut (Gardner et al., 2005; Kernis, 2003). Mereka memimpin dengan memberi contoh, menunjukkan transparansi dalam pengambilan keputusan (Avolio & Gardner, 2005). Pendekatan ini mencerminkan komitmen terhadap pekerjaan dan memberikan panduan kepada pengikut tentang bagaimana tetap terlibat secara emosional dan fisik dalam tugas mereka. Pengikut menginternalisasi nilai dan keyakinan yang diungkapkan oleh pemimpin otentik (Avolio & Gardner, 2005).

Pemimpin otentik memiliki dampak terhadap dorongan intrinsik, seperti yang diungkapkan oleh Ilies dan rekan-rekan (2005). Para pengikut mengambil inisiatif untuk meningkatkan diri mereka sendiri karena mereka menyadari bahwa

potensi mereka melampaui batasan yang mereka perkirakan sebelumnya. Pendekatan ini bukanlah tentang mengubah keinginan pengikut agar sejalan dengan pemimpin, melainkan tentang mendorong perkembangan positif pada diri pengikut dengan memberikan teladan dari pemimpin. Dengan demikian, para pengikut bergerak menuju pemikiran positif, memperkuat kepercayaan diri mereka dan menciptakan harapan yang lebih tinggi untuk diri mereka sendiri.

Pemimpin yang otentik menunjukkan integritas, kinerja berkelanjutan, membangun kepercayaan dan keterbukaan, serta membantu para pengikut menyadari potensi sejati mereka (W. Gardner et al., 2005). Dalam kajian yang dilakukan oleh Ilies et al. (2005), disebutkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki pengaruh positif terhadap perilaku para pengikut karena manajer tersebut memberikan dukungan untuk menentukan nasib mereka sendiri. George (2003) menyampaikan pandangan bahwa kepemimpinan otentik mendorong motivasi para pengikut dengan menciptakan tujuan yang mendalam, yang bertujuan untuk memberikan produk yang lebih baik, layanan yang unggul, dan kualitas optimal.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan mengenai hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap *teacher followership*.

Hipotesis 3: *teacher followership* memediasi berpengaruh positif *authentic leadership* terhadap *teacher work engagement*.

3. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Teacher Work Engagement*

Sebelumnya, penelitian telah menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting sebagai faktor pendahulu dari keterikatan kerja (Shuck et al., 2011). Namun, sebagian besar penelitian mengenai keterhubungan ini umumnya dilakukan dalam kerangka gaya kepemimpinan lain, seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan spiritual, dan kepemimpinan otentik (Hunsaker & Jeong, 2020; Nguyen, 2020; Walumbwa, Hartnell, et al., 2010). Walaupun *servant leadership* memiliki beberapa persamaan dengan gaya

kepemimpinan tersebut (Bezuidenhout & Schultz, 2013; Kopperud et al., 2014), namun *servant leadership* memiliki keunikan karena sifatnya yang lebih inklusif dan holistik, mencakup seluruh dimensi kepemimpinan yang dapat meningkatkan keterikatan kerja pegawai secara lebih efektif (Zeeshan et al., 2021).

Bukti empiris menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani merupakan jenis pemimpin yang dengan tulus berusaha memberikan peluang kepada para pengikutnya untuk mengembangkan keterampilan dan keahlian baru, serta mendorong mereka untuk mencapai tujuan kreatif melalui pemanfaatan kemampuan intelektual mereka (Walumbwa et al., 2010). Sebagai hasilnya, karyawan yang menerima dukungan dan sumber daya dari pemimpin ini cenderung terlibat dalam kegiatan produktif (Hakanen et al., 2017). Lebih lanjut, ketika karyawan terlibat, mereka akan mengalokasikan lebih banyak energi untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada, mengurangi upaya untuk memperoleh manfaat dari sumber daya baru. Dengan demikian, karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan melayani cenderung menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi (Zeeshan et al., 2021).

Terdapat sejumlah bukti awal yang mengaitkan *servant leadership* dengan keterikatan kerja di kalangan pegawai di Eropa (Sousa & Van Dierendonck, 2017; Van Dierendonck et al., 2014). Hal ini dapat dijelaskan oleh kemampuan *servant leadership* dalam menginspirasi para pengikutnya, pertama-tama melalui pelayanan dan selanjutnya dengan memberikan bimbingan (Chen et al., 2013; Greenleaf, 2002). Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Chen et al., (2013), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis pelayanan dapat meningkatkan perkembangan spiritual, kesejahteraan, dan kinerja pegawai, sehingga mereka menjadi lebih terlibat, terbuka, sabar, dan penuh perhatian di lingkungan kerja. Proses ini membentuk dasar yang kokoh untuk meningkatkan tingkat keterikatan kerja (Haar et al., 2017). Meskipun demikian, literatur juga mencatat bahwa hubungan antara kepemimpinan berbasis pelayanan dan keterlibatan pegawai masih belum sepenuhnya terungkap (Alafeshat & Aboud, 2019; Kaur, 2018).

Berdasarkan penjelasan yang diberikan, dapat disarikan hipotesis sebagai berikut dalam konteks tulisan akademis:

Hipotesis 4: *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *teacher work engagement*.

4. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Teacher Followership*

Para *Servant leadership* mengutamakan kepentingan para pengikut di atas kepentingan pribadi mereka (Bao et al., 2018). Pemilihan yang disadari oleh para pengikut inilah yang pada akhirnya mengangkat mereka sebagai pemimpin (Graham, 1991). Gaya kepemimpinan melayani yang berbasis moral, bertanggung jawab secara sosial, dan menitikberatkan pada kepentingan serta perkembangan para pengikut (Avolio et al., 2009; Van Dierendonck, 2011).

Servant leadership berdedikasi untuk memahami dan merasakan empati terhadap orang yang dipimpin, mengidentifikasi keunggulan dan karakteristik khusus mereka (Liden et al., 2008; Van Dierendonck, 2011). Tindakan ini pada akhirnya menciptakan suasana positif di antara pemimpin dan pengikut (Schaufeli & Bakker, 2004). Antisipasi bahwa pemimpin akan menunjukkan perilaku peduli dan altruistik mendorong pengikut untuk mengalami perasaan positif terhadap tugas-tugas harian mereka (Page & Wong, 2000). Dengan melayani anggota tim secara proaktif, *servant leadership* menghasilkan lingkungan yang memberikan rasa aman secara psikologis, memungkinkan pengikut untuk merasa terlindungi dan bebas mengungkapkan kekhawatiran mereka (Schaubroeck et al., 2011). Keberadaan keamanan psikologis ini memberikan kontribusi positif terhadap keterikatan kerja para pengikut (Kahn, 2010).

Pemimpin berperan sebagai *servant leadership* berupaya keras untuk memahami dan merasakan secara empati terhadap para pengikutnya, mengidentifikasi kualitas unik dan istimewa yang dimiliki oleh masing-masing individu (Liden et al., 2008; Van Dierendonck, 2011). Tindakan ini pada akhirnya memicu terciptanya energi positif antara pemimpin dan pengikut (Schaufeli & Bakker, 2004). Keyakinan bahwa pemimpin akan menunjukkan perilaku yang penuh perhatian dan altruistik menciptakan harapan di antara pengikut, yang

kemudian meningkatkan kemungkinan pengalaman emosional positif terhadap pekerjaan sehari-hari mereka (Page & Wong, 2000). Melalui pelayanan yang dilakukan secara mandiri kepada para anggota tim, pemimpin pelayan berhasil menciptakan lingkungan psikologis yang aman, memberikan pengikut rasa perlindungan dan kenyamanan untuk mengungkapkan keprihatinan mereka (Schaubroeck et al., 2011). Keamanan psikologis ini berperan penting dalam meningkatkan keterikatan kerja para pengikut (Kahn, 2010).

Berdasarkan eksposisi yang telah disajikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat dua hipotesis yang perlu dicermati dalam konteks ini:

Hipotesis 5 : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *teacher work engagement*.

Hipotesis 6 : *Teacher followership* memediasi berpengaruh positif *servant leadership* terhadap *teacher work engagement*.

Kedua hipotesis tersebut memperlihatkan hubungan yang saling terkait antara *servant leadership*, *teacher followership*, dan *teacher work engagement*. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menguji dan mendukung hipotesis-hipotesis ini guna menggali pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kepemimpinan dan keterikatan kerja dalam konteks pendidikan.

5. Pengaruh *Teacher Followership* terhadap *Teacher Work Engagement*

Kepemimpinan dan kepengikutan merupakan dua aspek yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan seperti dua sisi dari suatu mata uang (Kleiner, 2008). Hubungan dinamis antara keduanya telah dijelaskan oleh Hughes (2015). Pengikut tidak hanya mencerminkan kepemimpinan, tetapi pemimpin juga memerlukan peran pengikut untuk mengimplementasikan strategi mereka (Bufalino, 2018). Dalam kerjasama tim, pemimpin dan pengikut memiliki peran yang sama pentingnya dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi (Prilipko, 2019).

Efektivitas kerja yang dihasilkan oleh pengikut yang baik setara dengan hasil yang diperoleh dari kepemimpinan yang efektif (du Plessis & Boshoff, 2018). Bahkan, dalam bukunya yang berjudul "*The Power of Followership*,"

Kelley (1992) menyatakan bahwa kontribusi dari pengikut mencapai sekitar 80% pada keberhasilan organisasi, sedangkan 20% sisanya berasal dari peran pemimpin. Dengan demikian, penting untuk memahami bahwa kepemimpinan dan kepengikutan bukan hanya elemen terpisah, melainkan saling melengkapi dalam mencapai tujuan organisasi.

Kelley (1992) mengklasifikasikan followership ke dalam dua dimensi, yakni *independent critical thinking* (ICT) dan *active engagement* (AE). Individu yang mencetak tinggi pada dimensi ICT menunjukkan adanya kreativitas (Banutu-Gomez, 2004), peningkatan kesehatan dalam situasi stres (Dowd & Bolus, 1998), serta peningkatan kinerja melalui proses pembelajaran berkelanjutan (Yeo, 2007), sesuai dengan konsep yang diperkenalkan oleh Kelley (1992). Blanchard et al., (2009) mengidentifikasi adanya hubungan negatif antara ICT dan komitmen organisasi normatif, serta kepuasan kerja ekstrinsik. Hubungan negatif ini dapat disebabkan oleh kemungkinan adanya pertanyaan kritis dan evaluasi informasi di lingkungan kerja, yang dapat membuat individu lebih sadar terhadap aspek negatif dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, walaupun ICT dianggap sebagai aset yang diinginkan bagi para pengikut di tempat kerja, perlu diakui bahwa hal tersebut juga dapat membawa konsekuensi negatif seperti penurunan komitmen dan kepuasan (Blanchard et al., 2009).

Dalam konteks dimensi AE, para pengikut yang meraih skor tinggi dalam dimensi ini menunjukkan inisiatif, mengadopsi sikap memiliki, melampaui ekspektasi, dan memberikan kinerja yang unggul (Kelley, 1992). Tanoff dan Barlow (2002) memanfaatkan model followership Kelley, dan hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kesadaran diri memiliki keterkaitan yang kuat dengan AE. Selanjutnya, Blanchard dan rekan-rekannya (2009) menyajikan temuan yang menunjukkan bahwa AE berkorelasi positif dengan komitmen terhadap organisasi (baik komitmen afektif maupun normatif) dan kepuasan kerja (intrinsik dan ekstrinsik).

Followers yang berkomitmen secara efektif terhadap suatu tujuan dan merasakan kepuasan pribadi dari pekerjaan mereka (Potter & Rosenbach, 2006). Dalam konteks ini, persepsi diri mereka terkait dengan karakteristik pribadi

seperti tingkat keterbukaan, kesadaran diri, dan perilaku etis dapat berdampak positif pada tingkat keterikatan kerja (Zhu et al., 2016; Walumbwa, Peterson, et al., 2010). Apabila para followers meyakini bahwa tindakan mereka memiliki dasar etis dan moral yang benar serta memberikan manfaat bagi komunitas dan masyarakat lebih luas, hal ini dapat membawa penilaian internal yang positif dan peningkatan harga diri (Chen et al., 2015). Keadaan ini menjadi sumber daya pekerjaan yang mampu mendorong tingkat keterikatan kerja (Xanthopoulou et al., 2009).

Dengan demikian, penelitian ini mengakui bahwa terdapat keterkaitan positif antara followers dan tingkat keterikatan kerja.

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hipotesis sebagai hasil analisis.

Hipotesis 7 : *Teacher followership* berpengaruh positif terhadap *teacher work engagement*.

6. Pengaruh *Authentic Leadership*, *Servant Leadership* dan *Teacher followership* terhadap *Teacher Work Engagement*

Work engagement dapat diartikan sebagai keadaan di mana motivasi positif terkait dengan pekerjaan tercermin dalam semangat, dedikasi, dan penyerapan pegawai (Schaufeli, 2012). Dengan demikian, work engagement mencerminkan keterlibatan penuh pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya (M. M. Khan et al., 2021). Kowske et al., (2009) lebih lanjut mendefinisikan work engagement sebagai tingkat motivasi pegawai untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi, serta kesiapan mereka untuk menunjukkan usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Usaha tersebut sering kali melibatkan keterikatan mental dan emosional, serta loyalitas terhadap pemimpin, yang mendorong pegawai untuk melampaui harapan dasar. Dalam mencapai tingkat engagement yang tinggi, penting bagi pegawai untuk mengintegrasikan hati dan pikiran mereka dengan visi dan tujuan organisasi, yang pada akhirnya memotivasi tindakan mereka (Blanchard & Hodges, 2003).

