

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KEPALA SEKOLAH,
KOMITMEN ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI
TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* GURU SD SWASTA
BERBASIS ISLAM KOTA BANDAR LAMPUNG**

(Tesis)

Oleh

HABIBAH MONANISA RHESTIANI



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKLUTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2024**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KEPALA SEKOLAH, KOMITMEN ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* GURU SD SWASTA BERBASIS ISLAM KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh

Habibah Monanisa Rhestiani

Penelitian ini bertujuan untuk menguji besarnya pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi, dukungan organisasi, terhadap *work engagement* guru baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebesar 970 responden. Populasi pada penelitian ini adalah guru SD Swasta berbasis Islam di Kota Bandar Lampung. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebesar 284 responden melalui kuisioner tertutup. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear sederhana dan regresi linear berganda yang sebelumnya telah dilakukan uji outlier, uji normalitas, uji heteroskestisitas, uji multikolinieritas dan linearitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi dan dukungan organisasi secara parsial terhadap *work engagement* guru. Pengaruh tertinggi adalah kepemimpinan spiritual kepala sekolah terhadap *work engagement* guru sebesar 0,370 secara parsial. Ketika komitmen organisasi maupun dukungan organisasi diaplikasikan bersama dengan kepemimpinan spiritual kepala sekolah terdapat kenaikan persentase pengaruh baik gabungan antara dua variabel *independent* maupun tiga variabel *independent*. Maka dapat disimpulkan, kepemimpinan spiritual kepala sekolah merupakan pemegang pengaruh paling dominan terhadap seberapa besar dampak yang akan dihasilkan terhadap peningkatan *work engagement* guru.

Kata Kunci: dukungan organisasi, kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi dan *work engagement*

ABSTRAK

THE INFLUENCE OF THE PRINCIPAL'S SPIRITUAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON THE WORK ENGAGEMENT OF TEACHERS IN PRIVATE ISLAMIC-BASED ELEMENTARY SCHOOLS IN BANDAR LAMPUNG CITY.

By

Habibah Monanisa Rhestiani

This study is intended to examine the influence of the principal's spiritual leadership, organizational commitment, organizational support, on teacher work engagement both partially and simultaneously. This study used a quantitative approach with a population of 970 respondents. The population in this study were Islamic-based private elementary school teachers in Bandar Lampung City. The sampling technique used simple random sampling with a sample size of 284 respondents through a closed questionnaire. The analysis technique used is simple linear regression and multiple linear regression which has previously been carried out outlier test, normality test, heteroskesticity test, multicollinearity and linearity test. The results showed that there was a positive and significant influence of the principal's spiritual leadership, organizational commitment and organizational support partially on teacher work engagement. The highest influence is the principal's spiritual leadership on teachers' work engagement of 0.370 partially. When organizational commitment and organizational support are applied together with the principal's spiritual leadership, there is an increase in the percentage of influence of both the two independent variables and the three independent variables combined. It can be concluded that the principal's spiritual leadership is the most dominant influence on how much impact will be generated.

Keywords: organizational support, organizational commitment, principal's spiritual leadership and work engagement

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KEPALA SEKOLAH, KOMITMEN
ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP *WORK
ENGAGEMENT* GURU SD SWASTA BERBASIS ISLAM
KOTA BANDAR LAMPUNG**

Oleh

Habibah Monanisa Rhestiani

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2024**

Judul Tesis

**: PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL
KEPALA SEKOLAH, KOMITMEN
ORGANISASI DAN DUKUNGAN
ORGANISASI TERHADAP WORK
ENGAGEMENT GURU SD SWASTA
BERBASIS ISLAM KOTA BANDAR
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa

: *Habibah Monanisa Rhestiani*

Nomor Pokok Mahasiswa

: 2223012018

Program Studi

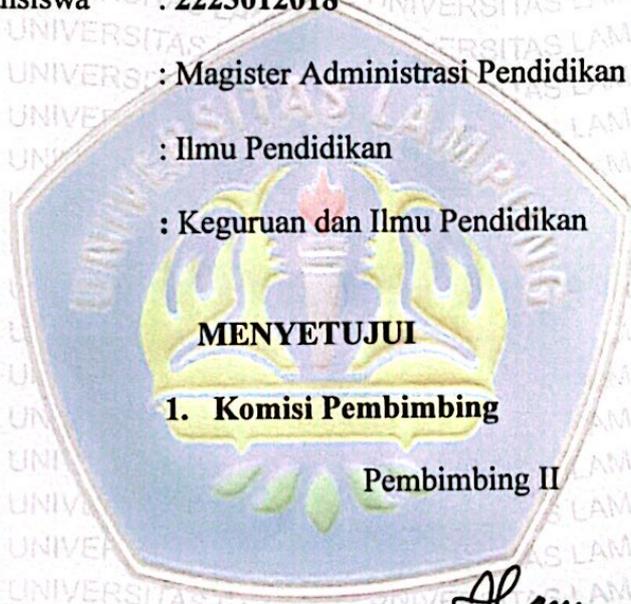
: Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan

: Ilmu Pendidikan

Fakultas

: Keguruan dan Ilmu Pendidikan



1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si
NIP 19600315 198503 1 003

Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D
NIP 19670521 200012 1001

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan

Dr. Muhammad Nurwahidin, M.A., M.Si
NIP 19741220 200912 1 002

Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D
NIP 19670521 200012 1001

MENGESAHKAN

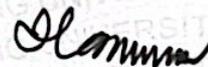
1. **Tim Penguji
Ketua**

Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si.
NIP 19600315 198503 1 003



Sekretaris

Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D
NIP 19670521 200012 1001



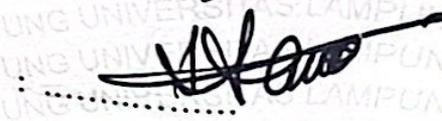
Penguji Anggota 1

Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 19600328 198603 2 002



Penguji Anggota 2

Dr. Sulton Djasmu, M.Pd.
NIK 241708520504101

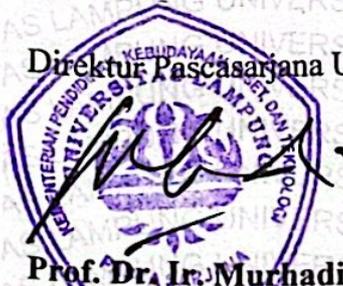


Dekan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Prof. Dr. Sunyono, M.Si.
NIP 19651230 199111 1 001

3. **Direktur Pascasarjana Universitas Lampung**



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 198902 1 001

4. **Tanggal Lulus Ujian Tesis : 02 April 2024**

LEMBAR PERNYATAAN

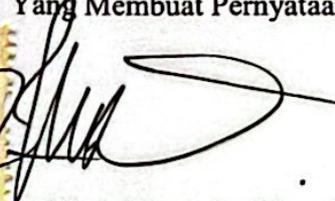
Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah, Komitmen Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap *Work Engagement* Guru SD Swasta Berbasis Islam Kota Bandar Lampung” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan plagiarisme atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 02 April 2024
Yang Membuat Pernyataan,




Habibah Monanisa Rhestiani
NPM 2223012018

RIWAYAT HIDUP

Habibah Monanisa Rhestiani, dilahirkan di Gisting Atas pada tanggal 2 Agustus 1998. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara pasangan Bapak Rohmanu dan Ibu Endang Sri Wahyuni Ekawati. Peneliti menyelesaikan pendidikan formal yaitu di TK Aisyiah Gisting pada tahun 2004. Pendidikan Dasar di SD Muhammadiyah Gisting pada tahun 2010. Pendidikan menengah pertama di MTs Al-Muhsin Metro pada tahun 2013. Pendidikan menengah atas di MA Al-Muhsin Metro yang selesai pada tahun 2016. Kemudian, peneliti melanjutkan pendidikan jenjang Strata-1 pada prodi Kimia Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Peneliti menyelesaikan studi jenjang S-1 pada tahun 2021. Kemudian pada tahun 2022, peneliti terdaftar sebagai mahasiswi S-2 Magister Administrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Lampung pada Gelombang II Juli 2022 berdasarkan Keputusan Rektor No: 3097/UN26/PP.06/2022. Saat ini peneliti berprofesi menjadi ketua yayasan di Yayasan Pendidikan Baitun Najaah yang ada di Kota Bandar Lampung.

MOTTO

“Pemimpin yang sejati adalah pemimpin yang tidak jauh dari nilai-nilai kemanusiaan, mampu berempati dan mendengarkan suara-suara dari bawah, mampu memberi teladan dan fokus pada kebijaksanaan serta keadilan bukan kekuasaan”

(B.J Habibie)

PERSEMBAHAN



*Segala puji bagi Allah SWT, Dzat Yang Maha Pengasih. Alhamdulillah sujud syukurku
kusembahkan kepadamu ya Allah.*

Kupersembahkan karya kecil ini sebagai tanda kasih sayang dan baktiku kepada

Kedua Orang Tuaku Tercinta

Bapak Rohmanu

Mamih Endang Sriwahyuni Ekawati

*Tanpa Mereka aku bukan siapa-siapa, yang telah menginjeksikan segala idealisme,
prinsip, edukasi dan kasih sayang yang melimpah dengan wajah datar menyimpan
kegelisahan serta perjuangan yang tidak pernah kuketahui, namun tetap tenang dengan
penuh pengertian dan kesabaran luar biasa yang telah memberikan segalanya untukku.
Terimakasih selalu mendoakan keberhasilanku dalam setiap hembus nafas dan sujud.*

Suamiku Tersayang (Ihsan Abdul Hakim)

*Thanks for doing so many wonderful things for me, I just wanna say thanks for coming
into my life and being the hero for my life. Thanks for giving me so much happiness.*

Semoga Allah menjaga cinta kita hingga Surga-Nya.

Adikku dan Keluarga Besarku

yang selalu memberikan motivasi dan semangat serta doa-doa terbaiknya.

Pembimbing Penelitianku

*dengan segala rasa hormat terimakasih atas ilmu, nasihat dan kesabaran dalam
membimbing selama ini.*

Segenap Dosen dan Staff akademika

*yang telah mendidik dan memberi teladan baik selama menempuh pendidikan
Magister ini.*

Dan almameter tercinta Universitas Lampung

SANWANCANA

Alhamdulillah bi ni'matihi tatimush-shalihat. Segala puji hanya milik Allah Rabb semesta alam, dzat yang Maha Sempurna dan tidak ada sesembahan yang berhak disembah dengan benar kecuali Allah *Azza wa Jalla. La hawla wala quwwata illa billah,* atas berkat pertolongan dan idzin Allah yang Maha Agung, tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah, Komitmen Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap *Work Engagement* Guru SD Swasta Berbasis Islam Kota Bandar Lampung” sebagai syarat mencapai gelar Magister Pendidikan FKIP dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam pun selalu tercurah kepada Rasulullah Muhammad *Shalallahu alaihi wa sallam.*

Penulis menyadari terselesaikan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh pendidikan di Pascasarjana program studi Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memfasilitasi peneliti sebagai mahasiswa Pascasarjana.
3. Bapak Prof. Dr. Sunyono, M.Si., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi peneliti dalam menyelesaikan penulisan tesis.
4. Bapak Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I. Terimakasih prof atas bimbingan, nasihat, motivasi, dan segala bentuk arahan yang sangat membangun dan bermanfaat bagi penulis selama menempuh pendidikan Magister di FKIP Universitas Lampung ini.
5. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Jurusan Ilmu Pendidikan, FKIP Universitas Lampung dan sebagai Dosen Pembimbing II. Terimakasih Bapak atas bimbingan, nasihat,

motivasi yang berharga, doa serta segala bentuk arahan yang bapak berikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di FKIP Universitas Lampung.

6. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si. selaku Dosen Pembahas dan Penguji I. Terimakasih ibu atas keikhlasannya dalam membimbing, nasihat yang membangun, dan perhatian yang diberikan kepada penulis selama proses menyelesaikan tesis dan menempuh pendidikan di FKIP Universitas Lampung.
7. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf di Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan pengalaman, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis.
8. Ibu Eka Afriana, S.Pd., selaku Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bandar Lampung yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian di Kota Bandar Lampung.
9. Bapak/Ibu Kepala Sekolah di 14 SD Swasta Berbasis Islam Kota Bandar Lampung yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
10. Bapak/Ibu Guru di 14 SD Negeri Kota Bandar Lampung yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian tesis ini.
11. Sahabat tercinta sekaligus tim suksesku: Reni Azhari, Sistia Herdalia, Nur Ridha Utami, dan yang telah membantu dan menyukseskan setiap tahap seminar tesis.
12. Teman-teman Mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkata 2022. Terimakasih atas cerita yang terukir.
13. Semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan terimakasih atas bantuan, doa, dan dukungannya selama menyelesaikan tesis.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 02 April 2024

Penulis,



Habibah Monanisa Rhestiani
NPM 2223012018

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
RIWAYAT HIDUP	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
SANWANCANA	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	6
1.3. Batasan Masalah.....	7
1.4. Rumusan Masalah	7
1.5. Tujuan Penelitian.....	8
1.6. Manfaat Penelitian.....	9
1.7. Ruang Lingkup Penelitian	10
II. TINJUAN PUSTAKA	11
2.1. <i>Work Engagement</i>	11
1) Pengertian <i>Work Engagement</i>	11
2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i>	13
3) Dimensi <i>Work Engagement</i>	16
2.2. Kepemimpinan Spiritual.....	18
1) Pengertian Kepemimpinan Spiritual.....	18
2) Karakteristik Kepemimpinan Spiritual	19

3)	Dimensi Kepemimpinan Spiritual	21
2.3.	Komitmen Organisasi	24
1)	Pengertian Komitmen Organisasi	24
2)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	25
3)	Dimensi Komitmen Organisasi	26
2.4.	Dukungan Organisasi	27
1)	Pengertian Dukungan organisasi	27
2)	Faktor -Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi.....	28
3)	Dimensi Dukungan Organisasi	29
2.5.	Kerangka Pikir.....	31
2.6.	Hipotesis Penelitian	35
III.	METODE PENELITIAN.....	37
3.1.	Metode, Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	37
3.2.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	38
3.3.	Variabel Penelitian	41
3.4.	Definisi Konseptual dan Operasional	42
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	47
3.6.	Uji Coba Instrumen	48
1)	Uji Validitas.....	48
A)	Uji Validitas <i>Work Engagement</i>	49
B)	Uji Validitas Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah.....	50
C)	Uji Validitas Komitmen Organisasi	51
D)	Uji Validitas Dukungan Organisasi.....	51
2)	Uji Reliabilitas.....	53
3.7.	Uji Prasyarat Analisis Data	53
3.8.	Teknik Analisis Data.....	57
VI.	HASIL DAN PEMBAHASAN	61
4.1.	Deskripsi Lokasi Penelitian	61
1)	Lokasi Penelitian	61
2)	Profil Sekolah	62
4.2.	Penyajian Data Hasil Penelitian.....	64
1)	<i>Work Engagement</i>	65
2)	Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah.....	66
3)	Komitmen Organisasi	68

4) Dukungan Organisasi.....	69
4.3. Analisis Data	70
1) Uji Outliers	71
2) Uji Normalitas	70
3) Uji Heteroskedastisitas	73
4) Uji Multikolinearitas	74
5) Uji Linearitas	75
4.4. Pengujian Hipotesis	77
1) Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah Terhadap <i>Work Engagement</i> Guru	77
2) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Work Engagement</i> Guru	79
3) Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap <i>Work Engagement</i> Guru	81
4) Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Work Engagement</i> Guru	82
5) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap <i>Work Engagement</i> Guru	85
6) Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah dan Dukungan Organisasi Terhadap <i>Work Engagement</i> Guru	87
7) Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah, Komitmen Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap <i>Work Engagement</i> Guru	89
4.5. Pembahasan.....	93
4.6. Keterbatasan Penelitian.....	100
V. KESIMPULAN	101
5.1. Simpulan	101
5.2. Implikasi	102
5.3. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	106

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Peringkat <i>work engagement</i> Indonesia dalam lingkup Asia Tenggara.....	2
2. Data jumlah guru swasta SD Islam se-Kota Bandar Lampung.....	37
3. Perhitungan jumlah sampel guru untuk setiap sekolah.....	40
4. Kisi-kisi angket <i>work engagement</i> guru	42
5. Kisi-kisi angket kepemimpinan spiritual	43
6. Kisi-kisi angket komitmen organisasi.....	44
7. Kisi-kisi angket dukungan organisasi	46
8. Kriteria skala <i>likert</i>	47
9. Hasil Uji Validitas Instrumen Work Engagement	48
10. Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah.	49
11. Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi	50
12. Hasil Uji Validitas Instrumen Dukungan Organisasi.....	51
13. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	52
14. Hasil Perhitungan Statistik Data Penelitian	64
15. Kategori <i>Work engagement</i> Guru	65
16. Kategori Kepemimpinan spiritual kepala sekolah Kepala Sekolah	67
17. Kategori Komitmen Organisasi	69
18. Kategori Dukungan Organisasi.....	70
19. Hasil Uji Normalitas	72
20. Hasil Uji Normalitas Setiap Varaibel	73
21. Hasil Uji Heteroskedastisitas	73
22. Hasil Uji Multikolinearitas.....	74
23. Hasil Uji Linearitas X1 terhadap Y	75
24. Hasil Uji Linearitas X2 terhadap Y	76
25. Hasil Uji Linearitas X3 terhadap Y	76

26. Hasil Uji Regresi Sederhana X1 terhadap Y.....	77
27. Koefisien Korelasi dan Determinasi X1 terhadap Y	78
28. Hasil Uji Regresi Sederhana X2 terhadap Y.....	79
29. Koefisien Korelasi dan Determinasi X2 terhadap Y.....	80
30. Hasil Uji Regresi Sederhana X3 terhadap Y.....	81
31. Koefisien Korelasi dan Determinasi X3 terhadap Y.....	82
32. Hasil Uji Regresi Berganda X1 dan X2 terhadap Y	83
33. Hasil Uji Regresi F Sederhana X1 terhadap Y	83
34. Koefisien Korelasi dan Determinasi X1 dan X2 terhadap Y	84
35. Hasil Uji Regresi Berganda X2 dan X3 terhadap Y	85
36. Hasil Uji Regresi F Sederhana X2 terhadap X3	86
37. Koefisien Korelasi dan determinasi X2, X3 terhadap Y.....	86
38. Hasil Uji Regresi Berganda X1 dan X3 terhadap Y	87
39. Hasil Uji Regresi F Sederhana X1 dan X3 terhadap Y.....	88
40. Koefisien Korelasi dan Determinasi X1, X3 terhadap Y.....	88
41. Hasil Uji Regresi Berganda X1, X2, X3 terhadap Y	89
42. Hasil Uji F Regresi Berganda X1, X2, X3 terhadap Y.....	90
43. Koefisien Korelasi dan Determinasi X1, X2, X3 terhadap Y.....	91
44. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Model Kausal Kepemimpinan Sipiritual Fry (2003,2005)	22
2. Kerangka Pemikiran.....	35
3. Peta Lokasi Penelitian.....	61
4. Distribusi Skor Work Engagement Guru	66
5. Distribusi Skor Kepemimpinan Spiritual	68
6. Distribusi Skor Komitmen Organisasi	69
7. Distribusi Skor Dukungan Organisasi	71
8. Model Kerangka Besaran Pengaruh.....	95

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	116
2. Angket Penelitian.....	119
3. Analisis Uji <i>Outlier</i>	127
4. Output Analisis Data Prasyarat.....	134
5. Hasil Skor Uji Instrumen Penelitian.....	137
6. Hasil Skor Angket Responden Penenlitia.....	141
7. Surat Izin Penelitian.....	166
8. Surat Balasan Penelitian.....	169

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Work engagement atau keterikatan kerja merupakan isu penting dalam tinjauan manajemen sumber daya manusia (SDM), karena dapat memberikan banyak manfaat dalam suatu organisasi serta menjadi penentu penting bagi keberhasilan organisasi terkait kualitas, efisiensi dan produktivitas. Guru merupakan salah satu SDM terpenting dalam organisasi sekolah dan tentunya guru harus memiliki kualitas diri yang baik dan juga rasa keterikatan (*work engagement*) yang tinggi dengan instansi yang menaunginya, karena kinerja seorang guru memiliki peran penting demi tercapainya visi misi sekolah.

Seiring berjalannya waktu, perkembangan dan perjalanan dalam dunia pendidikan ini telah banyak perubahan yang terjadi, sehingga tuntutan seorang guru pun akan selalu meningkat. Guru dituntut untuk memenuhi berbagai macam standar kompetensi, mampu untuk berinovasi dan melakukan interaksi yang baik dengan peserta didik maupun orang tua peserta didik. Selain itu guru juga dituntut untuk dapat menjadi contoh terbaik bagi peserta didiknya.

Melihat fenomena ini, maka dibutuhkan individu dari seorang guru yang memiliki semangat dan energi yang tinggi, dedikasi serta keterlibatan yang maksimal dalam pekerjaannya untuk memperoleh kinerja yang optimal. Karakteristik tersebut merupakan bentuk dari *work engagement* seorang guru yang sejalan dengan dimensi dari Schaufeli & Bakker (2010). Jika di dalam diri seorang guru mempunyai rasa keterikatan (*engagement*) pada sekolah tersebut, maka ia akan mempunyai kesadaran yang tinggi untuk mengerahkan segala kemampuan terbaiknya terhadap sekolah tersebut.

Terdapat berbagai fakta empiris yang dibuktikan oleh penelitian terdahulu yang membuktikan dan mendukung bahwa *work engagement* merupakan kajian penting dalam organisasi yang memiliki dampak positif bagi karir, kesejahteraan, kepuasan kerja, komitmen dan kinerja yang baik dari seorang (Knight, 2019; Mura, 2023; Bizri, 2021, Kossyva et al., 2023). Wawasan tentang tingkat *work engagement* di seluruh dunia pernah dilakukan Gallup (2023), dimana data terbarunya terangkum pada “*State of the Global Workplace: 2023 Report*”. Laporan tersebut dilaporkan data bahwa tingkat keterlibatan/keterikatan guru secara global terhadap pekerjaannya hanya sebesar 23% dari 100% yang menandakan masih rendahnya tingkat *engagement* seorang guru.

Adapun dalam lingkup *regional ranking* pada Asia Tenggara memiliki tingkat *engage* hanya sebesar 26% dengan tingkat *quiet quitting* yang sangat tinggi yaitu sebesar 68% dan Indonesia merupakan bagian dari Asia Tenggara, yang menandakan bahwa tingkat *work engagement* di Indonesia juga masih rendah dengan persentase *engage* hanya sebesar 24% dari 100 % yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Peringkat *work engagement* Indonesia dalam lingkup Asia Tenggara

Rank	Country	% Engage
1	Filipina	31
2	Thailand	25
3	Indonesia	24
4	Laos	24
5	Malaysia	22
6	Myanmar	22
7	Vietnam	21
8	Cambodia	21
9	Singapur	13

Sumber: Gallup, 2023

Rendahnya *engagement* ini ditandai dengan fenomena *quiet quitting* yang masih tinggi. *Quiet quitting* adalah kondisi guru yang berhenti secara diam-diam secara psikologis, dimana guru tidak benar-benar berhenti dari pekerjaannya, melainkan hanya membatasi diri dalam melakukan kontribusi kerja (Scheyett, 2023),

sehingga kondisi inilah yang menandakan bahwa guru tidak *engage* terhadap pekerjaannya. (Gallup, 2023) menyoroti bahwa tingkat *quiet quitting* ini disebabkan oleh tingkat stress harian yang dialami oleh guru, karena pengaruh dari peran pemimpin dan kurang terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan gurunya.

Berdasarkan hasil dari laporan yang telah diungkapkan tersebut dan juga pada penelitian-penelitian sebelumnya tentang pentingnya *work engagement* dalam meningkatkan SDM, maka organisasi harus dapat memperkuat *work engagement* guru dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *work engagement* seorang guru untuk mencegah fenomena "*quiet quitting*" tersebut, sehingga dapat membentuk tempat kerja yang mendukung pertumbuhan dalam mencapai keberhasilan bersama. Pada penelitian ini akan dilakukan pembuktian terkait tingkat *work engagement* pada guru di lingkup sekolah dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan *work engagement* guru tersebut.

Salah satu faktor utama yang menjadi pendorong penting untuk meningkatkan *work engagement* adalah *leadership* (Gill & Berliyanti, 2022). Kinerja seorang guru dan keberhasilan suatu Lembaga Pendidikan (sekolah) tidak akan maksimal tanpa peran seorang pemimpin yaitu kepala sekolah (Pradesa & Tanjung, 2021) yang akan menjadi faktor utama dan penentu keberhasilan dari lembaga pendidikan tersebut. Melalui sistem dan pola kepemimpinan yang baik, maka lembaga pendidikan akan mampu mengetahui kemana arah yang hendak dituju dan dicapai secara jelas (Millah, 2020).

Di era modern seperti ini kepala sekolah bukan hanya fokus dalam setiap pembelajaran yang dilakukan oleh siswa, tugas setiap pendidik ataupun tenaga kependidikan, tetapi ia juga harus mampu menjadi panutan spiritual yang memiliki moral yang tinggi (Daud & Djafri, 2018). Kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini. Dia dapat memimpin dengan etika religius yang mampu membentuk karakter, integritas dan

keteladanan yang luar biasa. Ia bukan seorang pemimpin karena pangkat, kedudukan, jabatan, keturunan, kekuasaan dan maupun kekayaan (Rafsanjani, 2017).

Hasil *literature review* juga menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan *work engagement* (Hunsaker & Jeong, 2020; Chen et al., 2022; Hunsaker, 2019). Sejalan dengan hal tersebut Devendhiran & Wesley (2017) juga membuktikan bahwa saat ini nilai-nilai spiritual sangat dipertimbangkan sebagai faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi, *engagement* serta kinerja seseorang dalam organisasi. Saripudin (2021) juga membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap *work engagement* yang ditandai dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 (<0.05). Kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh dalam berbagai bidang seperti pada penelitian yang dilakukan Saripudin (2019, 2021) yang menemukan adanya pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *work engagement* di lembaga pendidikan Islam dan Rumah Sakit Islam. Penelitian Sheikh et al (2019) yang menunjukkan pengaruh positif pada kepemimpinan spiritual terhadap *work engagement* di Universitas Pakistan. Penelitian lain oleh Wu (2020) juga membuktikan bahwa pemimpin spiritual berdampak pada pekerja kesehatan di Taiwan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual akan memiliki pengaruh terhadap tingkat *work engagement* guru SD Islam Swasta di Kota Bandar Lampung. Selain faktor dari kepemimpinan spiritual, *work engagement* guru juga dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi itu mencakup keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai dari organisasi serta memiliki kesediaan untuk mengerahkan usaha yang besar atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap bekerja dengan organisasi (Hendri, 2019). Sehingga, guru yang memiliki komitmen organisasi cerdas secara emosional yang akan mendorongnya terhadap produktivitas tersebut dan menghasilkan kinerja yang baik (Ahad et al, 2021; Devi, 2019). Beberapa fakta empiris terkait pengaruh

komitmen organisasi terhadap *work engagement* dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Al Kaffi et al (2020) yang meneliti komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *work engagement* ditandai dengan hasil signifikansi sebesar 0.005 (<0.05).