Sebaliknya, pegawai yang tidak terlibat dapat berdampak negatif pada perusahaan melalui ketidakhadiran, ketidakpartisipasian, perilaku tidak etis, pelayanan pelanggan yang kurang baik, dan bahkan dapat menyebabkan penyebaran sikap negatif kepada rekan kerja (Carter & Baghurst, 2014). Oleh karena itu, penting untuk memahami bahwa work engagement tidak hanya sekadar kewajiban tugas, tetapi melibatkan keterlibatan emosional dan mental yang mendalam, serta memiliki dampak signifikan pada kinerja dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, beberapa akademisi telah melakukan investigasi terhadap fenomena *work engagement*. Salah satu penelitian yang relevan dilakukan oleh Alazmi dan Al-Mahdy (2020) yang mengamati dampak kepemimpinan otentik terhadap *work engagement*. Di sisi lain, Kaya dan Karatepe (2020b) memusatkan perhatian pada hubungan antara *servant leadership* dan work engagement, sementara du Plessis dan Boshoff (2018) memfokuskan penelitian mereka pada peran followership terhadap work engagement.

Meskipun demikian, perlu dicatat bahwa masih kurangnya penelitian yang secara bersamaan mengeksplorasi *authentic leadership* dan *servant leadership* dengan dimediasi oleh *followership* terhadap *work engagement*. Integrasi antara gaya *authentic leadership* dan *servant leadership* yang dimediasi melalui konsep *followership* diyakini dapat meningkatkan *work engagement* di dalam sebuah organisasi. Kepercayaan ini muncul karena pemimpin otentik terikat oleh nilai-nilai moral internal yang teguh, perilaku etis, dan tanggung jawab (Lussier & Achua, 2015), sehingga anggota tim cenderung terlibat sepenuh hati dalam pekerjaan mereka (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Di sisi lain, pemimpin melayani menekankan prioritas terhadap kepentingan pengikut di atas kepentingan pribadi pemimpin, dengan tindakan yang bersifat moral dan rendah hati (Van Dierendonck, 2011). Hal ini diyakini dapat lebih efektif dalam meningkatkan tingkat keterikatan kerja (Zeeshan et al., 2021). Tidak kalah pentingnya, konsep *followership* memainkan peran signifikan dalam menentukan kesuksesan kerja suatu organisasi (Kelley, 1992). Sebabnya adalah bahwa

memiliki pengikut yang efektif pada dasarnya sama pentingnya dengan memiliki pemimpin yang kuat (Herdian et al., 2022).

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 8: *authentic leadership* dan *servant leadership* secara simultan berpengaruh positif terhadap *teacher followership*.

Hipotesis 9: *authentic leadership*, *servant leadership* dan *teacher followership* secara simultan berpengaruh positif terhadap *teacher work engagement*.

Dalam rangka menguatkan temuan ini, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menjelajahi dinamika interaksi antara kepemimpinan otentik, kepemimpinan melayani, dan *teacher followership*, serta bagaimana hal tersebut mempengaruhi keterikatan kerja guru. Temuan ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya kedua jenis kepemimpinan tersebut dalam mencapai keterikatan kerja yang optimal di kalangan guru.

D. Kerangka Berpikir

Diperlukan suatu pemikiran dan tata kelola baru untuk mendukung terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif bagi para karyawan di Provinsi Lampung dan secara lebih luas di seluruh Indonesia. Pendekatan dan paradigma kepemimpinan yang positif dapat menjadi solusi yang relevan untuk memfasilitasi pembentukan iklim organisasi yang mendukung. Ini mencakup pemberdayaan pegawai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) terhadap pekerjaan mereka.

Work engagement telah menjadi fokus utama para pemimpin dan manajer organisasi di berbagai belahan dunia. Bukti dari peningkatan signifikan dalam jumlah studi dan penelitian mengenai *work engagement* selama dua dekade terakhir menegaskan pentingnya topik ini. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut terfokus pada sektor perusahaan dan organisasi lainnya. Sayangnya, masih sedikit penelitian yang mengeksplorasi *work engagement* khususnya di lembaga pendidikan, terutama pada guru ASN (Aparatur Sipil Negara).

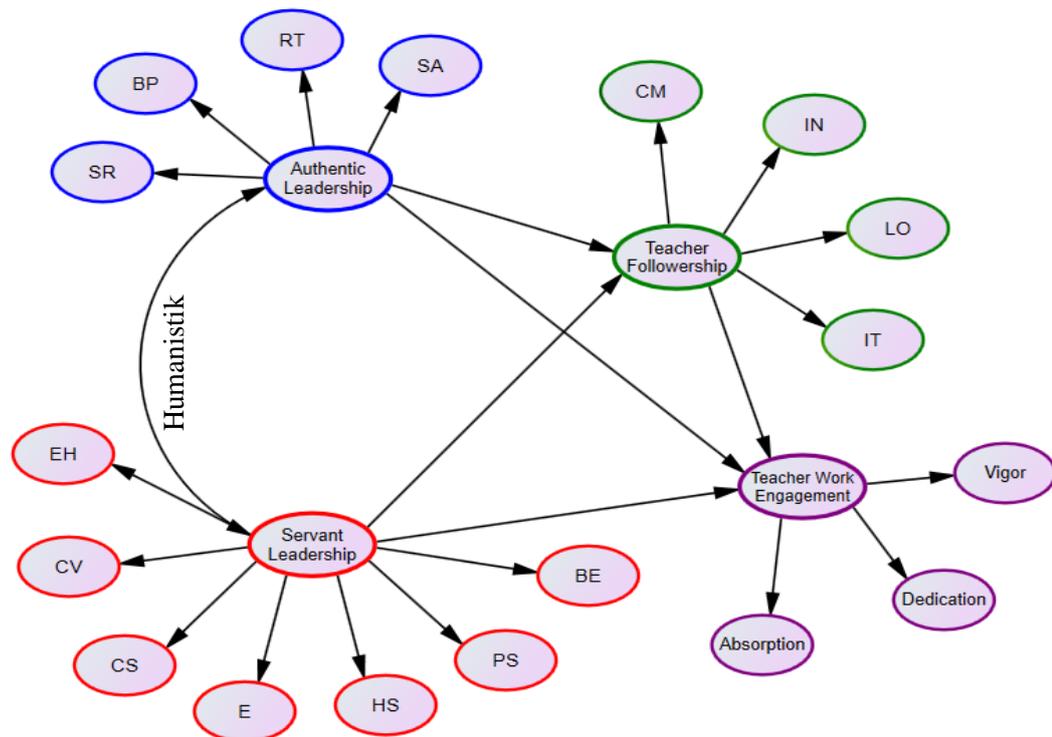
Berdasarkan penelitian sebelumnya, sejumlah peneliti telah mengeksplorasi topik work engagement. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Alazmi dan Al-Mahdy (2020), yang fokus pada pengaruh *authentic leadership* terhadap work engagement. Kaya dan Karatepe (2020b) juga telah menyelidiki dampak *servant leadership* terhadap *work engagement*, sementara du Plessis dan Boshoff (2018) memfokuskan penelitian pada peran followership terhadap *work engagement*. Meskipun demikian, penelitian yang secara bersamaan menyelidiki pengaruh *authentic leadership* dan *servant leadership* dengan mediasi followership terhadap work engagement masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diinisiasi sebagai upaya pertama untuk menyelidiki hubungan kausal antara kombinasi variabel yang diusulkan, yaitu *authentic leadership*, *servant leadership*, followership guru, dan *work engagement* guru. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat keterikatan kerja guru.

Gabungan antara kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) dan *servant leadership* yang disatukan melalui konsep followership diyakini dapat menjadi pendorong peningkatan tingkat keterikatan kerja (work engagement) dalam suatu organisasi. Kepemimpinan otentik berfokus pada pengembangan individu, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung, diberdayakan, dan diakui, sehingga mereka dapat terlibat secara aktif dengan pekerjaan mereka. Di sisi lain, *servant leadership* bersifat holistik karena melibatkan seluruh dimensi kepemimpinan, sehingga dapat lebih efektif meningkatkan tingkat keterikatan kerja.

Tidak kalah pentingnya, followership memiliki peran yang signifikan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Memiliki pengikut (*followers*) yang efektif sama pentingnya dengan memiliki pemimpin yang kuat. Dengan demikian, integrasi antara gaya kepemimpinan otentik, kepemimpinan melayani, dan konsep followership dapat menciptakan sinergi yang mendalam, menciptakan lingkungan di mana keterikatan kerja dapat tumbuh dan berkembang.

Pada penelitian ini, sebuah model teoritis yang menggambarkan hubungan antara variabel telah dirancang dan diuji. Hasil konfirmasi dari model struktural yang dibangun dalam penelitian ini memberikan sumbangan signifikan pada teori yang sudah ada, khususnya dalam konteks kombinasi variabel yang unik yang telah dimasukkan. Penemuan empiris mengenai dampak langsung dari *authentic leadership*, *servant leadership*, dan *teacher followership* terhadap *work engagement* turut melengkapi pengetahuan kita terhadap faktor-faktor pendukung *teacher work engagement*. Selain itu, pengungkapan dampak mediasi *teacher followership* dalam hubungan antara *authentic leadership* dan *servant leadership* terhadap *teacher work engagement* turut membantu menjelaskan peran sumber daya pribadi followers yang bersifat fasilitatif, yang dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap tingkat keterlibatan dalam pekerjaan.

Secara keseluruhan, konsep kerangka berpikir mencakup struktur dasar logika penelitian yang dapat direpresentasikan melalui diagram, yang menjelaskan hubungan antar variabel. Istilah lain yang sering digunakan untuk merujuk pada kerangka berpikir termasuk kerangka konseptual, kerangka teori, atau model teoretis. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, interkoneksi antar variabel dapat diilustrasikan dengan jelas melalui gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan:

SA	: “ <i>Self-Awareness</i> ”	E	: “ <i>Empowering</i> ”
RT	: “ <i>Relational Transparency</i> ”	HS	: “ <i>Helping Subordinates Grow And Succeed</i> ”
BP	: “ <i>Balanced Processing</i> ”	PS	: “ <i>Putting Subordinates First</i> ”
SR	: “ <i>Self-Regulation</i> ”	BE	: “ <i>Behaving Ethically</i> ”
EH	: “ <i>Emotional healing</i> ”	CM	: “ <i>Commitment</i> ”
CV	: “ <i>Creating Value For The Community</i> ”	IN	: “ <i>Initiative</i> ”
CS	: “ <i>Conceptual Skills</i> ”	LO	: “ <i>Loyalty</i> ”
		IT	: “ <i>Integrity</i> ”

Model konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini diyakini sesuai untuk menghasilkan guru yang *engaged* pada pekerjaannya. Model tersebut secara jelas menguraikan bahwa terdapat integrasi yang kuat dari tiga variabel berbeda, yaitu kepemimpinan otentik, kepemimpinan melayani, dan kepengikutan guru, dengan menerapkan prinsip-prinsip teori pendidikan humanistik dan teori belajar sosial. Oleh karena itu, kontribusi model ini terhadap literatur dalam konteks pendidikan dianggap menarik dan berharga.

E. Hipotesis

Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap *teacher work engagement*.
2. *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *teacher work engagement*
3. *authentic leadership* pengaruh positif terhadap *teacher followership*.
4. *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *teacher followership*.
5. *teacher followership* berpengaruh positif terhadap *teacher work engagement*
6. *teacher followership* memediasi pengaruh positif *authentic leadership* terhadap *teacher work engagement*.
7. *teacher followership* memediasi pengaruh positif *servant leadership* terhadap *teacher work engagement*.
8. *authentic leadership* dan *servant leadership* secara simultan berpengaruh positif terhadap *teacher followership*.
9. *authentic leadership*, *servant leadership* dan *teacher followership* secara simultan berpengaruh positif terhadap *teacher work engagement*.

e. Melakukan uji coba instrumen penelitian										
f. Menganalisis hasil uji coba dan merevisi instrumen penelitian										
g. FGD dan Finalisasi instrumen penelitian										
2. Pelaksanaan penelitian										
a) Pelaksanaan penyebaran angket penelitian										
b) Mengumpulkan data hasil angket penelitian										
c) Analisis data										
2. Penyusunan laporan										
3. Publikasi hasil penelitian										

B. Metode dan Desain Penelitian

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif survei, yang dapat dijelaskan sebagai pendekatan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena, menguji teori yang terdiri dari variabel yang diukur secara numerik, dan kemudian dianalisis menggunakan metode statistik. Tujuan utama dari metode ini adalah untuk menentukan sejauh mana teori tersebut dapat menjelaskan atau memprediksi fenomena yang menarik (Creswell, 2021; Gay et al., 2009; Yilmaz, 2013).

Gambaran desain dalam penelitian ini dapat ditemukan sebagaimana tertera pada ilustrasi 3.1.



Gambar 3.1 Desain penelitian kuantitatif survey

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Objek penelitian ini menitikberatkan pada peran kepala sekolah, namun peneliti memandangnya melalui perspektif guru sebagai pihak yang langsung terpengaruh oleh tindakan seorang kepala sekolah. Oleh karena itu, kelompok subjek dalam penelitian ini adalah guru Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri yang tersebar di 15 kabupaten/kota di Provinsi Lampung. Rincian jumlah populasi dapat ditemukan pada Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2. Jumlah guru ASN per kabupaten/kota di Provinsi Lampung

No	Wilayah	Jumlah
1	Bandar Lampung	1.080
2	Metro	219
3	Lampung Barat	335
4	Lampung Selatan	572
5	Lampung Tengah	892
6	Lampung Timur	638
7	Lampung Utara	611
8	Mesuji	174
9	Pesawaran	346
10	Pesisir Barat	148
11	Pringsewu	439
12	Tanggamus	339
13	Tulang Bawang	251
14	Tulang Bawang Barat	236
15	Way Kanan	386
Total		6.666

Sumber : Data Dapodik 2022

2. Sampel dan Teknik Sampling

Sampel merupakan sebagian kecil dari jumlah dan sifat yang dimiliki oleh suatu populasi. Dalam penelitian ini, sampel diambil dari populasi guru ASN yang bertugas di SMA/SMK Negeri di provinsi Lampung. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *multistage random sampling*. Keunggulan penggunaan teknik ini terletak pada kemampuannya untuk mengurangi bias dan kesalahan baku (*standard error*) dalam penelitian,

sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2013). Dalam rangka memperoleh sampel untuk penelitian ini, langkah-langkah yang diambil dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Mendaftar seluruh kabupaten/kota di provinsi Lampung menjadi langkah awal, diikuti dengan pemilihan 5 kabupaten/kota menggunakan metode *stratified random sampling*.
- b. Daftar seluruh SMA/SMK negeri yang berada di 5 kabupaten/kota terpilih, kemudian secara random sampling, dipilih 4-6 sekolah di setiap kabupaten/kota.
- c. Mendaftar seluruh guru ASN yang mengajar di sekolah-sekolah terpilih, dengan memilih secara acak 50% dari total guru di setiap sekolah
- d. Penyebaran angket penelitian dilakukan melalui aplikasi *Google Form* kepada guru-guru ASN yang terpilih sebagai sampel.
- e. Pengumpulan data dilakukan melalui aplikasi *Google Form*, menghasilkan 378 guru ASN yang bekerja di SMA/SMK Negeri di provinsi Lampung sebagai sampel utama penelitian ini.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode survei dengan tujuan untuk mencapai generalisasi. Sesuai dengan penjelasan Creswell (2013), metode survei menjadi pilihan utama para peneliti untuk mengumpulkan pernyataan positif setelah kejadian tertentu, sehingga dapat mengembangkan pemahaman dari berbagai dimensi variabel dan menguji teori-teori yang mendasar. Untuk memperoleh data, peneliti menggunakan kuesioner tertutup dengan mengacu pada variabel yang telah dijelaskan. Pendekatan ini dipilih dengan tujuan mendapatkan data yang relevan dan terperinci.

Pengumpulan data dalam kerangka penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang dipublikasikan kepada responden secara daring melalui platform *Google Form*. Metode ini umumnya diterapkan dalam lingkup penelitian, di mana penyebaran kuesioner dilakukan melalui saluran jaringan elektronik seperti email dan *google formulir* (Baker et al., 2016;

Batubara, 2016; Choi et al., 2018; Colizzi et al., 2020; Korableva et al., 2019; Lin et al., 2020; Vasantha Raju & Harinarayana, 2016).

Instrumen penelitian yang digunakan dalam studi ini berbentuk kuesioner dengan model skala Likert. Kuesioner ini terdiri dari 77 pernyataan yang disertai dengan empat pilihan jawaban. Pengukuran dilakukan dengan meminta partisipan untuk memilih satu jawaban dari empat opsi yang telah disediakan melalui formulir Google. Setiap opsi jawaban diberi bobot skor antara 1 hingga 4, dengan penilaian 1 untuk kategori "Sangat Tidak Setuju (STS)," 2 untuk "Tidak Setuju (TS)," 3 untuk "Setuju (S)," dan 4 untuk "Sangat Setuju (SS)." Metode pengukuran ini dirancang untuk mengumpulkan data dengan cermat dan memberikan tingkat kepercayaan pada tanggapan responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner.

Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel laten yang menjadi fokus analisis. Keempat variabel tersebut dapat dibagi menjadi dua kelompok, yakni dua variabel bebas (variabel eksogen), yang melibatkan *authentic leadership* dan *servant leadership*, serta satu variabel terikat (variabel endogen), yaitu *teacher work engagement*. Selain itu, penelitian ini juga mempertimbangkan satu variabel intervening, yakni *teacher followership*, yang diukur untuk menilai peranannya sebagai mediasi antara variabel eksogen dan variabel endogen.

E. Skala Pengukuran Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpul data dalam penelitian ini mengadopsi instrumen yang telah terstandarisasi dan umumnya digunakan dalam bidang yang sejenis dengan fokus penelitian ini. Skala untuk mengukur *authentic leadership* didasarkan pada *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) yang terdiri dari 16 item, yang dikembangkan oleh Walumbwa dan rekan pada tahun 2008. Sementara itu, *servant leadership* diukur dengan menggunakan *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ) yang terdiri dari 28 item, yang dikembangkan oleh Liden dan kolega pada tahun 2008. Variabel *work engagement* diukur dengan menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang terdiri dari 17 item, yang dikembangkan oleh Schaufeli dan rekan pada tahun 2006.

Selain itu, variabel *teacher followership* diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh peneliti sendiri, yaitu *Teacher Followership Scale* (TFS) yang terdiri dari 16 item. Instrumen ini diadaptasi dari *Kelley's Followership Questionnaire* (KFQ) yang dibuat oleh Kelley pada tahun 1992. Perlu dicatat bahwa seluruh item instrumen menggunakan bahasa Inggris. Untuk memastikan keterbacaan item, peneliti melibatkan ahli alih bahasa, dan hasil alih bahasa dibahas secara mendalam dalam *Forum Group Discussion* (FGD) untuk memastikan bahwa item-item tersebut dapat dipahami dengan baik. Khusus instrumen *Teacher Followership Scale* (TFS) yang dikembangkan oleh peneliti sendiri, penulis sajikan pada Tabel 3.3 berikut :

Tabel 3.3 Skala pengukuran variabel *teacher followership*

Dimensi	No	Questionnaire
Commitment	1	<i>My goal of teaching is in line with the school's priorities</i> Tujuan saya mengajar sejalan dengan prioritas sekolah
	2	<i>I am committed and passionate about teaching and bringing lots of ideas to schools</i> Saya berkomitmen dan bersemangat dalam mengajar serta memberi banyak ide bagi sekolah
	3	<i>I am passionate about teaching so I energize other colleagues</i> Saya antusias dalam mengajar sehingga memberi energi kepada rekan kerja lain
	4	<i>I am actively developing my teaching competence so that I become more valuable to the school</i> Saya aktif mengembangkan kompetensi mengajar sehingga saya menjadi lebih berharga bagi sekolah
Initiative	1	<i>I can complete difficult tasks without much supervision with high-quality results</i> Saya dapat menyelesaikan tugas yang sulit tanpa banyak pengawasan dengan hasil yang berkualitas tinggi
	2	<i>I take the initiative to find and complete tasks beyond the set targets</i> Saya berinisiatif mencari dan menyelesaikan tugas melampaui target yang ditetapkan
	3	<i>I still have a high contribution even though I am not the project leader for activities at school</i> Saya tetap berkontribusi tinggi meskipun tidak menjadi pimpinan proyek kegiatan di sekolah

Dimensi	No	Questionnaire
Loyalty	1	<i>I tried hard to succeed in the new assignment given by the principal</i> Saya berusaha keras untuk mensukseskan tugas baru yang diberikan kepala sekolah
	2	<i>I still help my co-workers even though I don't get credit</i> Saya tetap membantu rekan kerja saya meskipun tidak mendapatkan pujian
	3	<i>I understand the principal's work priorities and I work hard to help him</i> Saya memahami prioritas kerja kepala sekolah dan saya bekerja keras untuk membantunya
	4	<i>I take more initiative at work than waiting for orders from the principal</i> Saya lebih berinisiatif dalam bekerja dibanding menunggu perintah dari kepala sekolah
	5	<i>I help the principal see the potential and risks of the plans to be carried out and fully support them</i> Saya membantu kepala sekolah melihat potensi dan risiko dari rencana yang akan dilakukan serta mendukungnya secara penuh
	6	<i>I actively and honestly acknowledge my strengths and weaknesses rather than waiting to be judged by others</i> Saya aktif dan jujur mengakui kekuatan dan kelemahan saya dibandingkan menunggu dinilai oleh orang lain
Integrity	1	<i>I try to solve problems on my own instead of waiting for help from the principal</i> Saya mencoba memecahkan masalah sendiri dibandingkan menunggu bantuan dari kepala sekolah
	2	<i>I act by my ethical standards rather than by the principal's</i> Saya bertindak berdasarkan standar etika saya sendiri daripada berdasarkan standar kepala sekolah
	3	<i>I am consistent with my views on important matters even if they conflict with my co-teachers or the principal</i> Saya konsisten dengan pandangan saya tentang hal-hal penting meskipun bertentangan dengan rekan guru atau kepala sekolah

F. Teknik Analisis Data

1. Analisis Data Penelitian

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang diterapkan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan teknik SEM (*Structural Equation Modeling*). Sebagaimana yang dijelaskan oleh Fornell (1985), teknik SEM dianggap sebagai metode analisis multivariat generasi kedua yang sangat populer dalam disiplin ilmu manajemen. SEM sendiri merupakan pendekatan analisis multivariat yang menggabungkan elemen-elemen seperti analisis regresi, analisis jalur, analisis faktor, dan pembentukan model struktural. Kelebihan teknik SEM, seperti yang dikemukakan oleh Iacobucci (2010), meliputi kemampuannya untuk mengidentifikasi indikator yang membentuk suatu variabel, menguji validitas dan reliabilitas instrumen, memverifikasi ketepatan model, dan mengevaluasi pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya.

Dalam pandangan Al-Emran dan rekan-rekan (2018), SEM dapat digunakan secara sistematis dan komprehensif untuk menjawab berbagai pertanyaan penelitian (*research question*) dengan memeriksa hubungan antara faktor-faktor independen dan dependen. Teknik ini menjadi alat yang efektif untuk mengeksplorasi dan memahami relasi antar variabel dalam suatu analisis. Oleh karena itu, kegunaan SEM tidak hanya terbatas pada pengujian hubungan kausal, tetapi juga mencakup uji validitas, reliabilitas, dan konfirmasi model, menjadikannya alat yang sangat berharga dalam konteks penelitian ilmiah.

Bagozzi (1980) mengemukakan sejumlah keunggulan pemodelan persamaan struktural (SEM) dibandingkan dengan analisis statistik lainnya. Ia menjelaskan bahwa SEM memiliki berbagai keuntungan, termasuk kemampuan untuk secara eksplisit merinci asumsi, konstruksi, dan hubungan yang dihipotesiskan dalam teori penelitian. Selain itu, SEM dapat meningkatkan tingkat presisi teori penelitian, memungkinkan representasi yang lebih lengkap dari teori-teori kompleks, serta memberikan kerangka formal untuk membangun dan menguji teori beserta ukurannya.

Narimawati dan Sarwono (2007) juga menyoroti keunggulan-keunggulan SEM, antara lain kemampuannya dalam mengakomodasi asumsi yang lebih

fleksibel dan penggunaan analisis faktor penegasan *confirmatory factor analysis* untuk mengurangi kesalahan pengukuran dengan memanfaatkan banyak indikator dalam satu variabel laten. Selain itu, mereka menekankan daya tarik interface pemodelan grafis yang memudahkan pembacaan keluaran hasil analisis, kemungkinan pengujian model secara keseluruhan daripada menguji koefisien-koefisien secara terpisah, dan kemampuan untuk menguji model dengan menggunakan beberapa variabel terikat. SEM juga dikenal memiliki kemampuan untuk memodelkan variabel perantara, gangguan kesalahan, serta untuk mengatasi berbagai jenis data sulit, seperti data time series dengan autokorelasi, data yang tidak normal, dan data yang tidak lengkap.

2. Uji Validitas

Keberlakuan merujuk pada kapabilitas instrumen untuk mengukur dengan tepat apa yang seharusnya diukur terkait suatu konstruk (Zainudin, 2015). Terdapat tiga jenis validitas beserta syarat-syaratnya yang diperlukan untuk setiap model pengukuran, yakni:

Tabel 3.4 Prasyarat uji validitas

Validitas	Persyaratan
Validitas Konstruk	Pengukuran validitas konstruk dapat dinilai melalui nilai <i>Critical Ratio</i> (c.r.) yang melebihi 1,96, disertai dengan Probabilitas (P) yang kurang dari 0,05. Tanda asterisk (*) digunakan untuk menunjukkan tingkat signifikansi yang lebih rendah dari 0,001.
Validitas Konvergen	<i>Convergent validity</i> dapat dianggap terpenuhi apabila nilai loading factor atau estimasi loading yang distandardisasi melebihi 0,50. Hal ini menjadi suatu indikator validitas yang dapat dipertimbangkan dalam konteks penelitian akademis.
Validitas Diskriminan	Ketika keabsahan diskriminan terpenuhi, hal tersebut dapat diamati melalui perbandingan nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) dari setiap konstruk dengan kuadrat nilai korelasi antarkonstruk.

3. Uji Reliabilitas

Keandalan merujuk pada seberapa handalnya suatu model pengukuran dalam menilai konstruk laten yang diinginkan (Zainudin, 2015). Evaluasi terhadap reliabilitas model pengukuran dilakukan dengan mengacu pada dua kriteria berikut:

Tabel 3.5 Prasyarat uji reliabilitas

Validitas	Persyaratan
<i>Construct Reliability</i> (CR)	Keandalan suatu instrumen dapat dianggap memadai apabila nilai construct reliability (CR) melebihi batas ambang 0,70.
<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Suatu alat dianggap memiliki keandalan yang baik apabila nilai Average Variance Extracted (AVE) mencapai atau melebihi angka 0,50.