Kemudian penelitian Atom, et al (2023) pada bidang pendidikan membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *work engagement* guru di Kecamatan Langke Rembang yang ditandai dengan nilai signifikansi sebesar 0.033 (<0.05). Penelitian serupa pada bidang Pendidikan juga telah dilakukan oleh (Aboramadan et al., 2020) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki para akademisi dan para staff administrasi di Universitas Palestina dapat memicu sikap positif pada pekerjaan mereka yang artinya terdapat pengaruh terhadap *work engagement*.

Selanjutnya, faktor terakhir yang dapat mempengaruhi *work engagement* guru pada penelitian ini adalah dukungan organisasi. Dukungan organisasi memiliki kontribusi positif dengan aspek-aspek utama dari *work engagement* seperti (semangat, dedikasi, dan penyerapan), yang dibuktikan pada penelitian-penelitian sebelumnya Hardianto & Ratna, (2022); Rahmayani & Wikaningrum (2022); Fairnandha (2021), Tawil et al (2023). Dukungan organisasi ini berperan untuk meningkatkan efikasi diri guru yang akan mendorong keterampilannya dalam bekerja, menghasilkan minat intrinsik yang lebih besar dalam pekerjaan karena merasa didukung, dihargai kontribusinya dan dipenuhi kebutuhan juga kesejahterannya (Eisenberg, 2020). Sehingga guru diharapkan dapat memiliki persepsi positif terhadap instansi yang menaunginya dan dapat bekerja dengan maksimal.

Ketika seorang guru merasa dirinya terdukung maka tingkat *work engagement* akan meningkat (Maulana et al, 2023). Akan tetapi, tidak pada penelitian Atom, et al (2023), hasil temuannya menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap *work engagement* guru di Kecamatan Langke Rembang dengan nilai signifikansi sebesar 0.119, meskipun secara umum dapat

mempengaruhi, namun pada beberapa situasi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement*. Sehingga dukungan organisasi masih bisa dimungkinkan memiliki pengaruh yang positif terhadap *work engagement* guru SD Islam Swasta di Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan terdapat sebuah *gap* bagi peneliti. Saat ini belum adanya penelitian yang menggabungkan empat variabel yaitu kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru, meskipun dalam kajian pustaka secara parsial hubungan antara setiap variabel dimungkinkan. Kemudian, masih minimnya informasi atau literatur yang ditemukan terkait penelitian pada keempat variabel tersebut di bidang pendidikan, serta belum ada yang meneliti dan mengkaji ke empat variabel tersebut di Indonesia, terkhusus di daerah Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti dan membuktikan secara empiris faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau mempengaruhi *work engagement* guru pada guru SD Swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung, mengingat tingkat *work engagement* di Indonesia masih tergolong rendah dalam peringkat global yang telah dipaparkan sebelumnya dan juga belum adanya data tentang kondisi *work engagement* guru di Kota Bandar Lampung.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang pada permasalahan tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah yang terkait pada penelitian ini:

- 1) Masih rendahnya tingkat *work engagement* di Indonesia dalam tingkat global tingkat *quiet quitting* yang masih sangat tinggi.
- 2) Belum optimalnya peran kepemimpinan dan lingkungan kerja yang dapat mendukung kesejahteraan dalam meningkatkan *work engagement*.
- 3) Belum terciptanya lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan guru.
- 4) Masih minimnya informasi atau literatur yang ditemukan terkait permasalahan *work engagement* guru dalam penelitian bidang

Pendidikan, begitu pula dengan variabel kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi dan dukungan organisasi.

- 5) Belum adanya penelitian yang menggabungkan empat variabel seperti yang digunakan pada penelitian ini yaitu kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi, dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru. Meskipun dalam kajian pustaka secara parsial hubungan antara setiap variabel dimungkinkan.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan pada latar belakang dan identifikasi masalah, maka penelitian ini dibatasi pada pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah yang telah diuraikan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan spiritual kepala sekolah terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung?
- 2) Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung?
- 3) Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung?
- 4) Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersamaan antara kepemimpinan spiritual dan komitmen organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung?

- 5) Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersamaan antara komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung?
- 6) Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersamaan antara kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung?
- 7) Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersamaan antara kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan mengetahui:

- 1) Pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung.
- 2) Pengaruh komitmen organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung
- 3) Pengaruh dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung
- 4) Pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung.
- 5) Pengaruh komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung.
- 6) Pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung.
- 7) Pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD swasta

berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian dilakukan untuk meningkatkan pemahaman serta memberikan informasi untuk kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan yang akan berdampak pada peneliti itu sendiri maupun pihak lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Manfaat dari penelitian ini terdiri dari dua manfaat yaitu manfaat teoretis dan manfaat praktis. Adapun manfaat penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1) Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan ilmu dan memperkaya hasil penelitian khususnya pada bidang ilmu administrasi pendidikan serta dapat memberikan penjelasan secara terperinci dan sistematis mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru.

2) Manfaat Praktis

Secara empirik penelitian berguna bagi beberapa pihak diantaranya:

- Dinas Pendidikan

Dengan adanya penelitian mengenai *work engagement* pada guru, dinas pendidikan dapat memperoleh informasi yang berguna untuk meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan yang diberikan. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu dinas pendidikan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan dukungan organisasi yang dapat diberikan dan disosialisasikan kepada guru.

- Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam upaya meningkatkan *work engagement* guru di sekolah melalui variabel-variabel yang mempengaruhinya.

- Guru
Penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi guru sebagai masukan dalam meningkatkan *work engagement* nya sebagai guru di sekolah untuk menghasilkan kinerja terbaiknya sebagai tenaga pendidik.
- Peneliti lain
Penelitian ini diharapkan ada penelitian lanjutan yang dapat memberikan kontribusi terhadap pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen guru, dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru, dengan variable atau tempat yang berbeda.

1.7. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini meliputi:

- 1) Ruang Lingkup Ilmu
Ruang lingkup ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah *work engagement* guru dengan mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Dalam hal ini kepemimpinan spiritual kepala sekolah memiliki peranan penting dalam meningkatkan *work engagement* guru, serta komitmen organisasi dan dukungan organisasi dapat mempengaruhi tingkat *work engagement* guru di sekolah.
- 2) Subjek Penelitian
Penelitian ini melibatkan para guru SD swasta berbasis Islam di Kota Bandar Lampung.
- 3) Objek Penelitian
Penelitian ini objeknya adalah *work engagement* guru sebagai variabel terikat. Kepemimpinan spiritual, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi sebagai variabel bebas.
- 4) Tempat Penelitian
Penelitian dilakukan di SD swasta berbasis Islam Kota Badar Lampung.
- 5) Waktu Penelitian
Penelitian ini dilaksanakan pada tahun ajaran 2023/2024 (Semester Ganjil)

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Work Engagement

1) Pengertian Work Engagement

Konotasi dari kata “*engagement*” mengacu pada komitmen, keterlibatan emosional, *passion*, antusiasme, usaha yang terfokus, penyerapan/penghayatan dan sebuah energi (Schaufeli & Bakker, 2010), kemudian para ahli dalam mengemukakan konsep *work engagement* memiliki beberapa definisi. Konsep *work engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Schaufeli dan Bakker pada tahun 2003. Mereka mendefinisikan bahwa *work engagement* merupakan hubungan emosional yang positif dan aktif seorang individu terhadap pekerjaannya yang dikarakteristikan dengan adanya semangat (*vigor*), pengabdian (*dedication*) dan penyerapan/penghayatan (*absorbtion*).

Selain itu, konsep *work engagement* dengan perspektif yang hampir sama juga digambarkan oleh Schmidt (2004) dengan bentuk gabungan antara kepuasan kerja dan komitmen, dimana kepuasan tersebut mengarah kepada elemen emosional atau sikap, sementara komitmen mengarah pada fisik dan motivasi. Akan tetapi dua elemen tersebut tidak cukup untuk menjamin *work engagement*, hal spesial lain yang dapat mengindikasikan *work engagement* adalah ketika seorang guru dapat mengupayakan pekerjaannya melebihi dari apa yang diharapkan (Aziz & Raharso, 2019). Federman (2009) menambahkan salah satu bentuk *work engagement* dari hasil seorang guru yang mampu berkomitmen dengan organisasinya dapat ditentukan juga dari lama masa kerja, karena cenderung mempertahankan pekerjaannya.

Work engagement yang diungkapkan oleh (Leiter & Bakker, 2010) memperjelas kembali bahwa *work engagement* merupakan sebuah konsep motivasi, dimana ketika seorang guru merasa *engaged* maka akan terdorong untuk terusberusaha mencapai keberhasilan dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan, serta memiliki kemampuan memecahkan masalah dan juga membangun kinerja yang inovatif. Sebaliknya, guru yang tidak *engaged* terhadap pekerjaannya maka sikap yang dihasilkan akan defensif dan manarik diri selama menjalankan perannya dalam pekerjaan (Lai et al., 2020). Rendahnya *work engagement* akan berakibat kepada stress kerja, kelelahan, merasakan beban kerja yang tinggi yang disebabkan ketidakmampuanguru dalam menjawab tuntutan kerja, serta memiliki pandangan negatif terhadap lingkungan kerja dan dirinya.

Adapun keuntungan yang dirasakan apabila seorang guru memiliki *work engagement* yang baik adalah guru menjadi lebih antusias sehingga mengahasilkan *job resource* yang berdampak pada penyelesaian *job performance* dengan hasil yang baik, kemudian guru akan saling menyalurkan *work engagement* yang membuat hubungan interpersonal terjalin baik sehingga berdampak positif pada kinerja kelompok dan yang terakhir guru merasa lebih sehat baik fisik maupun psikologis sehingga guru bisa bekerja lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya (Prahara, 2020)

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan segala perilaku positif dari seorang guru terhadap pekerjaannya yang diekspresikan dengan total baik secara fisik, afektif, kognitif maupun emosional. Seorang yang memiliki *work engagement* yang baik akan menganggap kinerjanya penting tidak hanya untuk organisasinya tapi untuk dirinya sendiri, sehingga guru tersebut dapat menemukan kebermakanaan dalam pekerjaannya untuk mencapai keseluruhan visi misi dari organisasinya (Riyanto & Helmy, 2020).

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Work engagement merupakan faktor yang kompleks dan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling terkait, diantaranya adalah sebagai berikut :

a) Gaya kepemimpinan yang dianut

Menurut pakar kepemimpinan Laurie Sudbrink, seorang pendiri *Unlimited Coaching Solution Inc*, gaya kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk membangun hubungan dengan anggota tim secara konstruktif, positif, dan sejalan dengan nilai-nilai, dapat meningkatkan *self-awareness* mereka, rasa tanggung jawab mereka, serta kesehatan dan kesejahteraan mereka, yang semuanya dapat berdampak signifikan pada *work engagement* (Sudbrink, 2015). Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diimplementasikan dalam dunia pendidikan adalah kepemimpinan spiritual.

Kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan *work engagement* dengan cara meningkatkan rasa kebermaknaan kerja, rasa keanggotaan, kesejahteraan guru, meningkatkan kepercayaan dan kepuasan guru, komitmen terhadap misi, visi, dan nilai-nilai organisasi, serta kinerja seorang individu secara keseluruhan (Devendhiran & Wesley, 2017, karena kepemimpinan spiritual mampu mengintegrasikan nilai-nilai diri atau aspirasi individu sehingga selaras dengan nilai-nilai organisasi. Keselarasan yang muncul tersebut membuat lingkungan kerja menjadi lebih kondusif dan menimbulkan *engage* yang kuat terhadap pekerjaan (Yulianti et al., 2022).

b) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki korelasi yang positif terhadap *work engagement*, dimana ketika guru merasa *engage* dengan pekerjaannya, secara otomatis akan lebih memungkinkan untuk memiliki komitmen terhadap organisasinya. Ada beberapa hal mengapa hal ini bisa terjadi, diantaranya:

- Rasa memiliki tujuan

Ketika guru terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka akan merasakan adanya tujuan dan makna dari apa yang mereka kerjakan. Hal ini dapat mengarah pada komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, karena

mereka merasa bahwa pekerjaan mereka berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri

- Menghadirkan sikap positif

Guru yang terlibat cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sikap positif ini dapat diterjemahkan ke dalam komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

- Merasa saling menguntungkan

Ketika guru terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam kesuksesan dan kesejahteraan mereka. Hal ini dapat menciptakan rasa saling menguntungkan, di mana guru berkomitmen pada organisasi karena mereka merasa bahwa organisasi berkomitmen pada mereka.

- Kepuasan kerja

Guru yang terlibat cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat mengarah pada komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Ketika guru merasa senang dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung ingin bertahan dengan organisasi dalam jangka panjang (Ayuningsih, 2021).

c) Dukungan Organisasi

Dalam rangka meningkatkan *work engagement* pada guru, organisasi sekolah perlu memberikan dukungan yang memadai kepada guru mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, memberikan kesempatan untuk pengembangan karirnya, dan memberikan lingkungan kerja yang positif serta mendukung segala bentuk kontribusi yang diberikan guru (Montori & Dotulong, 2019). Dukungan organisasi dapat menimbulkan perasaan dihargai serta dilibatkan (*feelling valued and involved*), dimana guru dapat menyalurkan ide, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, diberi kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan, serta perhatian psikologis yang diberikan (Kania et al., 2018).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *work engagement* menurut (Bakker & Demerouti, 2008) ada tiga faktor, diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*)

Faktor ini mengacu pada aspek-aspek fisik, sosial dan organisasi pada pekerjaan yang membutuhkan upaya berlebihan secara fisik dan kognitif sebagai tuntutan pekerjaan. Walaupun bukan suatu hal yang negatif, beban kerja yang berlebihan akan menimbulkan kelelahan, beban mental bahkan stress kerja. Contoh dari faktor *job demands* adalah tekanan kerja, tuntutan emosional, tuntutan mental, tuntutan fisik, lingkungan kerja yang merugikan, *role ambiguity*, *role conflicts*, dan *role overload* (Hisbullah & Izzati, 2021).

b) Sumber Daya Kerja (*Job Resourch*)

Faktor ini merupakan faktor paling penting dari *work engagement*, karena akan memengaruhi *engagement* di masa mendatang yang pada akhirnya dapat memprediksi komitmen organisasi (Leiter & Bakker, 2010). Faktor ini memainkan peran sebagai motivator internal, karena bersifat mempercepat pertumbuhan, perkembangan dan pembelajaran guru serta berperan juga sebagai motivator eksternal untuk mencapai tujuan organisasi. Contoh dari *job resources* adalah *socialsupport*, *autonomy*, *supervisory coaching*, *performance feedback*, keamanan kerja, gaji, kompensasi, dan tunjangan.

c) Sumber Daya Pribadi (*Personal Received*)

Faktor ini mengacu pada evaluasi diri yang positif, hal ini dapat memprediksi penetapan tujuan, kinerja, motivasi, kepuasan kerja, penghargaan diri, optimisme, dan ketahanan diri yang dapat membantu untuk mengendalikan dan memberi dampak positif terhadap lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian terkait banyaknya faktor yang mempengaruhi *work engagement* diatas, faktor-faktor yang akan menjadi fokus pada penelitian ini adalah faktor dari gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan spiritual, komitmen organisasi dan dukungan organisasi.

3) Dimensi Work Engagement

Ada beberapa dimensi dari *work engagement* yang dikemukakan oleh para ahli. (Schaufeli & Bakker, 2010) menjelaskan bahwa *work engagement* memiliki tiga aspek, diantaranya adalah:

a) Semangat (*Vigor*)

Dimensi ini merujuk pada karakter seorang guru yang memiliki, ketahanan mental yang kuat ketika bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya, serta ketersediaannya untuk memberikan usaha maksimal dalam pekerjaan, gigih dan konsisten dalam menghadapi setiap kesulitan yang ditemui.

b) Pengabdian (*Dedication*)

Dimensi ini merujuk pada karakter seorang guru yang ditandai dengan keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan, disertai dengan rasa kepemilikan, antusias penuh dengan pekerjaan, merasa terinspirasi dan bangga dengan pekerjaan, merasa tertantang dalam melakukan setiap pekerjaannya.

c) Penyerapan/Penghayatan (*Absorbtion*)

Dimensi ini merujuk pada kakarakter seorang pegawai yang memiliki totalitas diri yang ditandai dengan konsentrasi dan minat yang mendalam dengan pekerjaan, merasa senang dan larut ketika melakukan pekerjaan, sehingga waktu bekerja berjalan terasa cepat dan merasa sulit untuk melepaskan pekerjaannya.

Dimensi *work engagement* menurut (Kahn, 1990) juga meliputi tiga aspek, diantaranya adalah sebagai berikut:

a) *Physically Engage*

Dimensi ini merupakan suatu bentuk *engagement* antara guru dengan pekerjaannya yang melibatkan aktivitas fisik dalam bekerja.

b) *Emotionally Engage*

Dimensi ini merupakan suatu bentuk *engagement* secara emosional antara guru dan pekerjaan yang berhubungan dengan orang lain dalam lingkungan pekerjaannya. Contoh: hubungan interpersonal dengansesama rekan kerja dalam team.

c) *Cognitively Engage*

Dimensi ini merupakan suatu bentuk *engagement* secara kognitif antara guru dengan pekerjaan yang melibatkan pikiran-pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan.

Sementara menurut (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012) dimensi dari *work engagement* terdiri dari dua aspek:

- a) *Work engagement* sebagai energi psikis, meliputi; pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), keterlibatan (*involvement*), penyerapan/penghayatan (*absorption*) dan juga melibatkan kefokusannya (*focus*).
- b) *Work engagement* sebagai energi tingkah laku, dimana seorang karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif dan tidak terlalu terikat dengan *job description*, karena guru yang *engaged* secara aktif dapat memperlluas kemampuan yang dimiliki dan pantang menyerah ketika dihadapkan dengan rintangan dan situasi yang membingungkan.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan dari beberapa ahli tentang dimensi *work engagement*, dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator yang akan menjadi acuan penelitian ini mengacu pada teori (Schaufeli & Bakker, 2010) yang terdiri dari *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penghayatan dalam pekerjaan), dimana ketiga aspek tersebut sudah mewakili dan mencakup aspek-aspek penting dalam memahami *work engagement* guru dalam pekerjaannya. Konsep *work engagement* Schaufeli dan Bakker juga dianggap lebih valid dibandingkan dengan teori yang lain karena telah diuji secara empiris dan ditemukan memiliki hubungan yang positif dengan berbagai variabel. Variabel yang akan dibahas selanjutnya adalah variabel bebas sebagai variabel prediktor yang dianggap dapat mempengaruhi *work engagement*.

2.2. Kepemimpinan Spiritual

1) Pengertian Kepemimpinan Spiritual

Teori kepemimpinan ataupun praktik kepemimpinan terus mendapatkan bentuk yang berbeda dari masa ke masa dan pastinya akan terus berkembang di masa depan. Disebabkan oleh perkembangan zaman yang dinamis, maka konsep kepemimpinanpun ikut berubah dan beradaptasi dengan kondisi yang terjadi di setiap masa sesuai dengan kondisi yang melatarbelakanginya (Syarifudin & Yudhyarta, 2019). Kepemimpinan adalah proses dimana satu individu dapat memengaruhi anggota kelompok lainnya untuk tercapainya tujuan suatu kelompok atau organisasi (Millah, 2020).

Pada era saat ini, salah satu dimensi baru dalam dunia kepemimpinan dan bagi para pemimpin adalah spiritualitas. Dalam beberapa literatur menyebutkan bahwa definisi mengenai spiritualitas masih terus berkembang karena ini menjadi topik baru yang masih banyak dilakukan penelitiannya. Beberapa dari hasil penelitianpun menunjukkan bahwa semakin tinggi spiritualitas seseorang terhadap organisasinya, mereka cenderung untuk memiliki perilaku yang mendukung efektivitas organisasinya serta berusaha mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka (Arfandi, 2019).

Konsep awal kepemimpinan spiritual pertama kali di kembangkan oleh Louis W. Fry pada tahun 2003. Fry mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai kesatuan yang terdiri dari nilai-nilai, sikap serta perilaku pemimpin yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti) sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual (Fry et al., 2005). Teori kepemimpinan spiritual ini mencoba meletakkan jiwa dalam setiap tindakan kepemimpinannya (Arfandi, 2019).

Sementara menurut Tobroni (2015) kepemimpinan spiritual muncul sebagai sebuah strategi baru untuk menjawab tantangan dalam perkembangan organisasi pada saat ini. Kepemimpinan spiritual ini dipandang mampu menyempurnakan model-model kepemimpinan sebelumnya dengan cara mendasarkan visi, misi dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai ketuhanan. Apa pun aktivitasnya, Tuhan selalu dijadikan sebagai pimpinan dan tujuan bagi kepemimpinannya. Kepemimpinan yang menyadari bahwa tugas dan tanggung jawab yang dipikul akan diminta pertanggungjawabannya kelak di akhirat.

Hal itu dikarenakan, kepemimpinan spiritual sangat menjaga nilai-nilai etis tersebut dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Pekerjaan dilakukan dengan cara yang memuaskan hati lewat pemberdayaan, memulihkan dan menguntungkan siapa saja yang berhubungan dengannya. Mereka tidak hanya mampu menghadirkan uang, tetapi juga hati dan jiwa mereka dalam bekerja. Kepemimpinan ini sangat dipengaruhi keadaan kejiwaan atau tingkat religiusitas atau spiritualitas pemimpinnya (Rouf, 2022).

Adapun tujuan dari kepemimpinan spiritual ini adalah untuk memasuki kebutuhan mendasar kesejahteraan rohani/jiwa dari seorang pemimpin dan pengikutnya sehingga mereka menjadi lebih produktif dan komitmen terhadap organisasi, serta dapat menciptakan visi dan nilai keselarasan seluruh strategi dalam memberdayakan individu dan tim. Pada akhirnya hasil yang diperoleh adalah sebuah *engagement* dan kepuasan hidup (Putra, 2020).

2) Karakteristik Kepemimpinan Spiritual

Sejatinya kepemimpinan spiritual bukan hanya tentang kecerdasan atau keterampilan seorang pemimpin dalam mengelola orang lain maupun lembaga saja, melainkan kemampuan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai kehidupan seperti kejujuran, kebaikan, kebijaksanaan, menggerakkan dengan keteladanan, belas kasih dan lain sebagainya dengan tujuan akhir sebagai bentuk dalam pembentukan akhlak dan moral pengikutnya. Kepemimpinan spiritual tidak bersifat otoriter ataupun demokratis, akan tetapi berada diantaranya, dimana

pemimpin cenderung menekankan kepada kebersamaan, musyawarah mufakat dan mendengarkan opini pengikutnya dalam pengambilan keputusan (Hadi, 2022).

Dalam prespektif sejarah Islam, model kepemimpinan spiritual dikaitkan dengan pola kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang telah dicontohkan dengan sangat sempurna. Muhammad SAW mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia. Adapun karakteristik utama yang dimilikinya adalah integritas (*siddiq*), terpercaya (*amanah*), hubungan antar manusia (*tabligh*) yang mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah) dan kerja cerdas (*fathanah*) (Rafsanjani, 2017). Ini membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual digerakkan oleh basis hati pada etika agama dan membentuk karakter, kejujuran dan kekaguman. Kepemimpinan spiritual tidak hanya otentik dan rasional tetapi juga membersihkan rasionalitas dengan arahan prinsip dan kecerdasan spiritual (Maryati et al., 2019).

Untuk menjadi seorang *spiritual leader* juga, seseorang harus mengembangkan dan meningkatkan beberapa keterampilan. Keterampilan ini meliputi *self-awareness*, *self-esteem*, *communication*, *decision making* dan *promoting healthy conflict*. *Spiritual leader* juga harus dapat memotivasi, menginspirasi melalui harapan/keyakinan akan visi pelayanan terhadap pengikutnya dan budaya organisasinya berdasarkan nilai-nilai cinta kasih altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang sangat termotivasi, berkomitmen dan produktif (Smith et al., 2018).

Karakteristik kepemimpinan spiritual dapat juga diaplikasikan dengan menerapkan formula 30/30/20/20 sebagai berikut:

a. *Brain Thrust* (30% pertama)

Spiritual leader dapat mempercayai dan mengembangkan kemampuan otaknya, dimana 30% waktunya adalah untuk berfikir. *Spiritual leader* mendasarkan setiap pengambilan keputusan dengan pikiran dan logika.

b. Komunikasi (30% kedua)

Seorang *spiritual leader* sangat memperhatikan komunikasi terhadap pengikutnya, karena dipandang sebagai hal terpenting dalam organisasi dan sebagai wujud perhatian terhadap masukan pengikutnya serta sebagai bentuk aspirasi yang dapat menimbulkan perasaan diperhatikan oleh pemimpinnya. Misalnya *spiritual leader* dapat menghabiskan waktunya 2,5 jam sehari untuk memastikan komunikasi di dalam maupun di luar organisasi berjalan dengan efektif.

c. Mentoring dan Perencanaan Suksesi (20% pertama)

Spiritual leader dapat mengalokasikan waktunya untuk konsultasi internal, melakukan pendampingan, mentoring ataupun pelatihan dan perencanaan suksesi. Misalnya setiap 1,5 jam/hari.

d. Operasional (20% kedua)

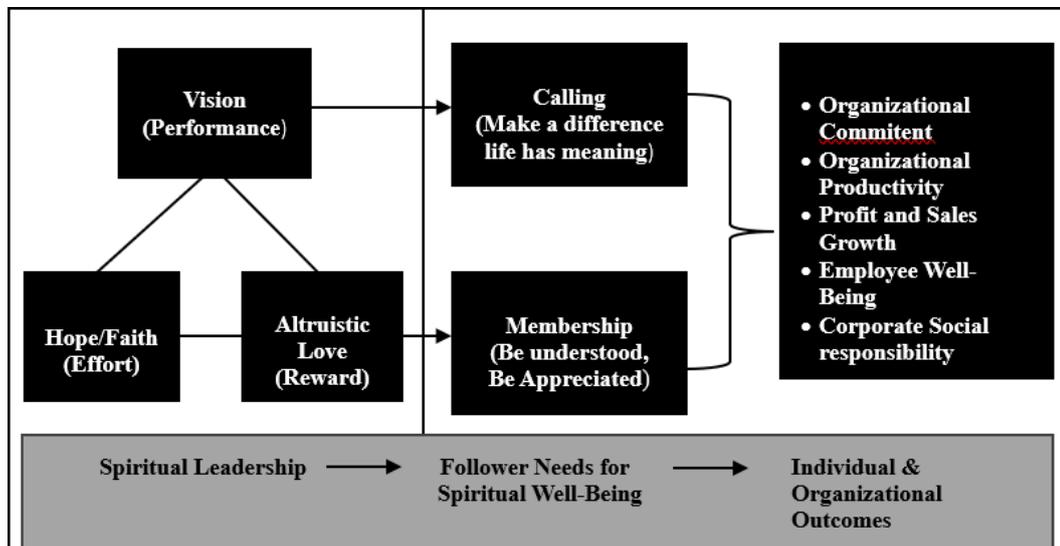
Seorang *spiritual leader* harus dapat menguasai tugas secara teknis dan mengerti dengan kondisi organisasi yang dia pimpin. Misalnya, ia dapat mengalokasikan 20% waktunya untuk membaca/memahami laporan administrasi maupun keuangan dalam organisasinya (Arfandi, 2019).