4. Model Pengujian Hipotesis

Analisis Struktur Persamaan (SEM) merupakan pendekatan statistik multivariat yang digunakan untuk menguji korelasi antara variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) dan variabel observasi (variabel yang dapat diukur). Dalam kerangka analisis SEM, terdapat beberapa langkah metodologis yang umumnya diikuti untuk melakukan analisis ini. Langkah-langkah tersebut melibatkan:

a. Merumuskan Model

Menyusun identifikasi terhadap variabel laten dan variabel observasi menjadi suatu aspek penting dalam analisis penelitian. Pada tahap ini, perlu ditentukan dengan jelas mana variabel yang dapat diukur secara langsung (variabel observasi) dan mana yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi memiliki dampak pada variabel-variabel yang dapat diukur tersebut (variabel laten). Berikutnya, perlu disusun model teoretis yang menguraikan keterkaitan antara variabel-variabel tersebut.

Dalam proses ini, perlu diingat bahwa variabel laten mencerminkan konsep atau sifat yang tidak dapat diukur secara langsung, sedangkan variabel observasi dapat diukur dengan menggunakan instrumen tertentu. Model

teoretis yang dibangun hendaknya memberikan gambaran yang mendalam tentang bagaimana variabel laten berinteraksi dan mempengaruhi variabel observasi. Keseluruhan struktur model teoretis ini diarahkan pada upaya memahami kompleksitas hubungan antarvariabel dalam konteks penelitian yang sedang dijalankan.

Penting untuk menegaskan bahwa melalui identifikasi variabel laten dan observasi, penelitian ini bertujuan untuk membuka pemahaman lebih lanjut terhadap dinamika di balik fenomena yang diamati. Dengan demikian, penerapan metode analisis yang tepat dapat memberikan kontribusi signifikan dalam menganalisis dan menginterpretasikan data, serta memperkaya pemahaman ilmiah dalam ranah yang bersangkutan.

b. Menyusun Diagram Jalur (*Path Diagram*)

Menghasilkan diagram jalur yang mencerminkan model teoretis yang telah dijabarkan. Diagram jalur ini mencerminkan keterkaitan antara variabel laten dan variabel observasi, serta menggambarkan hubungan saling ketergantungan di antara variabel tersebut.

c. Menentukan Variabel Pengukuran

Penentuan variabel observasi yang digunakan untuk mengukur variabel laten adalah langkah kritis dalam penelitian ini. Penting untuk memilih variabel pengukuran yang relevan dan mampu mencerminkan dengan baik konsep yang sedang diukur. Proses ini memastikan bahwa data yang diperoleh akan memberikan gambaran yang akurat tentang variabel laten yang sedang diteliti.

Dalam memilih variabel observasi, perlu dipertimbangkan dengan cermat agar dapat merinci aspek-aspek kunci dari variabel laten tersebut. Variabel pengukuran harus dapat menggambarkan dengan tepat elemen-elemen esensial yang terkandung dalam konsep laten yang sedang diteliti. Dengan demikian, data yang diperoleh dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman lebih lanjut mengenai variabel laten tersebut.

Adapun kutipan dalam konteks ini tetap relevan untuk memperkuat argumen dan menyajikan dasar konseptual yang mendukung pemilihan variabel observasi. Pemeliharaan kutipan ini penting untuk menjaga integritas akademis tulisan, sambil tetap memastikan bahwa variabel observasi yang dipilih memiliki kaitan yang erat dengan konsep variabel laten yang sedang diteliti.

d. Pemilihan Metode Estimasi

Pemilihan metode estimasi yang tepat untuk menganalisis model *Struktural Equation Modeling* (SEM) merupakan langkah penting dalam penelitian ini. Terdapat beberapa metode yang sering digunakan, antara lain metode *Maksimum Likelihood* (ML), metode *Generalized Least Squares* (GLS), dan metode *Partial Least Squares* (PLS). Dalam konteks analisis SEM, pemilihan metode ini memainkan peran krusial dalam mendapatkan estimasi parameter yang akurat dan konsisten. Oleh karena itu, peneliti perlu mempertimbangkan karakteristik data dan tujuan penelitian untuk menentukan metode yang paling sesuai dengan kebutuhan analisis SEM yang sedang dilakukan. Langkah ini menjadi kunci dalam memastikan integritas dan validitas hasil analisis serta mendukung keseluruhan kerangka penelitian secara metodologis.

e. Pengumpulan Data

Menghimpun data untuk seluruh variabel dalam model adalah suatu langkah krusial dalam penelitian. Penting untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan memiliki kualitas tinggi dan relevan dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, menjaga keakuratan dan keberagaman data sangatlah penting agar analisis yang dilakukan dapat memberikan hasil yang dapat dipercaya. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijalankan dengan metodologi yang kuat dan data yang valid, menghasilkan kontribusi yang signifikan dalam ranah akademis.

f. Pengkodean Data

Melakukan pengembangan kode pada data bila diperlukan, terutama pada variabel kategorikal atau ordinal, merupakan langkah penting dalam konteks penelitian atau analisis data. Proses ini merujuk pada upaya mengonversi informasi yang bersifat kualitatif menjadi format yang dapat diolah lebih lanjut secara kuantitatif. Tindakan pengkodean data ini menjadi relevan, terutama ketika penelitian melibatkan variabel yang bersifat diskrit atau memiliki tingkat hierarki tertentu.

Penting untuk mencatat bahwa pengkodean data tidak hanya mencakup transformasi nilai-nilai kualitatif menjadi angka atau kode, melainkan juga memastikan bahwa representasi tersebut sesuai dengan tujuan penelitian dan memberikan kejelasan dalam analisis. Dalam konteks akademis, proses ini mungkin melibatkan penerapan metode standar atau pedoman penelitian yang telah diakui untuk memastikan integritas data dan validitas analisis. Oleh karena itu, langkah-langkah pengkodean data harus dilakukan dengan hati-hati dan sesuai dengan norma etika penelitian yang berlaku.

Dengan demikian, penting bagi peneliti atau analis data untuk secara cermat mengintegrasikan langkah-langkah pengkodean data ke dalam metodologi penelitian mereka guna memastikan bahwa data yang dihasilkan dapat diandalkan dan sesuai dengan standar keilmuan.

g. Praproses Data

Melakukan tahapan praproses data adalah suatu langkah krusial dalam memastikan bahwa data yang digunakan untuk analisis bersifat bersih, terstruktur, dan siap untuk diolah. Proses ini dapat melibatkan serangkaian tindakan seperti penghapusan data yang hilang, transformasi variabel, atau normalisasi data. Aspek-aspek ini menjadi penting untuk memastikan kualitas dan kehandalan data sebelum dilakukan analisis lebih lanjut.

h. Spesifikasi Model

Melaksanakan model yang telah diformulasikan dalam perangkat lunak SEM, seperti LISREL, AMOS, atau Mplus, merupakan langkah penting dalam

penelitian ini. Hal ini melibatkan penentuan hubungan antara variabel laten dan variabel observasi, serta spesifikasi koefisien jalur yang diharapkan. Proses ini menjadi kunci untuk memahami dinamika kompleks dalam struktur model, dan perangkat lunak SEM memberikan kerangka kerja yang kuat untuk menganalisis dan memvalidasi hubungan antarvariabel dalam kerangka kerja teoritis yang telah dirumuskan. Dengan melakukan implementasi menggunakan perangkat lunak SEM, penelitian ini dapat memperoleh hasil yang lebih terperinci dan dapat diandalkan, sejalan dengan prinsip-prinsip metodologis dalam penelitian akademis.

i. Estimasi Model

Melaksanakan estimasi model menggunakan metode yang telah dipilih pada tahap keempat. Tindakan ini akan menghasilkan estimasi parameter model, mencakup koefisien jalur dan koefisien determinasi.

j. Evaluasi Model

Penilaian model dilakukan melalui beragam statistik fit, seperti *Chi-square*, CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), dan indikator lainnya. Sebuah model yang optimal diharapkan memiliki nilai statistik fit yang tinggi, menciptakan kesesuaian yang optimal antara model tersebut dan data yang diamati. Kriteria umum untuk evaluasi model fit dapat ditemukan dalam tabel 3.5 yang disajikan berikut ini.

Tabel 3.6 Kriteria goodness of fit

<i>Good of Fitness Indices</i>	<i>Cut Off Value</i>
<i>Chi-square</i> – χ^2	Diharapkan kecil
<i>Probabilitas</i>	≥ 0.05
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>TLI</i>	≥ 0.90
<i>CFI</i>	≥ 0.90

k. Peningkatan Model

Jika model tidak sesuai dengan data, lakukan perbaikan model dengan melakukan modifikasi pada hubungan antarvariabel atau dengan menambahkan variabel tambahan untuk meningkatkan kualitas model.

l. Interpretasi Hasil

Setelah model telah memenuhi kriteria kesesuaian, interpretasikan hasilnya untuk menyimpulkan hubungan antara variabel laten dan variabel observasi, serta implikasinya terhadap penelitian atau teori yang dikaji.

m. Pelaporan Hasil

Tulis laporan atau artikel yang menjelaskan langkah-langkah analisis, temuan, dan interpretasi hasil dari analisis SEM.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan *authentic leadership* yang mencakup kejujuran, transparansi, kepercayaan, dan integritas, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, dimana guru merasa dihargai, didengar, dan diberdayakan. Hal ini menghasilkan tingkat *work engagement* yang lebih tinggi di kalangan guru. *Work engagement* guru yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kualitas pengajaran, kinerja siswa, dan citra sekolah secara keseluruhan.
2. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* menempatkan pelayanan, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan serta perkembangan guru sebagai prioritas utamanya, cenderung menciptakan hubungan yang positif antara kepala sekolah dan guru. Hubungan yang positif antara kepala sekolah dan guru mendorong kolaborasi yang efektif. Kolaborasi yang efektif menciptakan lingkungan dimana guru merasa dihargai sehingga guru memiliki tingkat *work engagement* yang lebih tinggi. Guru yang memiliki *work engagement* tinggi akan menunjukkan dedikasi, etika kerja yang baik, dan semangat dalam belajar. Hal ini akan menjadi model perilaku positif bagi siswa yang mempengaruhi siswa untuk mengadopsi sikap yang sama.
3. *Authentic leadership* membantu membangun kepercayaan antara kepala sekolah dan guru. Guru merasa lebih nyaman berbagi ide, masalah, dan keprihatinan mereka dengan kepala sekolah yang *authentic*. Ini mengarah pada hubungan yang lebih kuat dan saling mendukung antara pemimpin dan guru.

Keterbukaan dan komunikasi yang jelas dapat meningkatkan pemahaman dan tingkat *followership* guru.

4. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* cenderung membangun hubungan yang kuat dengan guru-guru melalui pelayanan dan dukungan yang tulus. Guru-guru merasa dihargai dan didengar. Hal ini meningkatkan *engagement* mereka dalam proses pengajaran dan pembelajaran, yang pada gilirannya memperkuat tingkat *followership* guru.
5. Guru yang memiliki tingkat *followership* yang tinggi akan terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran, memberikan masukan, dan mengambil inisiatif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran akan merasakan tingkat *engagement* yang lebih tinggi. Kontribusi aktif ini dapat menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan *work engagement* guru.
6. *Authentic leadership* yang ditunjukkan oleh kepala sekolah menciptakan hubungan emosional yang kuat antara kepala sekolah dan guru-guru. Kejujuran, integritas, dan nilai-nilai yang diwakili oleh kepala sekolah *authentic* menciptakan rasa kepercayaan dan tingkat *followership* yang tinggi. Guru-guru yang merasa memiliki tingkat *followership* yang tinggi dan hubungan emosional yang kuat dengan kepala sekolah cenderung merespons positif dan akan lebih *engaged* dalam lingkungan kerja.
7. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* cenderung memprioritaskan hubungan yang positif dengan guru-guru mereka. Mereka mendengarkan dengan empati, menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan guru, dan memahami tantangan yang dihadapi dalam mengajar. Ini menciptakan hubungan yang kuat antara kepala sekolah dan guru-guru, yang dapat meningkatkan rasa saling percaya dan *followership*. Hal ini pada akhirnya berdampak pada meningkatnya *engagement* guru dengan pekerjaannya.
8. *Authentic leadership* dan *servant leadership* menekankan pentingnya kepedulian terhadap kebutuhan, aspirasi, dan kesejahteraan pengikut. *Authentic leaders* menekankan pentingnya menjadi diri yang sejati dan

menunjukkan kejujuran dan transparansi, sementara *servant leaders* fokus pada memberikan dukungan dan pendorong kepada pengikut. Kedua gaya kepemimpinan ini menciptakan rasa kepercayaan dan perhatian yang mendalam terhadap pengikut, yang mempengaruhi pengikut untuk merasa dihargai dan didengar oleh pemimpin mereka. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan *followership* dari pengikut.

9. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *authentic leadership*, *servant leadership* dan *teacher followership* memiliki pengaruh simultan yang positif dan signifikan terhadap *teacher work engagement*. Hal ini karena *authentic leadership* menekankan pentingnya pemimpin untuk menjadi diri yang sejati dan menjunjung tinggi nilai-nilai seperti kejujuran dan integritas, sedangkan *servant leadership* menekankan perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan pengikut. Kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan ini menciptakan *followership* yang kuat antara pemimpin dan pengikut. *Followership* yang kuat ini memperkuat ikatan emosional dan sosial di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan *work engagement*.

B. Implikasi

Berdasarkan simpulan penelitian, maka penelitian ini memiliki implikasi meliputi implikasi praktis, ilmu, teori dan kebijakan.

1. Praktis

1. Penerapan *authentic leadership* dan *servant leadership* oleh kepala sekolah dapat meningkatkan *work engagement* guru melalui peningkatan hubungan antara kepala sekolah dan guru. Guru yang lebih *engaged* dengan pekerjaannya, cenderung memberikan pengajaran yang lebih baik, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan.
2. Penerapan praktik kepemimpinan yang otentik dan melayani dapat membantu menciptakan budaya kerja yang positif di sekolah. Ini mencakup budaya saling mendukung, kolaboratif, dan pemberdayaan yang dapat mempengaruhi *work engagement* guru.