3) Dimensi Kepemimpinan Spiritual

Dimensi kepemimpinan spiritual yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan spiritual oleh Fry, karena konsep kepemimpinan oleh Fry ini memiliki fokus utama dalam menekankan kualitas hubungan dan peran pemimpin dalam organisasi dibandingkan dengan fokus pengembangan diri dari pemimpin itu sendiri sehingga sesuai untuk melihat pengaruhnya terhadap *work engagement* guru dalam pekerjaannya yang menggabungkan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi anggota organisasi, mendorong produktivitas dan komitmen organisasional agar tercipta kepuasan kerja dan kinerja yang baik.

Model awal kepemimpinan spiritual dikembangkan oleh Fry pada tahun 2003 yang tersusun dalam kerangka motivasi intrinsik dengan menyatukan kepemimpinan spiritual yang terdiri dari tiga dimensi yaitu (*vision, hope/faith, altruistic love*) dan *spiritual well-being* yang terdiri dari dua dimensi (*calling/meaning* dan

membership), sehingga akan menghasilkan *individual and organizational outcomes* (Putra, 2020). Model Kepemimpinan Spiritual Fry dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Kausal Kepemimpinan Spiritual Fry (2003, 2005)

Adapun penjelasan komponen-komponen dari model kepemimpinan spiritual (Fry, 2005) adalah sebagai berikut:

b) *Vision* (Visi)

Vision (visi) mengacu pada gambaran masa depan, dimana visi berfungsi untuk memperjelas arah tujuan yang diharapkan sebagai bentuk motivasi untuk mewujudkan cita-cita organisasi. Sedangkan definisi dari visi itu sendiri, yaitu “gambaran masa depan dengan penjelasan eksplisit atau implisit tentang mengapa orang harus berjuang untuk menciptakan masa depan mereka” (Kotter, 2007). Dengan adanya visi, akan memberi kebermaknaan dalam bekerja, mendorong harapan dan juga kepercayaan terhadap organisasinya, membuat orang-orang terikat dan berkomitmen serta dapat menyederhanakan keputusan dan juga mengkoordinasikan perbedaan tindakan ataupun pendapat.

c) *Altruistic Love* (Cinta Altruistik)

Altruistic love didefinisikan sebagai rasa keutuhan, keharmonisan, kesejahteraan yang dihasilkan dari bentuk perhatian, kepedulian, penghargaan, perawatan baik untuk dirinya maupun untuk orang lain (Fry,

2003). Pokok definisi ini adalah nilai-nilai seperti integritas, kebaikan, kemampuan mengendalikan diri, pengampunan, penerimaan, rasa terimakasih, kerendahan hati, keberanian, kepercayaan, loyalitas dan belas kasihan (Fry et al., 2017). Adapun *personal outcomes* yang dirasakan adalah rasa suka cita, kedamaian dan ketenangan, sementara *organizational outcomes* yang dirasakan adalah komitmen organisasi yang tinggi, mereduksi tingkat stress dan meningkatkan produktivitas, dimana seseorang akan melaksanakan tugas dengan sepenuh hati dan tanpa syarat.

d) *Hope/Faith* (Harapan dan Keyakinan)

Hope/faith merupakan harapan atau keyakinan kuat akan tercapainya visi dan misi organisasi. Seseorang yang memiliki harapan atau keyakinan akan tercapainya tujuan organisasi yang tinggi, maka hal tersebut akan menjadi sumber motivasi. Namun sebaliknya jika harapan atau keyakinan rendah, maka dia akan bekerja tanpa semangat (Pujiastuti, 2014). Keyakinan yang benar dalam diri seseorang ditunjukkan melalui tindakan dan perbuatan (Fry, 2003).

Spiritual well-being seperti yang tertera pada Gambar 1. merupakan manifestasi dari bentuk kepemimpinan spiritual adalah kesejahteraan spiritual. Konsep *spiritual well-being* telah dikembangkan Fry (2005) yang menambahkan dua dimensi yang terdiri dari *calling* dan *membership*.

e) *Calling/Meaning* (Keterpanggilan dan Kebermaknaan)

Calling/meaning mengarah kepada keterpanggilan atau kebermaknaan kepada tujuan dan makna dalam hidup, dimana tidak hanya sekedar kompetensi dalam pekerjaan yang dikejar, melainkan tentang nilai sosial atau makna dari pekerjaan itu sendiri (Fry, 2005). Seseorang yang dapat menemukan makna atau perasaan keterpanggilan dalam pekerjaannya, maka akan merasakan kepuasan dan akan larut dengan pekerjaannya dengan melakukan pelayanan kepada orang lain secara professional (Steger & Duffy, 2012).

f) *Membership* (Keanggotaan)

Membership adalah sebuah perasaan menjadi anggota organisasi dari suatu kesatuan yang memiliki visi yang akan dicapai bersama, merasa memiliki eksistensi dalam suatu organisasi diakui, serta dapat merasakan jiwa yang membaaur terhadap kelompok organisasinya.

2.3. Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Keberhasilan dalam pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Berdasarkan studi manajemen, komitmen organisasi merupakan salah satu aspek penting yang memengaruhi perilaku manusia dalam organisasi, karena komitmen sangat menentukan ketercapaian tujuan dari suatu organisasi (Kurniawan, 2022). Dalam rangka memahami komitmen pegawai dalam organisasi, maka beberapa ahli memberikan pengertian serta pandangan mereka.

Komitmen organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Steers (1985) mendefinisikannya sebagai rasa kepercayaan yang dimiliki oleh seorang pegawai dengan organisasinya terhadap nilai-nilai organisasi, memiliki keterlibatan serta ketersediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, memiliki rasa loyalitas dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. Pengertian komitmen organisasi yang lain juga dikemukakan oleh (Asi & Gani, 2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan wujud kesetiaan perilaku seseorang dalam mengambil tindakan dan keputusan sesuai sikap untuk mewujudkan nilai sebagai dasar kepercayaan. Komitmen organisasi terjadi ketika seorang guru merasa dia adalah bagian dari organisasi (Yuliani & Suhana, 2023), dimana mereka merasa memiliki andil serta kontribusi dalam kesejahteraan dan keberhasilan organisasi (Luthans, 2002) merasa ada hubungan keterikatan psikologis yang dapat terus dikembangkan individu kepada suatu organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi

(Meyer & Allen, 1997), sehingga ketika pegawai merasa yakin mereka akan belajar dan berkembang dengan tingkat komitmen mereka tetap bertahan pada organisasi jauh lebih tinggi (Okpara, 2004).

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Terciptanya *quality of work* yang optimal yang akan membuat guru dapat senantiasa tinggal dan bertahan dalam organisasi serta dapat merasakan kepuasan kerja
- b) Dukungan organisasi, hal ini merupakan salah satu bentuk upaya yang dapat meningkatkan komitmen organisasi, dimana bentuk dukungan terhadap guru ini dapat menimbulkan hubungan timbal balik antara guru dengan organisasinya.
- c) *Job satisfaction* yang dirasakan guru akan meningkatkan komitmen organisasi, sebab guru yang merasa puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bekerja dengan sebaik mungkin dan komitmen dengan organisasi yang menaunginya (Nasikin, 2019).

Sementara menurut Ma'rufi & Anam (2019) pada penelitiannya, menyatakan bahawa komitmen organisasi dipengaruhi oleh empat faktor sebagai berikut:

- a) Karakter personal, meliputi; usia, lama bekerja, jenis kelamin, ras, tingkat pendidikan dan faktor kepribadian yang lain.
- b) Karakteristik pekerjaan dan peran, meliputi; kesempatan kerja, ambiguitas dan konflik peran.
- c) Pengalaman kerja, meliputi; kepentingan personal terhadap organisasi, ketergantungan terhadap organisasi, sikap positif serta keterikatan sosial terhadap pekerjaan.
- d) Dukungan organisasi, meliputi; respek, menghargai kontribusi, memberikan dorongan atau motivasi, memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

3) Dimensi Komitmen Organisasi

Dalam perkembangan penelitian terkait komitmen organisasi, pendapat dari Meyer dan Allen (1991,1997) sering digunakan oleh para peneliti di bidang Ilmu Perilaku Organisasi dan Ilmu Psikologi. Meyer dan Allen lebih memilih untuk menggunakan istilah komponen komitmen organisasi dibandingkan dengan tipe komitmen organisasi. Hal ini disebabkan karena hubungan seorang individu dengan organisasinya dapat bervariasi dalam komponen tersebut (Yusuf & Syarif, 2018).

Komponen komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991, 1997) tersebut direfleksikan dalam tiga dimensi sebagai berikut:

a) *Affective Commitment*

Affective Commitment mengarah kepada keterikatan secara emosional yang melekat pada diri seseorang terhadap organisasinya. *Affective Commitment* dapat dikatakan juga sebagai faktor penentu dari bentuk keloyaltasan dan desikasi seseorang. Seseorang yang memiliki *affective commitment* yang kuat maka ia akan timbul perasaan cinta terhadap organisasinya, meningkatnya keterlibatan terhadap segala aktivitas organisasi, menunjukkan rasa memiliki, dan keinginan untuk tetap bertahan karena merasa memang *want to*.

b) *Continuance Commitment*

Continuance Commitment mengarah kepada persepsi seseorang atas resiko ketika meninggalkan organisasi. Hal ini melibatkan pengorbanan pribadi dan ketiadaan alternatif yang tersedia apabila meninggalkan organisasi tersebut. Sehingga terdapat pertimbangan untung rugi dalam diri seseorang untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasinya. Seseorang yang memiliki *continuance commitment* akan bertahan karena merasa *need to* karena tidak adanya pilihan lain.

c) *Normative Commitment*

Normative Commitment mengarah kepada dimensi moral yang didasarkan pada rasa tanggung jawab terhadap organisasi yang menaunginya. Dengan kata lain, seseorang yang memiliki *normative commitment* yang tinggi, maka ia akan memiliki perasaan wajib untuk tetap bekerja dan bertahan (*ought to*) dalam organisasi karena merasa adanya kewajiban yang sudah sepatutnya dikerjakan atas manfaat yang memang telah diberikan oleh organisasi yang menaunginya.

2.4. Dukungan Organisasi

1) Pengertian Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi harus dimiliki oleh setiap guru ketika berada dalam sebuah organisasi, karena dapat menumbuhkan kepercayaan terhadap organisasi yang menaunginya. Dukungan organisasi menjadi salah satu strategi teratas untuk mengurangi tingkat stres dan mendapatkan kembali kendali atas keseimbangan kehidupan kerja dalam mengatasi setiap masalah dan ancaman pada saat krisis organisasi. Fokus dari dukungan organisasi ini terletak pada perilaku yang dapat saling menguntungkan atau timbal balik antara guru dengan organisasinya. (Putri et al., 2023). Adapun pengertian dari dukungan organisasi itu sendiri adalah persepsi dari seseorang tentang bagaimana organisasi dapat memberikan dukungan, menghargai kontribusi mereka, dan bagaimana organisasi mampu memberikan bantuan ketika dibutuhkan (Putra & Sriathi, 2017).

Dukungan organisasi diasumsikan sebagai bentuk keyakinan seseorang mengenai sejauhmana organisasi dapat peduli dan memberikan kesejahteraan hidup serta kesediaan organisasi dalam memenuhi sosio-emosional gurunya (Eisenberger et al., 1986). Sehingga ketika organisasi dapat memperhatikan dan menghargai gurunya tersebut, maka mereka merasakan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan menguntungkan organisasi dan meningkatkan dukungan organisasi (Vu, 2022) yang ditunjukkan dengan meningkatnya keterampilan dalam pekerjaan yang akan memunculkan ide-ide kreatif dan inovatif, serta

peningkatan komitmen terhadap organisasinya (Wen et al., 2019). Menurut (Rumangkit, 2020) dukungan organisasi adalah keyakinan individu tentang dukungan organisasi yang berkaitan antara pimpinan dan bawahan. Asumsi ini didasarkan pada teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa individu akan merespon positif terhadap pertukaran sosial dan emosional, ketika terjadi pertukaran sosial dan emosional antar individu maka akan menciptakan hubungan jangka panjang antara individu dan pemimpin.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi dukungan organisasi:

a) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dan juga efektif dapat meningkatkan persepsi adanya dukungan organisasi terhadap guru, karena guru merasa bahwa pemimpinnya memiliki komitmen untuk mendukung guru dalam menghadapi tantangan yang timbul dalam organisasi dan akhirnya gurupun merasa dihargai (Putra et al., 2021).

b) *Work Engagement*

Keterlibatan kerja adalah kondisi motivasi yang positif, memuaskan, yang terdiri dari semangat, dedikasi, dan penyerapan. Dukungan organisasi dapat berkontribusi pada masing-masing komponen motivasi ini secara emosional. Dukungan organisasi dapat meningkatkan efikasi diri guru dan mendorong penggunaan keterampilan tingkat tinggi, menghasilkan minat intrinsik yang lebih besar dalam pekerjaan.

Selain itu, dukungan organisasi mengkomunikasikan penilaian organisasi terhadap upaya guru dan memenuhi kebutuhan mereka akan penghargaan dan persetujuan, yang juga dapat meningkatkan minat intrinsik guru, sehingga mereka akan *engage* terhadap pekerjaan (Eisenberger, 2020). Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dukungan yang memadai kepada guru agar mereka dapat merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan baik, serta terhindar dari stres kerja

c) Kinerja

Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan standar kinerja guru dengan tindakan yang memenuhi tanggung jawab yang sudah ditentukan sehingga dapat memberi keuntungan organisasi. Pekerjaan tersebut seperti pekerjaan *extra role* yang meliputi membantu sesama guru, mengambil tindakan yang melindungi organisasi dari resiko, menawarkan saran konstruktif dan memperoleh ilmu dan keterampilan yang memiliki manfaat bagi organisasi. (Rhoades & Eisenberger, 2006).

d) Kepuasan Kerja

Persepsi adanya dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan penghargaan atas kinerja, peduli dan memperlihatkan ketersediaan bantuan bila dibutuhkan. Suasana hati positif berbeda dengan kepuasan kerja karena melibatkan keadaan emosi seseorang tanpa objek tertentu. Guru yang merasa dihargai dan diakui oleh organisasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran (Rhoades & Eisenberger 2006).

3) Dimensi Dukungan Organisasi

Berdasarkan konsep dukungan organisasi yang dikembangkan pertama kali oleh (Eisenberger, 1986) ada tiga dimensi utama yang dapat membentuk adanya persepsi dukungan organisasi, diantaranya adalah *fairness*, *organizational rewards* dan *job condition*, serta *supervisory support*. Penjelasan dari ketiga dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

a) *Fairness* (Keadilan)

Keadilan prosedural merupakan cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara guru. Keadilan prosedural dibagi menjadi tiga aspek yaitu :

- Keadilan Distributif
Keadilan yang menuntut bahwa setiap orang mendapatkan apa yang menjadi haknya dengan melihat porsi prestasinya masing-masing.
- Keadilan Prosedural
Keadilan prosedural adalah keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan. Keadilan prosedural menunjukkan bahwa cara dari suatu keputusan yang dibuat menjadi penting bagi para guru sebagai hasil dari keputusan. Oleh karena itu, fokus keadilan prosedural adalah pada perhatian terhadap guru yaitu bagaimana prosedur untuk membuat keputusan tersebut dapat dilaksanakan.
- Keadilan Interaksional
Keadilan interaksional yang meliputi kualitas hubungan personal antara organisasi dengan gurunya sebagai sumber daya, termasuk bagaimana organisasi dapat memberikan penghormatan akan keberadaan guru dan juga menghargai martabat guru (Rhoades & Eisenberger, 2006)

b) *Organizational Rewards and Job Condition*

Organizational Rewards merupakan sesuatu yang diterima oleh seorang guru sebagai hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan, sementara *job condition* merupakan keadaan yang ada di lingkungan kerja. Adapun berbagai penghargaan sehubungan dengan kondisi kerja adalah sebagai berikut:

- Pengakuan organisasi berupa penghargaan yang diberikan kepada guru terkait hasil kerja yang memuaskan
- Pemberian upah/gaji.
- Mempromosikan guru yang berkompeten.
- Memberikan pelatihan, sebagai salah satu bentuk dukungan dari organisasi dalam *improvement* guru, karena dianggap sebagai investasi penting dari organisasi.

- Memastikan keamanan kerja guru.
- Memberikan hak otonom akademik kepada guru yang mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kepercayaan terhadap gurunya untuk melakukan pekerjaan (Tjandra, 2018)

c) *Supervisory Support*

Dukungan atasan merupakan keterlibatan seorang supervisor yang bertindak sebagai perwakilan dari organisasi yang bertanggung jawab untuk mengaprahkan dan mengevaluasi kinerja guru. Melalui tanggung jawab tersebut, guru mampu melihat seberapa besar kontribusi organisasi apakah berorientasi kepada guru atau justru tidak menguntungkan guru. Selain itu, evaluasi-evaluasi yang diberikan guru kepada organisasi juga turut berkontribusi terhadap dukungan organisasi (Tjandra, 2018).

2.5. Kerangka Pikir

Work engagement di kalangan guru mengacu pada tingkat energi, antusiasme, dan dedikasi yang diberikan oleh para guru terhadap pekerjaan mereka. Ini adalah kondisi psikologis yang mencerminkan sikap positif guru terhadap pekerjaan mereka dan kesediaan mereka untuk menginvestasikan waktu dan upaya mereka di dalamnya, sehingga guru tersebut cenderung lebih produktif dalam tugas-tugasnya dan juga lebih efisien. Tidak hanya itu *work engagement* pada guru akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang dapat mengarah pada tingkat retensi yang lebih baik serta cenderung memiliki dampak positif terhadap hasil belajar dan prestasi akademik siswa. *Work engagement* guru dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi.

1) Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah Terhadap *Work Engagement*

Saat ini, guru biasanya menghadapi banyak tekanan, dan banyak yang hanya melakukan pekerjaan mereka demi bayaran, tanpa mencapai kenikmatan dan rasa pencapaian dalam bekerja. Dalam konteks ini, spiritualitas kerja secara bertahap mendapatkan perhatian dari para ahli. Dalam penelitian tentang spiritualitas kerja, kepemimpinan spiritual telah menjadi isu kepemimpinan yang penting, dimana pemimpin spiritual dapat memperlakukan guru dengan nilai cinta altruistik berupa kepedulian, penghargaan, perhatian terhadap guru, selain itu pemimpin spiritual memiliki kepercayaan yang kuat terhadap bawahannya, sehingga dapat memotivasi mereka untuk mencapai tujuan pekerjaan. Dengan kata lain pemimpin spiritual ini dapat menciptakan lingkungan yang saling mendukung dan bersahabat. Sehingga hal ini akan membuat guru memiliki *work engagement* yang baik

2) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Work Engagement*

Komitmen organisasi dan *work engagement* pada guru adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi performa dan keberhasilan organisasi pendidikan. Komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan keterikatan seorang individu dengan organisasi yang akan mendorong kepada kelayakitan, sehingga guru yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih *engage* terhadap organisasi tempat mereka bekerja, karena tanpa komitmen yang kuat maka guru akan bertindak sebagai oportunis.

3) Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Work Engagement*

Dukungan organisasi dapat meningkatkan keterikatan kerja atau *work engagement* pada seorang guru di sekolah. Karena dukungan positif yang diberikan dalam organisasi ini akan menimbulkan persepsi positif bagi seorang guru, sehingga kinerjanya pun akan maksimal. Adanya dukungan organisasi

akan menumbuhkan perasaan dihargai kontribusinya dan merasa dipedulikan kesejahteraannya yang pada akhirnya akan menimbulkan rasa *engage* pada pekerjaannya.

4) Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah dan Komitmen Organisasi Terhadap *Work Engagement*

Kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan komitmen organisasi merupakan dua faktor penting yang dapat saling mempengaruhi dan berdampak pada *work engagement* guru di sekolah, dimana ketika dua faktor tersebut secara bersama-sama dapat dirasakan oleh guru di sekolah, Hal ini disebabkan karena kepemimpinan spiritual dari kepala sekolah dapat mempengaruhi motivasi intrinsik guru yang akan mendorong pada komitmen guru pada organisasinya yang mencakup keyakinan dan kesediaan guru untuk berkontribusi pada tujuan organisasi, serta niat untuk tetap berada dalam organisasi tersebut, sehingga tingkat *work engagement* guru pada pekerjaannya pun semakin tinggi.

5) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap *Work Engagement*

Komitmen organisasi dan dukungan organisasi secara bersama-sama dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan, antusiasme, dan dedikasi guru terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Artinya, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi dan dukungan yang diterima guru yang merujuk pada upaya organisasi dalam menyediakan sumber daya, informasi, dan bantuan kepada guru untuk membantu mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas kerja mereka, serta memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan guru, maka semakin besar kemungkinan mereka akan merasa terlibat dan berdedikasi (*work engagement*) dalam pekerjaan mereka.

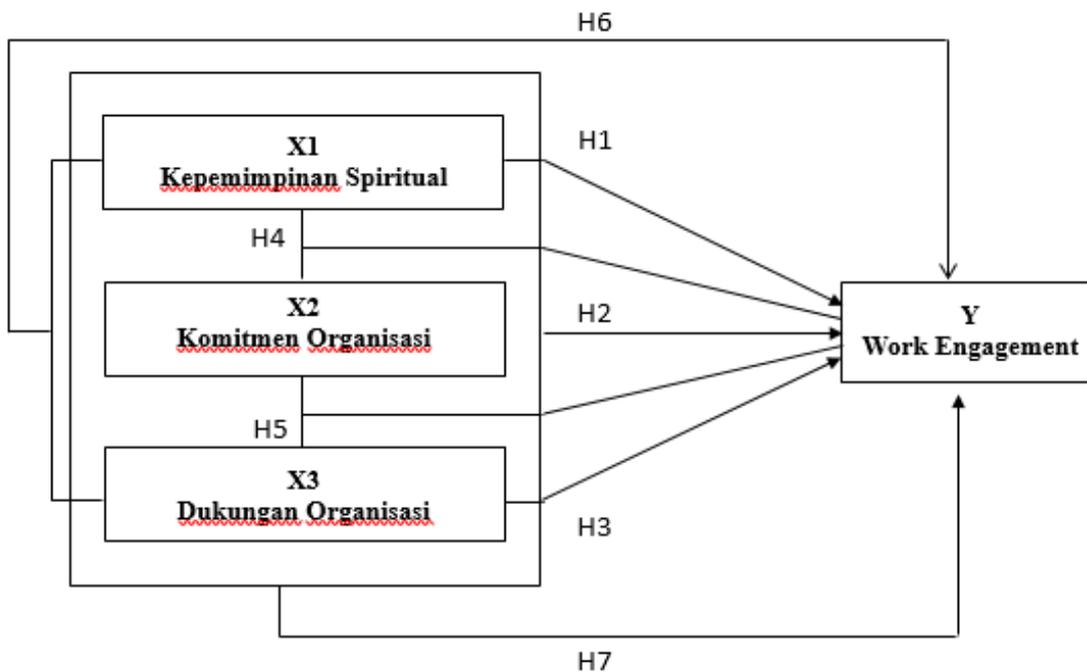
6) Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah dan Dukungan Organisasi Terhadap *Work Engagement*

Kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan dukungan organisasi merupakan dua faktor penting yang dapat saling mempengaruhi dan berdampak pada *work engagement* guru di sekolah, dimana ketika dua faktor tersebut secara bersama-sama dapat dirasakan oleh guru di sekolah, Hal ini disebabkan karena kepemimpinan spiritual dari kepala sekolah dan dukungan organisasi sama-sama memiliki peran besar dalam mempengaruhi motivasi intrinsik para guru yang akan mendorong pada kepuasan kerja dan merasakan kebermaknaan kerja serta rasa sejahtera , sehingga dapat meningkatkan *work engagement* guru di sekolah.

7) Pengaruh Kepemimpinan Sipitual Kepala Sekolah, Komitmen Organisasi, dan Dukungan Organisasi Terhadap *Work Engagement*

Pengaruh Kepemimpinan spiritual, komitmen organisasi dan dukungan organisasi. Ketiga variabel bersama-sama mempengaruhi terhadap *work engagement* guru, sehingga guru dapat memaksimalkan kontribusinya dalam pekerjaannya yang disertai dengan semangat yang tinggi yang memiliki nilai spiritualitas dan komitmen yang tinggi, serta merasa puas dan sejahtera dengan adanya dukungan penuh dari sekolah dan kepala sekolah.

Pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini secara lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- H1 : Pengaruh X1 terhadap Y
- H2 : Pengaruh X2 terhadap Y
- H3 : Pengaruh X3 terhadap Y
- H4 : Pengaruh X1 X2 terhadap Y
- H5 : Pengaruh X2 X3 terhadap Y
- H6 : Pengaruh X1 X3 terhadap Y
- H7 : Pengaruh X1 X2 X3 terhadap Y

2.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teoritis kerangka pikir, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah terhadap *work engagement* guru SD Swasta berbasis Islam Kota Bandar Lampung.
2. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *work engagement* guru SD Swasta berbasis Islam Kota Bandar Lampung.
3. Terdapat pengaruh dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD Swasta berbasis Islam Kota Bandar Lampung.

4. Terdapat pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap *work engagement* guru SD Swasta berbasis Islam Kota Bandar Lampung.
5. Terdapat pengaruh komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD Swasta berbasis Islam Kota Bandar Lampung.
6. Terdapat pengaruh kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD Swasta berbasis Islam Kota Bandar Lampung.
7. Terdapat pengaruh secara bersama-sama antara kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru SD Swasta berbasis Islam Kota Bandar Lampung.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Metode, Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian adalah rangkaian prosedur kerja ilmiah yang dilakukan sistematis, terarah dan objektif di dalam rangka memecahkan masalah penelitian, maka dari itu metode yang dipilih peneliti harus tepat dan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Pada penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji dan membuktikan bahwa gambaran sebuah fenomena yang dirumuskan dalam bentuk variabel-variabel terbukti benar atau tidak benar dari teori-teori yang telah diyakini selama ini. Hubungan antar variabel menjadi sesuatu yang sangat penting dan diutamakan (Zaluchu, 2020). Sehingga, penelitian ini menggunakan pendekatan korelasional yang bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel atau lebih dan apabila ada, berapa eratnya hubungan serta berarti atau tidaknya hubungan itu (Arikunto, 2019).