3. Hasil penelitian ini dapat membantu meningkatkan kualitas pengajaran dengan menyadari pentingnya membangun hubungan yang positif antara kepala sekolah dan guru. Guru yang lebih *engaged* dalam pekerjaan mereka cenderung memberikan pengajaran yang lebih baik.

2. Ilmu

1. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa teori kepemimpinan, khususnya *authentic leadership* dan *servant leadership*, memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks pendidikan. Implikasi ilmu penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa jenis kepemimpinan yang dipraktikkan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi *work engagement* guru.
2. Penelitian ini menyoroti relevansi pentingnya kepemimpinan otentik dan melayani dalam konteks pendidikan. Implikasi ilmiahnya dapat membantu pemimpin pendidikan dan peneliti untuk lebih memahami dinamika kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan.
3. Hasil penelitian ini dapat memberikan panduan kepada kepala sekolah dan pemimpin pendidikan tentang praktik-praktik kepemimpinan yang dapat meningkatkan *work engagement* guru. Dengan memahami peran *teacher followership*, pemimpin dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif.
4. Penelitian ini dapat merangsang penelitian lanjutan tentang kepemimpinan dan *work engagement* di bidang pendidikan. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi variabel-variabel tambahan yang mempengaruhi hubungan ini dan potensi intervensi yang efektif.

3. Teori

1. Penelitian ini menyajikan fakta tentang bagaimana *authentic leadership* dan *servant leadership* dapat mempengaruhi *work engagement* guru melalui perantaraan *teacher followership*. Hal ini dapat memperkaya dan mengembangkan teori kepemimpinan yang ada dengan melibatkan faktor-faktor yang relevan dalam konteks pendidikan.

2. Konsep *teacher followership*, meskipun penting, mungkin belum mendapat perhatian yang cukup dalam penelitian kepemimpinan. Implikasi ilmiah dari penelitian ini adalah mengukuhkan peran *teacher followership* sebagai perantara yang signifikan antara jenis kepemimpinan tertentu (*authentic* dan *servant leadership*) dan *work engagement* guru.
 3. Penelitian ini dapat berkontribusi pada pengembangan model teoritis yang lebih rinci tentang bagaimana interaksi antara *authentic leadership*, *servant leadership*, *teacher followership*, dan *teacher work engagement* dapat dijelaskan dan dipahami secara holistik.
 4. Penelitian ini membantu perluas teori kepemimpinan dengan menerapkannya dalam konteks pendidikan. Ini mengakui bahwa pendidikan memiliki karakteristik dan dinamika unik yang perlu dipertimbangkan dalam pemahaman tentang kepemimpinan dan *work engagement* guru.
4. Kebijakan
1. Pengintegrasian konsep kepemimpinan dalam kurikulum pendidikan bagi guru dan calon kepala sekolah. Guru dan calon kepala sekolah dapat belajar tentang praktik kepemimpinan *authentic* dan *servant leadership* sejak awal dalam pendidikan mereka.
 2. Pengembangan panduan praktis tentang bagaimana mengimplementasikan *authentic leadership* dan *servant leadership* dalam konteks pendidikan dapat membantu kepala sekolah dan pemimpin pendidikan. Panduan ini dapat memberikan saran konkret tentang tindakan yang dapat diambil untuk meningkatkan *work engagement* guru.
 3. Kebijakan pendidikan dapat dirancang untuk mendukung guru dalam memainkan peran mereka sebagai *follower* yang *engaged*. Ini dapat mencakup pengembangan program pelatihan untuk guru tentang bagaimana menjadi *follower* yang *engaged* dan berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

C. Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan implikasi penelitian, maka penelitian ini memiliki saran dan rekomendasi bagi peneliti selanjutnya, kepala sekolah, dinas pendidikan, LP2KPS atau Kemendikbud Ristek yang membawahi rekrutmen kepala sekolah, yaitu:

1. **Peneliti Selanjutnya** : Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa faktor pengaruh langsung *authentic leadership* dan *servant leadership* terhadap *work engagement* relatif rendah. Oleh sebab itu, kepada peneliti selanjutnya diharapkan mampu menemukan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi *teacher work engagement* khususnya pada konteks guru Indonesia.
2. **Kepala Sekolah** : Kepala sekolah sebaiknya mengadopsi gaya kepemimpinan *authentic leadership* dan *servant leadership* sebagai upaya dalam meningkatkan *followership* yang selanjutnya berdampak terhadap meningkatnya *work engagement* guru. Selain itu, kepala sekolah sebaiknya juga memahami teori belajar Humanistik Abraham Maslow tentang *Hierarchy of Needs* (Hirarki Kebutuhan) sehingga mutu guru dapat ditingkatkan yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.
3. **Dinas Pendidikan** : Dinas Pendidikan dapat mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang memfokuskan pada pengembangan keterampilan kepemimpinan otentik dan melayani. Program ini dapat ditujukan kepada kepala sekolah dan guru sebagai calon kepala sekolah untuk membantu mereka memahami konsep dan praktik kepemimpinan yang efektif.
4. **Kemendikbud Ristek dan Lembaga LP2KSPS** : Kemendikbud Ristek dan LP2KSPS dalam hal ini lembaga yang melaksanakan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi calon kepala sekolah agar menambahkan kepemimpinan humanistik sebagai salah satu muatan materi yang diajarkan pada kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat).

DAFTAR PUSTAKA

- Ab Hamid, M., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *Journal of Physics: Conference Series*,
- Abbas, A., Saud, M., Suhariadi, F., Usman, I., & Ekowati, D. (2020). Positive leadership psychology: Authentic and servant leadership in higher education in Pakistan. *Current Psychology*, 1-13.
- Abbas, A., Saud, M., Suhariadi, F., Usman, I., & Ekowati, D. (2022). Positive leadership psychology: Authentic and servant leadership in higher education in Pakistan. *Current Psychology*, 41(9), 5859-5871.
- Adda, H. W., Rossanty, N. P. E., Wirastuti, W., & Auriza, Z. (2020). Servant Leadership: A New Model of Service at University? International Conference on Community Development (ICCD 2020),
- Agarwal, V. (2013). Investigating the convergent validity of organizational trust. *Journal of communication management*, 17(1), 24-39.
- Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*.
- Al-Emran, M., Mezhyuev, V., & Kamaludin, A. (2018). PLS-SEM in information systems research: a comprehensive methodological reference. International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics,
- Al-Obaydi, L. H. (2023). Humanistic learning elements in a blended learning environment: a study in an EFL teaching context. *Interactive Learning Environments*, 31(5), 3098-3111.
- Alafeshat, R., & Aboud, F. (2019). Servant leadership impact on organizational performance: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 85-100.
- Alazmi, A. A., & Al-Mahdy, Y. F. H. (2020). Principal authentic leadership and teacher engagement in Kuwait's educational reform context. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220957339.
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.
- Alegbeleye, I. D., & Kaufman, E. K. (2022). How Team Members' Transformational Leadership and Effective Followership Work During Team Interactions. *Journal of Leadership Studies*, 16(2), 4-22.
- Alegre, I., & Moleskis, M. (2021). Beyond financial motivations in crowdfunding: A systematic literature review of donations and rewards. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(2), 276-287.

- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*.
- Alindra, B. M., & Amin, A. M. (2021). Tokoh-tokoh Teori Belajar Humanistik dan Urgensinya pada Pembelajaran Pendidikan Agama Islam. *JEID: Journal of Educational Integration and Development*, 1(4), 258-269.
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic leadership & work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 498-510.
- Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971-991.
- Alrowwad, A. a., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. e. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222.
- Alsalmi, B. M. K., & Omrane, A. (2023). The effects of emotional intelligence on leadership effectiveness (A prospective case study of three industrial companies in Iraq). *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 988-1006.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The leadership quarterly*, 30(4), 383-395.
- Amalia, R. N., & Puspytasari, H. H. (2019). Analisis Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Terhadap Akses Orang Miskin Pada Pendidikan. *Perspektif Hukum*, 18(2), 315-327.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Andersen, J. A. (2019). On “followers” and the inability to define. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241-251.
- Anele, G. M. (2023). Adjustment Mechanisms: A 21 St Century Recipe For Educational Leadership And Effectiveness In Nigeria. 3rd International Conference on Institutional Leadership and Capacity Building in Africa,
- Aon Hewitt, A. (2011). Trends in global employee engagement. In: Aon Plc. Consulting and Talent Organization.
- Arbayah, A. (2013). Model Pembelajaran Humanistik. *Dinamika Ilmu*.
- Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O., & Rice, J. (2022). Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective. *Management Decision*, 60(5), 1218-1236.

- Arvanitis, A., & Kalliris, K. (2020). Consistency and moral integrity: A self-determination theory perspective. *Journal of Moral Education, 49*(3), 316-329.
- Asikaer, S. (2021). *Theory of self-actualization in Abraham Maslow, Carl Rogers and the idea of Perfect Man'in Aziz Nasafi İbn Haldun Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*].
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The role of agile leadership in organisational agility. In *Agile business leadership methods for industry 4.0* (pp. 171-191). Emerald Publishing Limited.
- Attia, A. Y., & Hadi, N. U. (2020). Effect of psychological empowerment on authentic leadership and affective commitment relationship. *Journal of Managerial Sciences, 14*(4), 109-126.
- Aung, Y. M. (2020). Humanism and education. *International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology, 7*(5), 13555-13561.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly, 16*(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly, 15*(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. In *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology, 60*, 421-449.
- Awan, U., Sroufe, R., & Kraslawski, A. (2019). Creativity enables sustainable development: Supplier engagement as a boundary condition for the positive effect on green innovation. *Journal of Cleaner Production, 226*, 172-185.
- Awasthi, P., & Walumbwa, F. O. (2023). Servant Leadership Theory and Practice in Government Organizations. In *The Palgrave Handbook of Servant Leadership* (pp. 767-796). Springer.
- Bagozzi, R. P. (1980). *Causal models in marketing*. Wiley.
- Bahzar, M. (2019). Authentic leadership in madrassas: Asserting Islamic values in teacher performance. *Journal of Social Studies Education Research, 10*(1), 259-284.
- Baker, R., Evans, B., & Dee, T. (2016). A randomized experiment testing the efficacy of a scheduling nudge in a Massive Open Online Course (MOOC). *AERA Open, 2*(4), 2332858416674007.
- Baker, S. D., & Gerlowski, D. A. (2007). Team effectiveness and leader-follower agreement: An empirical study. *Journal of American Academy of Business, 12*(1), 15-23.

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 389-411.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, *46*(2), 67-75.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, *22*(3), 187-200.
- Banutu-Gomez, M. B. (2004). Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. *Journal of American Academy of Business*, *4*(1/2), 143-151.
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*.
- Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology research and behavior management*, 1403-1424.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, *31*(3), 300-326.
- Batubara, H. H. (2016). Penggunaan *google form* sebagai alat penilaian kinerja dosen di Prodi PGMI Uniska Muhammad Arsyad Al Banjari. *Al-Bidayah: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, *8*(1).
- Baykal, E. (2019). Transparency in Financial Communication: Effect of Authentic Leadership. In *Handbook of Research on Global Issues in Financial Communication and Investment Decision Making* (pp. 110-126). IGI Global.
- Behery, M. (2016). A new look at transformational leadership and organizational identification: A mediation effect of followership style in a non-western context. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *21*(2), 70.
- Bell, R. (2021). Underpinning the entrepreneurship educator's toolkit: conceptualising the influence of educational philosophies and theory. *Entrepreneurship Education*, *4*(1), 1-18.
- Bezuidenhout, A., & Schultz, C. (2013). Transformational leadership and employee engagement in the mining industry. *Journal of contemporary management*, *10*(1), 279-297.
- Bhatt, U., Antorán, J., Zhang, Y., Liao, Q. V., Sattigeri, P., Fogliato, R., . . . Tickoo, O. (2021). Uncertainty as a form of transparency: Measuring, communicating, and using uncertainty. Proceedings of the 2021 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society,

- Bilal, A., Siddiquei, A., Asadullah, M. A., Awan, H. M., & Asmi, F. (2021). Servant leadership: a new perspective to explore project leadership and team effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 699-715.
- Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(2), 111-131.
- Blanchard, K., & Hodges, P. (2003). *The Servant Leader: Transforming Your Heart*. *Head, Hands & Habits*, Nashville, Thomas Nelson.
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.
- Bracht, E. M., Keng-Highberger, F. T., Avolio, B. J., & Huang, Y. (2021). Take a “Selfie”: examining how leaders emerge from leader self-awareness, self-leadership, and self-efficacy. *Frontiers in psychology*, 12, 653.
- Brière, M., Le Roy, J., & Meier, O. (2021). Linking servant leadership to positive deviant behavior: The mediating role of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 65-78.
- Brinkmann, J. L., Cash, C., & Price, T. (2021). Crisis leadership and coaching: a tool for building school leaders' self-efficacy through self-awareness and reflection. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 10(2), 234-246.
- Buchanan, E. (2007). Can there be leadership without followership?
- Bufalino, G. (2018). We need great “followers”, not just great leaders: a brief questionnaire for followership development. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181-209.
- Cahyono, Y., Jihadi, M., Arifin, Z., Purnamasari, W., Wijoyo, H., Putra, R. S., . . . Purwanto, A. (2020). Do servant leadership influence market performance? Evidence from Indonesian pharmacy industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 439-451.
- Cahyono, Y., Jihadi, M., Arifin, Z., Purnamasari, W., Wijoyo, H., Putra, R. S., . . . Purwanto, A. (2021). Do servant leadership influence market performance? Evidence from Indonesian pharmacy industries. In *Do Servant Leadership Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmacy Industries: Cahyono, Yoyok/ uJihadi, M./ uArifin, Zainal/ uPurnamasari, Wulan/ uMusnaini/ uWijoyo, Hadion/ u., Fitriaty/ uPutra, Riyan Sisiawan/ uPutri, Rizki Amalia/ uMuliansyah, Dadah/ uSuryani, Popong/ uPurwanto, Agus/ uPurwanto, Agus*. [SI]: SSRN.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-23.

- Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M., & Liu, Y. (2019). The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study. *International journal of nursing sciences*, 6(3), 309-314.
- Carnegie, D. (2012). What drives employee engagement and why it matters: 3: Training white paper, Dale Carnegie & Associates. In.
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453-464.
- Cengiz Ucar, A., Alpkın, L., & Elci, M. (2021). The effect of servant and transformational leadership styles on employee creative behavior: the moderating role of authentic leadership. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(Special Issue 2021), 99-119.
- Chaleff, I. (2010). *The courageous follower* (Vol. 16). ReadHowYouWant. com.
- Chan, E. S., Ho, S. K., Ip, F. F., & Wong, M. W. (2020). Self-Efficacy, work engagement, and job satisfaction among teaching assistants in Hong Kong's Inclusive Education. *Sage Open*, 10(3), 2158244020941008.
- Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: a moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120-2135.
- Chaturvedi, S., Rizvi, I. A., & Pasipanodya, E. T. (2019). How can leaders make their followers to commit to the organization? The importance of influence tactics. *Global Business Review*, 20(6), 1462-1474.
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2019). Examining self-monitoring and neuroticism as predictors and self-efficacy as an outcome of Authentic leadership. *Organization Management Journal*, 16(3), 179-192.
- Chen, C.-Y., Chen, C.-H. V., & Li, C.-I. (2013). The influence of leader's spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudaemonic well-being. *Journal of religion and health*, 52(2), 418-438.
- Chen, F. F. (2008). What happens if we compare chopsticks with forks? The impact of making inappropriate comparisons in cross-cultural research. *Journal of personality and social psychology*, 95(5), 1005.
- Chen, J. K., & Sriphon, T. (2021). Perspective on Covid-19 pandemic factors impacting organizational leadership. *Sustainability*, 13(6), 3230.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of applied Psychology*, 100(2), 511.
- Chiang, C.-F., & Chen, J.-a. (2021). How empowering leadership and a cooperative climate influence employees' voice behavior and knowledge sharing in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(4), 476-495.

- Chimakati, F. M., & Oduol, T. (2023). Authentic leadership, ethical acquisition procedures and establishment performance a case of teachers service commission of kenya. *African Journal of Emerging Issues*, 5(8), 107-132.
- Choi, S. P., Lam, S. S., Li, K. C., & Wong, B. T. (2018). Learning analytics at low cost: At-risk student prediction with clicker data and systematic proactive interventions. *Journal of Educational Technology & Society*, 21(2), 273-290.
- Christensen-Salem, A., Zanini, M. T. F., Walumbwa, F. O., Parente, R., Peat, D. M., & Permann-Graham, J. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. *Journal of Business Research*, 135, 829-839.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Clark, C. E. (2019). The board of directors role in ensuring accountability and creating value: Stakeholder and shareholder complementarity. *Ethical business leadership in troubling times*, 136-158.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5.
- Colizzi, M., Sironi, E., Antonini, F., Ciceri, M. L., Bovo, C., & Zoccante, L. (2020). Psychosocial and behavioral impact of COVID-19 in autism spectrum disorder: an online parent survey. *Brain sciences*, 10(6), 341.
- Collier, J. E. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques*. Routledge.
- Coughlan, J., Hooper, D., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. Advance online publication. In.
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133.
- Creswell, J. W. (2013). Steps in conducting a scholarly mixed methods study.
- Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Cropanzano, R., & Dasborough, M. T. (2015). Dynamic models of well-being: Implications of affective events theory for expanding current views on personality and climate. *European journal of work and organizational psychology*, 24(6), 844-847.
- Cross, R. L., Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business Press.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership—a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497.

- Cui, Y. (2021). The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication. *Aggression and Violent Behavior*, 101602.
- Cziraki, K., Wong, C., Kerr, M., & Finegan, J. (2020). Leader empowering behaviour: Relationships with nurse and patient outcomes. *Leadership in Health Services*, 33(4), 397-415.
- Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62-75.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of vocational behavior*, 91, 87-96.
- Deng, H., Wu, W., Xia, Y., & Zhang, X. (2022). Elevated to be the whole moral self: exploring how and when ethical leadership inspires followers' peer monitoring behavior. *Current Psychology*, 1-14.
- Deshwal, V., & Ali, M. A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43.
- Dewey, J. (1964). *How We Think*. Boston: D. C. Heath and Company, 1933.. Democracy and Education. 4th printing. In: New York: The MacMillan Company.
- Dickson, D. (2008). Fostering employee engagement: A Critical competency for hospitality industry managers.
- Didit, D. D., & Nikmah, N. R. S. (2020). The role of remuneration contribution and social support in organizational life to build work engagement. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20-32.
- Dierdorff, E. C., Fisher, D. M., & Rubin, R. S. (2019). The power of percipience: Consequences of self-awareness in teams on team-level functioning and performance. *Journal of management*, 45(7), 2891-2919.
- Dixon, G., & Westbrook, J. (2003). Followers revealed. *Engineering Management Journal*, 15(1), 19-26.
- Domínguez-Escrig, E., Mallén-Broch, F. F., Chiva, R., & Alcamí, R. L. (2021). Effects of emotional healing on organisational learning and radical innovation: a leadership-based approach. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 224-239.
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181.
- Dowd, S. B., & Bolus, N. E. (1998). Stress resulting from change and restructuring: A cognitive approach. *Family and Community Health*, 70-78.
- du Plessis, M., & Boshoff, A. B. (2018). Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 26-32.
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in psychology*, 12, 675749.

- Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2022). Authentic Leadership Behaviors and Thriving at Work: Empirical Evidence From The Information Technology Industry in Australia. *Psychological Reports*, 00332941221144601.
- Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The effect of job satisfaction on employee performance through loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 480-489.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Eliot, J. L. (2020). Resilient leadership: The impact of a servant leader on the resilience of their followers. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 404-418.
- Elsayed, R. S., & Abdel-Ghani, A. M. (2022). The association between Servant Leadership, Career Adaptability and Job Embeddedness among Staff Nurses at Main Mansoura University Hospital. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 25(2), 217-234.
- Emilisa, N., & Kusumaditra, R. (2021). Servant leadership's dimensions and deviant workplace behavior: Perspective at five-star hotels in Jakarta Indonesia. *Journal of Management Info*, 8(1), 56-67.
- Erickson, S. (2021). Communication in a crisis and the importance of authenticity and transparency. *Journal of Library Administration*, 61(4), 476-483.
- Essa, E. B., & Alattari, A. (2019). The relationship between followership styles and leadership styles. *Research in Educational Administration and Leadership*, 4(2), 407-449.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Falcao, W. R., Bloom, G. A., & Sabiston, C. M. (2020). The impact of humanistic coach training on youth athletes' development through sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(5-6), 610-620.
- Fan, X., Li, J., Mao, Z. E., & Lu, Z. (2021). Can ethical leadership inspire employee loyalty in hotels in China?-From the perspective of the social exchange theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 538-547.
- Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A., & Naseer Ud Din, M. (2020). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviors: the mediating role of affective-and cognitive-based trust. *Frontiers in psychology*, 11, 1975.
- Febrianora, M., Deiparine, J., AlMogbel, T. A., & Mohere, M. T. (2022). Leading self: The value of self-awareness in leadership (YEL2022).
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. John Wiley & Sons.

- Ferguson, D. L., & Fernández, R. E. (2015). The role of the university in the innovation ecosystem, and implications for science cities and science parks: A human resource development approach. *World Technopolis Review*, 4(3), 132-143.
- Fornell, C. (1985). A second generation of multivariate analysis: Classification of methods and implications for marketing research.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*, 11(3), 345-369.
- Furr, R. M. (2021). *Psychometrics: an introduction*. SAGE publications.
- Furst, S. A., & Reeves, M. (2008). Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women. *The leadership quarterly*, 19(3), 372-384.
- Gacheru, W., Karimi, J., & Kangu, M. (2023). Influence of Leader's Balanced Processing on Employee Commitment in Agencies Implementing Public Financial Management Reforms in Kenya. *The University Journal*, 5(2), 66-81.
- Gallego, I., & Font, X. (2021). Changes in air passenger demand as a result of the COVID-19 crisis: using Big Data to inform tourism policy. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(9), 1470-1489.
- Gao, A., & Jiang, J. (2019). Perceived empowering leadership, harmonious passion, and employee voice: the moderating role of job autonomy. *Frontiers in psychology*, 10, 1484.
- Gao Héliot, Y., & Roberts, G. E. (2023). Religious Identity and Servant Leadership. *The Palgrave Handbook of Servant Leadership*, 815-844.
- Gao, T., Zhang, D., Hua, G., Qiao, Y., & Zhou, H. (2023). Artificial Intelligence Painting Interactive Experience Discovers Possibilities for Emotional Healing in the Post-pandemic Era. International Conference on Human-Computer Interaction,
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, O. (2005). A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The leadership quarterly*, 32(6), 101495.
- Gašková, J. (2020). Servant leadership and its relation to work performance. *Central European Business Review*, 9(3), 24-37.

- Gates, R., & Paget, C. (2022). The Surgeon as Collateral Damage: The Second Victim Phenomenon. In *The SAGES Manual of Quality, Outcomes and Patient Safety* (pp. 775-791). Springer.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2009). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. Merrill/Pearson.
- Geldhof, G. J., Preacher, K. J., & Zyphur, M. J. (2014). Reliability estimation in a multilevel confirmatory factor analysis framework. *Psychological methods, 19*(1), 72.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Vol. 18). John Wiley & Sons.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review, 85*(2), 129.
- George, O. J., Okon, S. E., & Akaike, G. O. (2021). Psychological Capital and Work Engagement among Employees in the Nigerian Public Sector: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *International Journal of Public Administration, 1-9*.
- Ghasemy, M., Mohajer, L., Frömbling, L., & Karimi, M. (2021). Faculty members in polytechnics to serve the community and industry: conceptual skills and creating value for the community—the two main drivers. *Sage Open, 11*(3), 21582440211047568.
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 12*(1), 76-95.
- Ghozali, I. (2005). Aplikasi analisis multivariate dengan SPSS. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP, 40*.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management, 18*(8), 993-1003.
- Gierlich-Joas, M., Hess, T., & Neuburger, R. (2020). More self-organization, more control—or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Business Research, 13*, 921-947.
- Gigol, T. (2020). Influence of authentic leadership on unethical pro-organizational behavior: The intermediate role of work engagement. *Sustainability, 12*(3), 1182.
- Goestjahjanti, S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from south east asian industries. *Journal of Critical Reviews, 7*(19), 67-88.
- González-Hidalgo, M., Del Bene, D., Iniesta-Arandia, I., & Piñeiro, C. (2022). Emotional healing as part of environmental and climate justice processes: Frameworks and community-based experiences in times of environmental suffering. *Political Geography, 98*, 102721.

- Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., & Bakker, A. B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The leadership quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*.
- Haar, J. M., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017). Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance.
- Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). Servant leadership styles: A theoretical approach. *Emerging Science Journal*, 5(2), 245-256.
- Hair, J. F. (2009). Multivariate data analysis.
- Hair, J. F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2).
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 78-91.
- Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(4), 619-627.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
- Han, Y., & Wang, Y. (2021). Investigating the Correlation Among Chinese EFL Teachers' Self-efficacy, Work Engagement, and Reflection. *Frontiers in psychology*, 12, 763234-763234.
- Handayani, B., & Purnami, A. S. (2021). Strategi Pembinaan Kompetensi Profesional Guru Oleh Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar. *Media Manajemen Pendidikan*, 3(3), 429-437.
- Harter, J., & Adkins, A. (2015). What great managers do to engage employees. *Harvard Business Review*, 64.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 87(2), 268.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies.

- Hartnell, C. A., Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Stotler, D. J., Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2023). Manufacturing Motivation in the Mundane: Servant Leadership's Influence on Employees' Intrinsic Motivation and Performance. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- He, H. K., Lin, Z., & Liang, S. (2019). Creating a high-performance exhibitor team: A temporary-organization perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 21-29.
- Headley, J. (2021). The authentic leadership of Daniel, Joseph, and David. *Transparent and Authentic Leadership: From Biblical Principles to Contemporary Practices*, 71-87.
- Herdian, H., Ridwan, R., Tusianah, R., Isnaini, U. C., Sulpakar, S., Zainaro, M. A., . . . Zalmansyah, A. (2022). A Literature Review of Followership as Independent and Dependent Variables and the Meaning. *International Journal Of Education And Information Technologies*, 16, 92-100.
- Heres, L., & Lasthuizen, K. (2012). What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations. *Journal of change management*, 12(4), 441-466.
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of applied Psychology*, 105(10), 1101.
- Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., & Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101.
- Howell, J., & Costley, D. (2006). Understanding effective behaviors for leadership. In: Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of management review*, 30(1), 96-112.
- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348.
- Hughes, M. (2015). *The leadership of organizational change*. Routledge.
- Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and innovation management*, 16(3), 299-306.
- Humrey, E. (1975). Encyclopedia Internacional. In: New York: Grolier.
- Hunsaker, W., & Jeong, W. (2020). Engaging employees through spiritual leadership. *Management Science Letters*, 10(15), 3527-3536.
- Hurwitz, M. (2021). International Followership: A Research Review Including Issues, Challenges and Future Directions. *Handbook of international and cross-cultural leadership research processes*, 24-47.