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian *ex- post facto*. *Ex-post facto* menurut Sugiyono (2015) merupakan suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor penyebab timbulnya kejadian tersebut. Desain *ex-post facto*, juga dikenal sebagai desain retrospektif, dimana peneliti akan mempelajari peristiwa yang telah terjadi untuk memahami hubungan antar variabel (Locke et al., 2014).

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

1) Populasi Penelitian

Sugiyono (2015) mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang ada dalam penelitian. Wilayah ini meliputi tentang objek atau subjek yang bisa ditarik kesimpulannya. Creswell & Creswell (2018) juga menjelaskan bahwa objek atau subjek pada populasi penelitian memiliki cakupan yang lebih luas, memiliki karakteristik tertentu, dan sudah ditetapkan oleh peneliti. Maka secara sederhananya populasi adalah kelompok total elemen yang ingin peneliti pelajari lebih lanjut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru swasta SD Islam se-Kota Bandar Lampung yang berjumlah 970 guru. Data populasi penelitian terdapat pada Tabel 2.

Tabel 2. Data Jumlah Guru Swasta SD Islam se-Kota Bandar Lampung

No	Kecamatan	Nama Sekolah	Jumlah Guru	
1	Kemiling	SD Al-Muttaqien	9	
		SD Alam Al-Karim	17	
		SD Islam Al-Ansor	7	
		SD IT Baitul Jannah	55	
2	Rajabasa	SD Al-Kausar	70	
		SD Global Madani	51	
		SD Global Surya	20	
		SD IKT Robbi Rodhiyah	21	
		SD Islam Nazhirah	13	
		SD IT Miftahul Jannah	14	
		SD IT Permata Bunda	33	
3	Sukarame	SD Islam Assalam	19	
		SD Islam At-Tamam	14	
		SD IT Ibnu Abbas	7	
		SD IT Insan Kamil	30	
		SDI Pelangi	17	
4	Enggal	-	-	
5	Tanjung Pusat	Karang	SD Islam Azzahra	47
6	Tanjung Barat	Karang	SD Ar Raudah	26
			SD IT An-Nahl	9
			SDS DCC Global	9
7	Teluk Utara	Betung	SD IT Ar-Rauf	15

Lanjutan Tabel.2

No	Kecamatan	Nama Sekolah	Jumlah Guru
8	Tanjung Senang	SD IT Unggul Gemilang	11
		SD Insan Mandiri	59
9	Teluk Betung Selatan	SD IT Permata Bunda II	29
		SD Lazuardi Haura GIC	19
		SD Islamiyah	5
10	Sukabumi	SD IT Permata Bunda III	33
		SD IT Tresna Asih	14
11	Panjang	-	-
12	Way Halim	SD Al Azhar 1	46
		SD Al Azhar 2	39
		SD Al Azhar 3	13
13	Labuhan Ratu	SD IT Alqurro Bandar Lampung	2
14	Kedamaian	SD IT Fitrah Insani	29
		SD IT Insantama	6
15	Langkapura	SD IT Fitrah Insani Langkapura	26
		SD IT Pelita Khoirul Ummah	38
		SD IT Muhammadiyah Gunter	29
16	Teluk Timur	SD IT Nurul Ilmi Aini	12
17	Kedaton	SD Islam Al Azhar 50	43
		SD Tahfidz Sahabat Quran Al-Hikmah	12
		SD IT Al-Khair	4
18	Tanjung Timur	Karang	-
19	Bumi Waras	SD Muhammadiyah 2	7
20	Teluk Barat	Betung	-
Total			970

Sumber: Dapodik Sekolah Semester 2023/2024 Ganjil

2) Sampel Penelitian

Sampel secara sederhana dapat diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data sebenarnya dalam suatu penelitian. Dengan kata lain, sampel merupakan sebagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi, karena sampel merupakan kelompok elemen yang akan diselidiki peneliti secara langsung (Amin

et al., 2023). Sehingga, sampel pada penelitian harus benar-benar menggambarkan keadaan populasi yang diteliti.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *Simple random sampling*. Firmansyah (2022) menjelaskan bahwa *simple random sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang paling sederhana dan dianggap sebagai teknik pengambilan sampel yang paling adil dan tidak bias (*representative*), karena *simple random sampling* tidak mempertimbangkan strata yang ada dalam populasi dan tidak mempertimbangkan karakteristik khusus dari populasi, sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel (Sugiyono, 2015). Teknik ini dapat digunakan untuk memilih sampel dari populasi yang relatif kecil dan homogen. Pada penelitian ini, anggota populasi pada penelitian ini dianggap homogen, karena sampel yang diambil adalah guru swasta Sekolah Dasar (SD) berbasis Islam se-Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan jumlah populasi yang diperoleh, selanjutnya pengambilan sampel pada penelitian ini berpedoman pada *Taro Yamane Formula* dengan taraf kesalahan 5% (Uakarn et al., 2021). Adapun rumus pengambilan sampel adalah sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel
- N = Ukuran populasi
- e = Taraf kesalahan (5%)

Sehingga perhitungan sampel dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{970}{1 + 970(0.05)^2} = \mathbf{284 \text{ responden}}$$

Berikutnya adalah penentuan jumlah sampel guru dari setiap sekolah yang terpilih menjadi tempat penelitian yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Perhitungan jumlah sampel guru untuk setiap sekolah

No	Sekolah	Populasi Guru	Perhitungan Sampel	Sampel Guru
1	SD IT Ar-Rauf	15	$(15/314) \times 284$	13
2	SDS DCC Global School	9	$(9/314) \times 284$	8
3	SD Islam Al-Azhar 50	43	$(43/314) \times 284$	39
4	SD Tahfidz Sahabat Quran Al-Hikmah	12	$(12/314) \times 284$	11
5	SD IT Baitul Jannah	55	$(55/314) \times 284$	50
6	SD Alam Al-Karim	17	$(17/314) \times 284$	16
7	SD IKT Robbi Rodhiyah	21	$(21/314) \times 284$	19
8	SD Islam Nazhirah	13	$(13/314) \times 284$	12
9	SD Insan Mandiri	59	$(59/314) \times 284$	53
10	SD IT Unggul Gemilang	11	$(11/314) \times 284$	10
11	SD IT Tresna Asih	14	$(14/314) \times 284$	13
12	SD Muhammadiyah 2	7	$(7/314) \times 284$	6
13	SD Lazuardi Haura GIC	19	$(19/314) \times 284$	17
14	SD Islam As-Salam	19	$(19/314) \times 284$	17
Jumlah		314		284

Sumber: Dapodik Semester Ganjil 2023/2024

Hal selanjutnya yang dilakukan adalah *pilot study* sebagai pengujian awal atas instrumen penelitian. Jumlah sampel yang digunakan untuk *pilot study* adalah 30 orang guru. Guru yang akan dijadikan sampel dalam *pilot study* tidak diikutsertakan lagi dalam penelitian.

3.3. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini ada dua yaitu terdiri dari tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas atau variabel independen (X) menurut Purwanto dan Sulistiyawati (2017) adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel terikat atau variabel dependen (Y) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel bebas pada penelitian ini terdiri dari kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi, sedangkan variabel terikat pada penelitian ini adalah *work engagement* guru.

3.4. Definisi Konseptual dan Operasional

1) Definisi Konseptual

a) *Work Engagement* (Variabel Terikat/Y)

Work engagement merupakan suatu sikap atau kondisi pada seorang individu, dimana seorang guru bersikap positif terkait perilaku dalam pekerjaannya yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja pada level yang lebih tinggi, komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki dan kebanggaan terhadap pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. Penelitian ini ditujukan pada guru swasta di SD Islam se-Kota Bandar Lampung untuk mengukur bagaimana tingkat *engage* mereka terhadap sekolahnya

b) *Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah* (Variabel Bebas/X)

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang mengedepankan nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik sehingga mereka memiliki rasa spiritualitas melalui panggilan dan keanggotaan (*leading by heart*). Kepemimpinan spiritual adalah sebuah teori kepemimpinan kausal untuk transformasi organisasi. Penelitian ini, ditujukan pada konteks kepemimpinan di sekolah yaitu peran kepala sekolah dalam menerapkan model kepemimpinan spiritual agar dapat menjadi sosok teladan bagi seluruh *stakeholder* di SD Islam se-Kota Bandar Lampung

c) *Komitmen Organisasi* (Variabel Bebas/X)

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang guru memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain komitmen organisasi berarti keberpihakan pada organisasi yang memperkerjakannya. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi ditujukan pada guru swasta di SD Islam se-Kota Bandar Lampung, dimana seorang guru yang berada pada organisasi sekolah dapat mencurahkan tenaga dan pikirannya pada sekolah tersebut.

d) Dukungan Organisasi (Variabel Bebas/X)

Dukungan organisasi merupakan persepsi guru terhadap segala bentuk dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada mereka. Dukungan organisasi juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap guru mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya *supervisor*) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat persepsi dukungan organisasi pada guru yang berpengaruh terhadap *work engagement* guru swasta di SD Islam se-Kota Bandar Lampung.

2) Definisi Operasional

a) *Work Engagement* (Variabel Terikat/Y)

Definisi operasional dari *work engagement* adalah sikap guru ketika bekerja baik secara fisik, kognitif, dan emosional yang ditandai dengan tiga dimensi yaitu semangat (*vigor*) dengan menunjukkan tingkat energi dan ketahanan mental yang dimiliki guru pada pekerjaannya, dedikasi (*dedication*) dengan melibatkan kemampuan untuk menghargai pekerjaan dan menempatkan pekerjaan sebagai bagian penting dari kehidupan, dan penghayatan dalam bekerja (*absorbtion*) yang ditandai dengan guru mau terlibat penuh dengan pekerjaannya, dan fokus saat bekerja. Indikator dari tiga dimensi *work engagement* tersebut, dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Kisi-kisi angket *work engagement* guru

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	<i>Vigor</i> (Semangat)	- Memiliki energi yang tinggi - Memiliki ketangguhan mental - Memberikan usaha terbaik - Bertahan menghadapi kesulitan	1,4,8,12, 15,17

Lanjutan Tabel 4

No	Dimensi	Indikator	No. Item
2	<i>Dedication</i> (Dedikasi)	<ul style="list-style-type: none"> - Merasa pekerjaannya sangat bermakna - Memiliki antusiasme tinggi - Merasa terinspirasi - Merasa bangga - Menyukai tantangan 	2,5,7, 10,13
3	<i>Absorbtion</i> (Penghayatan dalam pekerjaan)	<ul style="list-style-type: none"> - Berkonsentrasi penuh dan fokus - Senang jika dilibatkan dalam pekerjaan - Merasa waktu berjalan cepat - Memiliki ikatan dengan pekerjaan 	3,6,9, 14,16

b) Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah (Variabel Bebas/X)

Kepemimpinan spiritual kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan yang berprinsip pada moral dan etika yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai pada kepemimpinan spiritual diukur pada kebenaran, kejujuran, integritas, kredibilitas, pelayanan, belas kasih yang mampu membentuk akhlak diri sendiri maupun orang lain. Diukur melalui lima dimensi yaitu *vision* (visi), *hope/faith* (harapan dan keyakinan), *altruistic love* (cinta altruistik), *calling/meaning* (keterpanggilan dan kebermaknaan) dan *membership* (keanggotaan). Indikator dari lima dimensi kepemimpinan spiritual tersebut, dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Kisi-Kisi Angket Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	<i>Vision</i> (Visi)	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki visi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual - Memiliki kecerdasan emosional - Memiliki kepemimpinan yang berpedoman pada ajaran agama sebagai bentuk teladan 	1,2,3
2	<i>Hope/Faith</i> (Harapan dan Keyakinan)	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan keyakinan dan kepastian dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuannya - Tanggung jawab - Menginspirasi 	4,5,6

Lanjutan Tabel 5.

No	Dimensi	Indikator	No. Item
3.	<i>Altruistic Love</i> (Cinta Altruistik)	- Rela berkorban - Peduli - Kasih sayang - Integritas yang baik	7,8,9,10
4.	<i>Calling/Meaning</i> (Keterpanggilan dan Kebermanaan)	- Memahami makna dan tujuan organisasi - Memahami dan menanamkan nilai spiritualitas dan keteladanan - Memberikan otonomi akademik - Memiliki komunikasi yang baik	11,12,13,14
5.	<i>Membership</i> (Keanggotaan)	- Menciptakan lingkungan yang nyaman - Mendorong rasa kebersamaan dan saling mendukung - Menghargai kontribusi guru	15,16,17

c) **Komitmen Organisasi (Variabel Bebas/X)**

Komitmen organisasi guru adalah keterikatan psikologis guru terhadap sekolah yang meliputi keterikatan terhadap tujuan dan nilai sekolah, rasa kebanggaan menjadi bagian organisasi, keterlibatan dalam seluruh kegiatan untuk memajukan sekolah, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasi sekolah, serta kesetiaan guru dengan organisasi sekolah. Komitmen organisasi diukur melalui tiga dimensi yaitu: *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuous commitment*. Indikator dari tiga dimensi komitmen organisasi tersebut, dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Kisi-Kisi Angket Komitmen Organisasi

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	<i>Affective Commitment</i>	- Bersedia melakukan usaha untuk kesuksesan organisasi dan merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan - Rasa bangga menjadi bagian organisasi - Rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi	1,2,3,4,5

Lanjutan Tabel 6.