- Huynh, T. N., & Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583-604.
- Huyen, M. G., & Willian, L. (2020). SERVANT LEADERSHIP AND PRINCIPAL PREPARATION. *Journal of Character Education: Vol. 16# 1*, 16(1), 13-25.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of consumer psychology*, 20(1), 90-98.
- Idris, A. D., & Suleiman, W. (2021). A Conceptual Review of Self Awareness, Relational Transparency, Internalized Moral Perspective, Balance Processing and Task Performance. *International Journal of Intellectual Discourse*, 4(1), 67-79.
- Igwe, S., & Ateke, B. (2019). Nigeria's Developmental Question: The Role of Market Servant Leadership. *Nigerian Academy of Management Journal*, 14(1), 42-48.
- Ikhwandha, M. F., & Hidayati, A. (2019). The influence of accountability, transparency, affective and cognitive trust toward the interest in paying zakat. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 39-51.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 847-864.
- Indonesia, P. N. R. (2014). Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Irving, J. A., & Strauss, M. L. (2019). *Leadership in Christian perspective: Biblical foundations and contemporary practices for servant leaders*. Baker Academic.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.
- Islam, T., Ahmad, S., & Ahmed, I. (2023). Linking environment specific servant leadership with organizational environmental citizenship behavior: the roles of CSR and attachment anxiety. *Review of Managerial Science*, 17(3), 855-879.

- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1517-1532.
- Jahic, A. (2021). 2020 UNDP Human Development Report BACKGROUND PAPER NO. 6-2020.
- Jaiwant, S. V., Gowda, K. R., & Kureethara, J. V. (2023). Servant Leadership and Diversity: A Focus on Ethnic and Cultural Diversity. In *Cases on Servant Leadership and Equity* (pp. 177-191). IGI Global.
- James, K., & Priyadarshini, R. (2021). Responsible leadership: A new paradigm for organizational sustainability. *Management and Labour Studies*, 46(4), 452-470.
- Jasim, A. F. A. (2019). *Conceptual skills in leading change: A competence approach to public sector leadership* The British University in Dubai (BUiD)].
- Javadi, Y., & Tahmasbi, M. (2020). Application of humanism teaching theory and humanistic approach to education in course. *Theory and Practice in Language Studies*, 10(1), 40-48.
- Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: a conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2343-2364.
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2016). Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*.
- Jit, R., Sharma, C. S., & Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: A qualitative study. *International Journal of Conflict Management*.
- Jodie, B., & Ullman, B. (2006). Structural equation modeling: reviewing the basics and moving forward. *Journal of personality assessment*, 87(1), 35-50.
- Johnson-Hernandez, T. T. (2019). *The Relationship between Leaders' Self Ratings of Spirituality and Self Ratings of Servant Leadership*. Our Lady of the Lake University.
- Johnson, S. L. (2019). Authentic leadership theory and practical applications in nuclear medicine. *Journal of nuclear medicine technology*, 47(3), 181-188.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific software international.
- Ju, D., Ma, L., Ren, R., & Zhang, Y. (2019). Empowered to break the silence: applying self-determination theory to employee silence. *Frontiers in psychology*, 10, 485.
- Junaid, M., & Sajid, M. (2023). Impact of Authentic Leadership traits in Engineering Sector using MCDM. International Conference on Applied Engineering and Natural Sciences,

- Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability*, *13*(2), 948.
- Jung, K. B., Ullah, S. E., & Choi, S. B. (2021). The mediated moderating role of organizational learning culture in the relationships among authentic leadership, leader-member exchange, and employees' innovative behavior. *Sustainability*, *13*(19), 10802.
- Kabadayi, S., Alkire, L., Broad, G. M., Livne-Tarandach, R., Wasieleski, D., & Puente, A. M. (2019). Humanistic management of social innovation in service (SIS): an interdisciplinary framework. *Humanistic Management Journal*, *4*, 159-185.
- Kadariusman, K., & Bunyamin, B. (2021). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. *Management Science Letters*, *11*(5), 1509-1520.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (2010). The essence of engagement: Lessons from the field. In *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.
- Kahn, W. A., & Heaphy, E. D. (2013). Relational contexts of personal engagement at work. In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 96-110). Routledge.
- Kasa, M. D., Shamsuddin, M. F., Yaakob, M. F. M., Yusof, M. R., & Sofian, F. N. R. M. (2020). Exploring the Influence of a Principal's Internalized Moral Perspective towards Teacher Commitment in Malaysian Secondary Schools. *Journal of Education and E-Learning Research*, *7*(3), 323-333.
- Katou, A. (2018). Examining the impact of employee core self-evaluations and organisational trust on work engagement. *Forum Scientiae Oeconomia*.
- Kaur, P. (2018). Mediator analysis of job satisfaction: relationship between servant leadership and employee engagement. *Metamorphosis*, *17*(2), 76-85.
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020a). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(6), 2075-2095.
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020b). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Keith, K. (2023). *The case for servant leadership*. Terrace Press.
- Keith, K. M. (2015). *The case for servant leadership*. Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Kelley II, W. W. (2021). *The Influence of USAF Intelligence Squadron Commander Servant Leaders on Followers* [Creighton University].
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Broadway Business.

- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry, 14*(1), 1-26.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A., & Sohail, F. (2021). My meaning is my engagement: exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Shah, S. Z. A., & Hussain, M. (2021). Factors affecting women entrepreneurs' success: a study of small-and medium-sized enterprises in emerging market of Pakistan. *Journal of innovation and entrepreneurship, 10*(1), 1-21.
- Khan, S. N., Mubushar, M., Khan, I. U., Rehman, H. M., & Khan, S. U. (2021). The influence of personality traits on sustainability-oriented entrepreneurial intentions: the moderating role of servant leadership. *Environment, Development and Sustainability, 23*, 13707-13730.
- Kim, M., Do Kim, Y., & Lee, H.-W. (2020). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review, 23*(5), 964-977.
- Kleiner, K. (2008). Rethinking leadership and followership: A student's perspective. *Chap, 7*, 89-94.
- Kline, R. B. (1998). Structural equation modeling. *New York: Guilford*.
- Kock, N. (2020). Harman's single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias. *Data Analysis Perspectives Journal, 2*(2), 1-6.
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for information Systems, 13*(7).
- Kohntopp, T., & McCann, J. (2018). Servant leadership in the workplace.
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø., & Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder: On the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self-other agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(1), 29-42.
- Korableva, O., Durand, T., Kalimullina, O., & Stepanova, I. (2019). Studying user satisfaction with the MOOC platform interfaces using the example of coursera and open education platforms. Proceedings of the 2019 International Conference on Big Data and Education,
- Kowske, B., Lundby, K., Rasch, R., Harris, C., & Lucas, D. (2009). Turning'survive'into'thrive': Managing survivor engagement in a downsized organization. *People and Strategy, 32*(4), 48.
- Kumar, D. P., & Swetha, G. (2011). A prognostic examination of employee engagement from its historical roots. *International Journal of Trade, Economics and Finance, 2*(3), 232.
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2022). Does servant leadership promote emotional intelligence and organizational citizenship behavior among employees? A structural analysis. *Sustainability, 14*(9), 5231.

- Kuykendall, B., & Slater, C. L. (2020). Servant-leadership and trust between teachers and principals. *The International Journal of Servant-Leadership*, 14(1), 249-273.
- Labrague, L. J., Al Sabei, S. D., AbuAlRub, R. F., Burney, I. A., & Al Rawajfah, O. (2021). Authentic leadership, nurse-assessed adverse patient events and quality of care: The mediating role of nurses' safety actions. *Journal of nursing management*, 29(7), 2152-2162.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085.
- Latour, S. M., & Rast, V. J. (2004). Dynamic followership: The prerequisite for effective leadership. *Air & Space Power Journal*, 18(4), 102.
- Lau, W. K., Pham, L. N., & Nguyen, L. D. (2019). Remapping the construct of paternalistic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 764-776.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 93(1), 1-44.
- Lee, M. C., & Ding, A. Y. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh Journal*, 9(5), 668-681.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.
- Lee, Y., Tao, W., Li, J.-Y. Q., & Sun, R. (2021). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1526-1549.
- Lee, Y. H. (2019). Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. *Sport Management Review*, 22(3), 395-406.
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European journal of work and organizational psychology*, 30(1), 1-22.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2022). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. In *Business and the Ethical Implications of Technology* (pp. 71-86). Springer.
- Liao, Z., & Zhang, M. (2020). The influence of responsible leadership on environmental innovation and environmental performance: The moderating role of managerial discretion. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2016-2027.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, *19*(2), 161-177.
- Lin, C.-Y., Broström, A., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). Investigating mediated effects of fear of COVID-19 and COVID-19 misunderstanding in the association between problematic social media use, psychological distress, and insomnia. *Internet interventions*, *21*, 100345.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, *58*(1), 53-68.
- Linggiallo, H., Riadi, S., Hariyadi, S., & Adhimursandi, D. (2021). The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance. *Management Science Letters*, *11*(1), 31-40.
- Lio, S., Degeng, I. N. S., Hambali, I., & Hitipeuw, I. (2023). Self-awareness and personal responsibility among seminary students. *Innovations in Education and Teaching International*, *60*(4), 544-554.
- Liu, C., Wang, N., & Liang, H. (2020). Motivating information security policy compliance: The critical role of supervisor-subordinate guanxi and organizational commitment. *International Journal of Information Management*, *54*, 102152.
- Liu, E. (2019). Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *47*(8), 1-7.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *HR magazine*, *52*(3), 1-11.
- Loeng, S. (2020). Self-directed learning: A core concept in adult education. *Education Research International*, *2020*, 1-12.
- London, M., Sessa, V. I., & Shelley, L. A. (2023). Developing self-awareness: Learning processes for self-and interpersonal growth. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, *10*, 261-288.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage learning.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, *241*, 258.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, *4*, 339-366.
- Ma, Y., Faraz, N. A., Ahmed, F., Iqbal, M. K., Saeed, U., Mughal, M. F., & Raza, A. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of nursing management*, *29*(8), 2383-2391.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, *1*(1), 3-30.

- Madin, Z., Aizhana, A., Nurgul, S., Alma, Y., Nursultan, S., Al Ayub Ahmed, A., & Mengesha, R. W. (2022). Stimulating the professional and personal self-development of future teachers in the context of value-semantic orientation. *Education Research International*, 2022.
- Malik, M., Mahmood, F., Sarwar, N., Obaid, A., Memon, M. A., & Khaskheli, A. (2022). Ethical leadership: Exploring bottom-line mentality and trust perceptions of employees on middle-level managers. *Current Psychology*, 1-16.
- Malloy, E., & Kavussanu, M. (2021). A comparison of authentic and transformational leadership in sport. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(7), 636-646.
- Mansur, J., Sobral, F., & Islam, G. (2020). Leading with moral courage: The interplay of guilt and courage on perceived ethical leadership and group organizational citizenship behaviors. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 587-601.
- Margono, G. (2015). Multidimensional reliability of instrument for measuring students' attitudes toward statistics by using semantic differential scale. *American Journal of Educational Research*, 3(1), 49-53.
- Marinan, J., & Brown, S. (2019). The relationship between servant leadership, psychological safety, and effective followership. *Journal of International Academy of Business Disciplines*, 6(1), 19-38.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Matthews, S. H., Kelemen, T. K., & Bolino, M. C. (2021). How follower traits and cultural values influence the effects of leadership. *The leadership quarterly*, 32(1), 101497.
- Maurer, M. M., Maurer, J., Hoff, E., & Daukantaitė, D. (2023). What is the process of personal growth? Introducing the Personal Growth Process Model. *New Ideas in Psychology*, 70, 101024.
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11.
- Megheirkouni, M. (2020). Servant leadership, trust and knowledge management in sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 20(3-4), 211-231.
- Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2021). Cultivating relationships with startup employees: the role of entrepreneurs' leadership communication. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 518-545.
- Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public relations review*, 46(2), 101880.
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public relations review*, 46(3), 101927.

- Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251-264.
- Ming, D., Purwoko, P. S., Wahyuni, S., & Suharto, D. (2021). Transformational leadership of Nehemia in spirituality, integrity and visioner to the contemporary leaders. *European Journal of Theology and Philosophy*, 1(6), 12-18.
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112-131.
- Mulyana, A., Ridaryanthi, M., Faridah, S., Umarella, F. H., & Endri, E. (2022). Socio-emotional leadership style as implementation of situational leadership communication in the face of radical change. *Management*.
- Muntz, J., Dormann, C., & Kronenwett, M. (2019). Supervisors' relational transparency moderates effects among employees' illegitimate tasks and job dissatisfaction: A four-wave panel study. *European journal of work and organizational psychology*, 28(4), 485-497.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253-268.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied Psychology*, 96(1), 71.
- Narimawati, U., & Sarwono, J. (2007). *Structural equation modeling (SEM) dalam riset ekonomi: menggunakan lisrel*. Gaya Medias.
- Naseer, S., Syed, F., Nauman, S., Fatima, T., Jameel, I., & Riaz, N. (2020). Understanding how leaders' humility promotes followers' emotions and ethical behaviors: Workplace spirituality as a mediator. *The Journal of Positive Psychology*, 15(3), 407-419.
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach.
- Nešić, A., Veljković, S. M., Meško, M., & Bertoncel, T. (2020). Correlation of Trust and Work Engagement: a Modern Organizational Approach. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 1283-1300.
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802.
- Nguyen, D. (2020). Mediating the role of psychological empowerment between transformational leadership and employee engagement. *Management Science Letters*, 10(16), 4039-4044.
- Nguyen, N. T., Yadav, M., Pande, S., Bhanot, A., & Hasan, M. F. (2022). Impact of diversity management on organizational performance in hotel organizations: a conceptual framework. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 1-11.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic leadership and innovation: what is the role of psychological capital? *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
- Nurjaman, K., Marta, M. S., Eliyana, A., Kurniasari, D., & Kurniasari, D. (2019). Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 373-379.
- Nurkholis, N. (2013). Pendidikan dalam upaya memajukan teknologi. *Jurnal kependidikan*, 1(1), 24-44.
- Obi, I. M. O., Bollen, K., Aaldering, H., Robijn, W., & Euwema, M. C. (2020). Servant leadership, third-party behavior, and emotional exhaustion of followers. *Negotiation and Conflict Management Research*.
- Odette, L. (2022). Emotional Intelligence: Using Relationship Management in Leadership.
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Okanda, E. O. (2023). Authentic leadership: a paradigm for advancing ethical practices in teacher education. *Social Sciences, Humanities and Education Journal (SHE Journal)*, 4(2), 250-266.
- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2017). Moral antecedents of authentic leadership: Do moral justice reasoning, self-importance of moral identity and psychological hardiness stimulate authentic leadership? *Cogent Psychology*, 4(1), 1382248.
- Omer, M. M., Mohd-Ezazee, N. A., Lee, Y. S., Rajabi, M. S., & Rahman, R. A. (2022). Constructive and destructive leadership behaviors, skills, styles and traits in BIM-based construction projects. *Buildings*, 12(12), 2068.
- Oyetunji, C. O. (2013). The Relationship between Followership Style and Job Performance in Botswana Private Universities. *International Education Studies*, 6(2), 179-187.
- Özcan, B. (2021). Cultural dimensions of teacher job satisfaction in a collectivist context. *Journal of Pedagogical Research*, 5(2), 222-236.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994.
- Paesen, H., Wouters, K., & Maesschalck, J. (2019). Servant leaders, ethical followers? The effect of servant leadership on employee deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 624-646.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69, 110.

- Pastor Alvarez, A., Molero Alonso, F., Bardera Mora, M. d. P., & Moriano Leon, J. A. (2019). Authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship behaviors in military units: The role of identification as a mediating variable. *Military Psychology, 31*(5), 412-424.
- Perrin, T. (2003). Working today: Understanding what drives employee engagement.
- Potter, E., & Rosenbach, W. (2006). Followers as partners: The spirit of leadership. *Contemporary issues in leadership, 8*, 143-158.
- Prastiawan, A., Gunawan, I., Putra, A. P., Dewantoro, D. A., Cholifah, P. S., Nuraini, N. L. S., . . . Prestiadi, D. (2020). School leadership skills in educational institutions. 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020),
- Prilipko, E. V. (2019). Advancing Leadership and Followership Education with a Leader–Follower Unity Model. *Journal of Higher Education Theory and Practice, 19*(3), 145-152.
- Prilleltensky, I., & Prilleltensky, O. (2021). *How people matter: Why it affects health, happiness, love, work, and society*. Cambridge University Press.
- Pujiastuti, E. T., Budiarti, H. N., Sulaeman, K. A., Faturachman, D., & Setiawati, R. (2020). Influence of leadership, loyalty, and followership on team performance of PT Gaharu Galangan International. *International Journal of Marine Engineering Innovation and Research, 5*(2).
- Qiu, S., & Dooley, L. (2022). How servant leadership affects organizational citizenship behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal, 43*(3), 350-369.
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 92*, 102712.
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(7), 1267-1295.
- Ramalu, S. S., & Janadari, N. (2020). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management.*
- Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28*(3), 1104-1116.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics, 101*(3), 415-434.
- Resane, K. T. (2020). Servant leadership and shepherd leadership: The missing dynamic in pastoral integrity in South Africa today. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies, 76*(1).

- Retnawati, H. (2018). Validitas dan reliabilitas konstruk skor tes kemampuan calon mahasiswa. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 23(2).
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Robinson-Bond, A. N. (2021). *A Wicked Opportunity?: Exploring an Entrepreneurial Strategy for Global Social Value Creation within Multinational Corporations* University of Maryland University College].
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Romano, C. (1995). A star is made. *Management Review*, 84(2), 6.
- Romualdez, A. M., Walker, Z., & Remington, A. (2021). Autistic adults' experiences of diagnostic disclosure in the workplace: Decision-making and factors associated with outcomes. *Autism & Developmental Language Impairments*, 6, 23969415211022955.
- Roncesvalles, M. C. T., & Sevilla, A. V. (2015). *The impact of authentic leadership on subordinates' trust and work performance in educational organization: A structural equation modeling (SEM)* University of Santo Tomas].
- Ross, P. D. (2023). *The Efficacy of Servant Leadership in Non-Profit Organizations During a Pandemic* Northcentral University].
- Rusu, M. (2019). The process of self-realization—From the humanist psychology perspective. *Psychology*, 10(8), 1095-1115.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Salanova, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W. B., & Cifre, E. (2014). Flowing together: A longitudinal study of collective efficacy and collective flow among workgroups. *The Journal of psychology*, 148(4), 435-455.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
- Saleem, M., Qadeer, F., Mahmood, F., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2020). Ethical leadership and employee green behavior: A multilevel moderated mediation analysis. *Sustainability*, 12(8), 3314.

- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The leadership quarterly*, 33(3), 101353.
- Santoso, S. (2021). Analisis Structural Equation Modelling (SEM) menggunakan AMOS 26.
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762-772.
- Saroni, M. (2011). Personal branding guru: Meningkatkan kualitas dan profesionalitas guru. *Yogyakarta: Ar-Ruzz Media*.
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied Psychology*, 96(4), 863.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in psychology*, 12, 754556.
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*. https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/420561/1_s2.0_S0090261617302541_main.pdf?sequence=1
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). 18 Enhancing work engagement through the management of human resources. *The individual in the changing working life*, 380.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schmidt, F. (2004). Workplace well-being in the public sector—a review of the literature and the road ahead for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. *Ottawa: PSRHMA*.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337-351.
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behavior scale. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 941-956.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.
- Setiawan, R., & Irawanto, S. D. W. (2020). Servant leadership characteristics, organisational commitment, followers' trust, employees' performance outcomes: A literature review. *European Research Studies Journal*, 23(4), 902-911.
- Shahzad, K., Raja, U., & Hashmi, S. D. (2021). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 208-218.
- Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 712-734.
- Shastri, V. (2023). Bored of Directors. In *The Notorious ESG: Business, Climate, and the Race to Save the Planet* (pp. 103-118). Emerald Publishing Limited.
- Shirin, A. V. (2014). Is servant leadership inherently Christian? *Journal of Religion and Business Ethics*, 3(1), 13.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human resource development review*, 11(2), 156-181.
- Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445.
- Sisdiknas, U.-u. (2003). UU No. 20 tahun 2003. *Departemen Agama RI, Jakarta*.
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.

- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International journal of environmental research and public health*, *18*(4), 1552.
- Srivastava, S., & Singh, S. (2020). Linking personal growth initiative and organizational identification to employee engagement: Testing the mediating-moderating effects in Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *45*, 79-89.
- Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D.
- Sujati, H., & Akhyar, M. (2020). Testing the construct validity and reliability of curiosity scale using confirmatory factor analysis. *benefits*.
- Sukardi. (2006). Masalah Kebaruan Dalam Penelitian Teknologi Industri Pertanian The Novelty Issues In The Agroindustrial Research. *Work*, *40*(1), 140.
- Suzana, Y., Jayanto, I., & Farm, S. (2021). *Teori belajar & pembelajaran*. Literasi Nusantara.
- Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D., & Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(6), 551-566.
- Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change management*. Springer.
- Tanoff, G. F., & Barlow, C. B. (2002). Leadership and followership: Same animal, different spots? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *54*(3), 157.
- Tee, E. Y., Paulsen, N., & Ashkanasy, N. M. (2013). Revisiting followership through a social identity perspective: The role of collective follower emotion and action. *The leadership quarterly*, *24*(6), 902-918.
- Thannimalai, R. (2020). Teachers Followership towards School Principal's Leadership: A Qualitative Approach. *International Journal of Instruction, Technology, and Social Sciences*, *1*(1), 24-38.
- Thomas, K. (2009). The four intrinsic rewards that drive employee engagement. *Ivey Business Journal*, *73*(6), 1-12.
- Thomas, T. A., Gentzler, K., & Salvatorelli, R. (2016). What is toxic followership? *Journal of Leadership Studies*, *10*(3), 62-65.
- Tilaar, H. A. R. (2000). *Paradigma baru pendidikan nasional*. Rineka Cipta.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The leadership quarterly*, *22*(1), 121-131.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, *24*(1), 106-112.
- Torsello, D. (2019). Generation Y workers: An empirical framework for cultural and organizational aspects. *Employee relations: The international journal*, *41*(6), 1330-1347.

- Tran, H. P. (2019). How authentic leadership promotes individual knowledge sharing: viewing from the lens of COR theory. *Management & Marketing, 14*(4).
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2009). *Servant leadership across cultures: Harnessing the strength of the world's most powerful leadership philosophy*. Infinite Ideas.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The leadership quarterly, 25*(1), 83-104.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management, 37*(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The leadership quarterly, 25*(3), 544-562.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of occupational and organizational psychology, 77*(3), 365-375.
- Van Mierlo, H., & Bakker, A. B. (2018). Crossover of engagement in groups. *Career Development International*.
- Vasantha Raju, N., & Harinarayana, N. (2016). Online survey tools: A case study of Google Forms. National Conference on Scientific, Computational & Information Research Trends in Engineering, GSSS-IETW, Mysore.
- Vondey, M. (2008). Follower-focused leadership: Effect of follower self-concepts and self-determination on organizational citizenship behavior. *Emerging Leadership Journeys, 1*(1), 52-61.
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies, 6*(1), 3-27.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the academy of marketing science, 44*, 119-134.
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management, 34*(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied Psychology, 95*(3), 517.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel psychology, 63*(4), 937-963.

- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors (Retracted article. See vol. 25, pg. 1071, 2014). *Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613-624.
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505-518.
- Ward, H. B. (2020). Resident leadership in the era of covid-19: harnessing emotional intelligence. *Academic Medicine*, 95(10), 1521-1523.
- Wei, H., King, A., Jiang, Y., Sewell, K. A., & Lake, D. M. (2020). The impact of nurse leadership styles on nurse burnout:: A systematic literature review. *Nurse Leader*, 18(5), 439-450.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Wellins, R., & Concelman, J. (2004). Creating a culture for engagement. *Workforce performance solutions*, 4(1), 1-4.
- West, R. F., Meserve, R. J., & Stanovich, K. E. (2012). Cognitive sophistication does not attenuate the bias blind spot. *Journal of personality and social psychology*, 103(3), 506.
- Widiansyah, A. (2017). Peran ekonomi dalam pendidikan dan pendidikan dalam pembangunan ekonomi. *Cakrawala-Jurnal Humaniora*, 17(2), 207-215.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2019). Inspiring prosociality in hotel workplaces: Roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving. *Tourism Management Perspectives*, 31, 123-135.
- Wu, J., Liden, R. C., Liao, C., & Wayne, S. J. (2021). Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *Journal of applied Psychology*, 106(1), 152.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.
- Xiao, Z.-L., & Huang, J.-H. (2023). Effect of college students' perceived authentic leadership on innovation behavior: The serial mediation effects of trust climate and creative self-efficacy.
- Xu, A. J., Loi, R., Cai, Z., & Liden, R. C. (2019). Reversing the lens: How followers influence leader–member exchange quality. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(3), 475-497.

- Xu, A. J., & Wang, L. (2020). How and when servant leaders enable collective thriving: The role of team–member exchange and political climate. *British Journal of Management*, *31*(2), 274-288.
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*.
- Yagil, D., & Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *37*(1), 58-65.
- Yang, B., Fu, P., Beveridge, A. J., & Qu, Q. (2020). Humanistic leadership in a Chinese context. *Cross Cultural & Strategic Management*, *27*(4), 547-566.
- Yang, C., Zhang, W., Wu, S., Kee, D. M. H., Liu, P., & Deng, H. (2021). Influence of chief executive officer servant leadership on middle managers' voice behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *49*(5), 1-13.
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. *Current Psychology*, *38*, 1417-1427.
- Yeo, R. K. (2007). (Re) viewing problem-based learning: An exploratory study on the perceptions of its applicability to the workplace. *Journal of Managerial Psychology*.
- Yi, L., Uddin, M. A., Das, A. K., Mahmood, M., & Sohel, S. M. (2019). Do transformational leaders engage employees in sustainable innovative work behaviour? Perspective from a developing country. *Sustainability*, *11*(9), 2485.
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European journal of education*, *48*(2), 311-325.
- Ying, M., Faraz, N. A., Ahmed, F., & Raza, A. (2020). How does servant leadership foster employees' voluntary green behavior? A sequential mediation model. *International journal of environmental research and public health*, *17*(5), 1792.
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (rev./exp. ed.). In: Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yung, C. T., & Tsai, K. C. (2013). Followership: An important partner of leadership. *Business and Management Horizons*, *1*(2), 47-55.
- Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Jun, Z. Y., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Servant leadership behavior at workplace and knowledge hoarding: a moderation mediation examination. *Frontiers in psychology*, *13*, 888761.
- Zahed-Babelan, A., Koulaei, G., Moeinikia, M., & Sharif, A. R. (2019). Instructional leadership effects on teachers' work engagement: roles of school culture, empowerment, and job characteristics. *CEPS Journal*, *9*(3), 137-156.
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., & Safi, A. (2020). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Management Research Review*, *43*(6), 669-690.

- Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. *Cogent business & management*, 8(1), 1963029.
- Zhu, C., & Zhang, F. (2020). How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 356-377.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2016). "Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement": Corrigendum.
- Zinbarg, R. E., Revelle, W., Yovel, I., & Li, W. (2005). Cronbach's α , Revelle's β , and McDonald's ω H: Their relations with each other and two alternative conceptualizations of reliability. *psychometrika*, 70, 123-133.