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	<i>Affective Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bersedia melakukan usaha untuk kesuksesan organisasi dan merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan - Rasa bangga menjadi bagian organisasi - Rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi 	1,2,3,4,5,
2	<i>Continuance Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mempertimbangkan keuntungan atau manfaat jikabertahan lama di organisasi - Menjadikan organisasi terbaik untuk bekerja - Merasa benar telah memutuskan bekerja di organisasi yang dipilih dan bertahan adalah kebutuhan 	6,7,8,9, 10,11,12
3	<i>Normative Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mengalami rasa bersalah jika melanggar norma dalam organisasi - Hanya bisa bekerja dengan baik di organisas ini - Memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi - Merasa senang memilih organisasi ini daripada organisasi lain ketika hendak bergabung - Tetap bertahan adalah kewajiban 	13, 14, 15,16,17

d) Dukungan Organisasi (Variabel Bebas/X)

Dukungan organisasi terhadap guru adalah persepsi mengenai sejauh mana organisasi sekolah memberikan dukungan, keadilan, dukunfan dari atasan, penghargaan organisasi, menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka di sekolah. Variabel dukungan organisasi ini diukur melalui beberapa cara, seperti dukungan yang diberikan oleh pimpinan sekolah, dukungan yang diberikan oleh rekan kerja, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi sekolah secara umum. Dimensi dukungan organisasi ini ada tiga yaitu *fairness*, *organizations rewards and job condition* dan *supervisory support*. Indikator dari tiga dimensi dukungan organisasi tersebut, dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Kisi-Kisi Dukungan Organisasi

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	<i>Fairness</i> (Keadilan)	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan hak proporsional - Memberikan keadilan sesuai proses/prosedur - Memberikan keadilan interpersonal 	1,2,3,4
2	<i>Organizational Rewards and Job Condition</i> (Imbalan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan)	<ul style="list-style-type: none"> - Memberi pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi guru - Memberikan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang diberikan - Memberikan peluang promosi - Memberikan sarana dan memfasilitasi guru - Memberikan keamanan kerja dan kenyamanan - Memberikan kepercayaan kepada guru 	5,6,7, 8,9,10
3	<i>Supervisory Support</i> (Dukungan supervisor)	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan arahan dan mengevaluasi kinerja - Memperhatikan segala keluhan - Mempedulikan kepuasan kerja dan kesejahteraan guru. 	11,12, 13,14

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu usaha sadar untuk mengumpulkan data yang dilaksanakan secara sistematis dengan prosedur yang standard (Arikunto, 2019). Pengumpulan data penelitian kuantitatif merupakan pengumpulan data yang datanya bersifat angka - angka statistik yang dapat di kuantifikasi. Dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan kuisisioner(angket). Angket adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui. Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan-pertanyaan kepada narasumber atau responden penelitian (Arikunto,2019).

Angket dibagi dalam 4 dimensi, yaitu *work engagement*, kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi. Hasil dari pengumpulan data responden, selanjutnya dilakukan penentuan nilai atau skor dari alternatif jawaban dengan menggunakan skala *Likert* dengan lima kriteria jawaban sebagai berikut:

Tabel 8. Kriteria Skala *Likert*

Indikator	<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Netral (N)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

Sumber: Sugiyono (2015)

3.6. Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen adalah proses pengujian validitas dan reliabilitas suatu instrumen penelitian sebelum digunakan dalam penelitian yang sebenarnya. Kedua hal tersebut merupakan syarat agar bisa mendapatkan data yang akurat (Arikunto, 2019). Dengan melakukan uji coba instrumen, peneliti dapat memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai untuk memastikan keakuratan serta keandalan pengukuran terhadap variabel yang diteliti. Selain itu, uji coba instrumen juga dapat membantu peneliti untuk mengetahui kelemahan atau kekurangan instrumen sehingga dapat dilakukan pengembangan dan penyempurnaan instrumen (Jailani, 2023).

1) Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui dan memastikan sejauh mana instrumen tersebut dapat mengukur variabel yang diteliti dengan akurat dan representatif, sehingga uji ini menjadi parameter yang dapat menunjukkan tingkat kevalidan dan keshahihan suatu instrumen. Uji validitas sangat penting dalam penelitian dan hasil yang diperoleh harus memiliki kevalidan yang tinggi.

Adapun pengukuran validitas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan metode dari *Karl Pearson* dengan rumus korelasi *Product Moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{N\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan

r_{xy} = Koefisien korelasi
 $\sum x$ = Jumlah skor butir
 $\sum y$ = Jumlah skor total
 N = Jumlah sampel

Menentukan kesahihan setiap butir pernyataan maka nilai r_{xy} yang diperoleh dan dikonsultasikan dengan nilai r_{tabel} pada taraf signifikan 5% apabila $r_{xy} > r_{tabel}$ maka butir pernyataan tersebut sah/valid, namun jika $< r_{tabel}$ maka butir pernyataan tersebut tidak sah/valid. Sehingga instrument yang valid dapat digunakan untuk mengambil data sesuai dengan jumlah sampel yang telah ditentukan, sementara instrument yang tidak valid di *drop out*.

Hasil pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan software SPSS dengan kriteria instrumen valid apabila $\text{sig.} < 0,05$, dan hasil uji validitas dari setiap variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1) Uji Validitas Work Engagement (Y)

Hasil uji validitas terhadap instrument *work engagement* guru disajikan pada Tabel 9. Berdasarkan data pada Tabel 9 diketahui bahwa seluruh item pada kuisioner *work engagement* guru dinyatakan valid, sehingga item no.1 sampai dengan 17 dapat digunakan untuk pengambilan data.

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Instrumen *Work Engagement*

Item	R hitung	R tabel	Kondisi	Sig.	Kesimpulan
1	0.679	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
2	0.873	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
3	0.668	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
4	0.660	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
5	0.681	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid

6	0.719	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
7	0.931	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
8	0.882	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
9	0.889	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
10	0.854	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
11	0.518	0,361	Rhitung<Rtabel	0,002	Valid
12	0.772	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
13	0.564	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
14	0.796	0,361	Rhitung<Rtabel	0,001	Valid
15	0.575	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
16	0.839	0,361	Rhitung<Rtabel	0,002	Valid
17	0.607	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid

2) Uji Validitas Kepemimpinan Spiritual (X1)

Hasil uji validitas terhadap instrument kepemimpinan spiritual kepala sekolah disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah

Item	R hitung	R tabel	Kondisi	Sig.	Kesimpulan
1	0.866	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
2	0.872	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
3	0.691	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
4	0.818	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
5	0.913	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
6	0.906	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
7	0.907	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
8	0.915	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
9	0.79	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
10	0.666	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
11	0.94	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
12	0.872	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
13	0.755	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
14	0.904	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
15	0.937	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
16	0.798	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
17	0.889	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid

Berdasarkan data pada Tabel 10. diketahui bahwa seluruh item pada kuisioner kepemimpinan spiritual kepala sekolah dinyatakan valid, sehingga item no.1 sampai dengan 17 dapat digunakan untuk pengambilan data.

3) Uji Validitas Komitmen Organisasi (X2)

Hasil uji validitas terhadap instrument komitmen organisasi disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi

Item	R hitung	R tabel	Kondisi	Sig.	Kesimpulan
1	0.879	0,361	Rhitung<Rtabel	0,007	Valid
2	0.699	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
3	0.912	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
4	0.128	0,361	Rhitung<Rtabel	0,501	Tidak Valid
5	0.342	0,361	Rhitung<Rtabel	0,065	Tidak Valid
6	0.699	0,361	Rhitung<Rtabel	0,024	Valid
7	0.834	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
8	0.751	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
9	0.733	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
10	0.560	0,361	Rhitung<Rtabel	0,001	Valid
11	0.804	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
12	0.661	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
13	0.726	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
14	0.872	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
15	0.695	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
16	0.830	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
17	0.798	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid

Berdasarkan data pada Tabel 11. diketahui ada dua item pada instrument komitmen organisasi yang tidak valid yaitu pada item no.4 dan no.5, sehingga item tersebut tidak dapat digunakan untuk pengambilan data dan harus di *drop out*, adapun item selain nomor tersebut dapat digunakan untuk pengambilan data.

4) Uji Validitas Dukungan Organisasi (X3)

Hasil uji validitas terhadap instrument dukungan organisasi disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Hasil Uji Validitas Instrumen Dukungan Organisasi

Item	R hitung	R tabel	Kondisi	Sig.	Kesimpulan
1	0.658	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
2	0.466	0,361	Rhitung<Rtabel	0,009	Valid
3	0.841	0,361	Rhitung<Rtabel	0,001	Valid
4	0.920	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
5	0.755	0,361	Rhitung<Rtabel	0,002	Valid

6	0.710	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
7	0.868	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
8	0.808	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
9	0.802	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
10	0.888	0,361	Rhitung<Rtabel	0,002	Valid
11	0.961	0,361	Rhitung<Rtabel	0,001	Valid
12	0.899	0,361	Rhitung<Rtabel	0,006	Valid
13	0.934	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid
14	0.952	0,361	Rhitung<Rtabel	0,000	Valid

Berdasarkan data pada Tabel 12. diketahui bahwa seluruh item pada kuisisioner peranan dukungan organisasi dinyatakan valid, sehingga item no.1 sampai dengan 14 dapat digunakan untuk pengambilan data.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu teknik untuk mengukur sejauh mana konsistensi hasil suatu penelitian ketika dilakukan secara berulang-ulang. Reliabilitas dapat diartikan sebagai keandalan atau ketepatan pengukuran. Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa hasil yang didapatkan dapat dipercaya dan tidak terpengaruh oleh faktor lain. Penelitian ini menggunakan Rumus *CronbachAlpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Adapun kaidah keputusannya adalah apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrument tersebut dikatakan reliabel dengan taraf signifikansi $\alpha = 0.05$, namun sebaliknya, Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka instrumen tersebut dikategorikan tidak reliabel.

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SPSS 23 dengan kriteria *Cronbach alpha* $> 0,361$. Hasil pengujian reliabilitas instrumen pada penelitian ini disajikan pada Tabel 13.

Tabel 13. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Standar <i>Alpha</i>	Keterangan
1	<i>Work Engagement</i>	0,944	0,361	Reliabel
2	Kepemimpinan Spiritual	0,975	0,361	Reliabel
3	Komitmen Organisasi	0,948	0,361	Reliabel
4	Dukungan Organisasi	0,963	0,361	Reliabel

Sumber: Hasil Analisis Data

Berdasarkan hasil pengujian hasil *reliability statistic* pada Tabel 13 mendapatkan hasil *cronbach's alpha* sebesar 0,944 (*work engagement*); 0,975 (*kepemimpinan spiritual*); 0,948 (*komitmen organisasi*) dan 0,963 (*dukungan organisasi*). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa angket dari keempat variabel tersebut memiliki tingkat reliabilitas sangat tinggi dan dapat digunakan untuk tahap penelitian selanjutnya. Selanjutnya, setelah instrumen yang telah diterjemahkan layak untuk digunakan, maka dilakukan uji prasyarat analisis data terhadap data yang telah terkumpul menggunakan instrument tersebut.

3.7. Uji Prasyarat Analisis Data

Uji prasyarat analisis data adalah serangkaian uji yang dilakukan sebelum melakukan analisis data untuk memastikan bahwa data yang digunakan memenuhi prasyarat analisis. Adapun data yang diujikan pada uji prasyarat ini adalah data penelitian yang menggunakan angket dan telah teruji validitas serta reliabilitasnya. Berikut adalah beberapa uji prasyarat analisis data yang umum dilakukan:

1) Uji Outlier

Uji outlier adalah uji untuk mendeteksi keberadaan data yang memiliki karakteristik unik dan sangat berbeda dengan data lainnya, yang disebut sebagai outlier. Outlier dapat terjadi karena adanya variabilitas dalam pengukuran, indikasi data baru, atau kesalahan eksperimental. Outlier dapat menyebabkan masalah dalam analisis statistik, seperti mengubah hasil analisis dan mengurangi keakuratan analisis. Oleh karena itu, uji outlier dilakukan untuk mengidentifikasi

dan mengatasi outlier dalam data. Beberapa teknik yang dapat digunakan untuk mengatasi outlier antara lain melakukan transformasi data atau membuang outlier dari analisis. Uji outlier dapat dilakukan dengan menggunakan teknik regresi linear. Untuk mendeteksi adanya outlier maka data perlu dikonversikan terlebih dahulu ke dalam standar score (z-score) (Ghozali, 2016). Data dikatakan outlier apabila nilai $Z > 2,5$ atau nilai $Z < -2,5$.

2) Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan terhadap semua variabel yang diteliti, yaitu meliputi variabel *work engagement* (Y), kepemimpinan spiritual kepala sekolah (X1), komitmen organisasi (X2), dukungan organisasi (X3). Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data populasi yang amati berdistribusi normal atau tidak. Apabila hasil pengujian data normal, maka hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasikan pada populasinya (Arikunto, 2019). Uji normalitas dilakukan dengan baik secara manual maupun menggunakan komputer dengan program SPSS.

Penelitian ini menggunakan rumus *Kolmogorov Smirnov*. Kriteria pengujian ini adalah jika signifikansi yang diperoleh $> \alpha$, maka sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. Jika signifikansi yang diperoleh $< \alpha$, maka sampel bukan berasal dari populasi berdistribusi normal. Taraf signifikansi uji adalah $\alpha = 0,05$. Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

- H0 : sampel berasal dari populasi berdistribusi normal
- H1 : sampel tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah sebuah uji statistik yang digunakan untuk mengevaluasi homoskedastisitas dalam analisis regresi yang berfungsi untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan varian dari residual dalam model regresi, karena harus dapat dipastikan bahwa asumsi klasik dalam analisis regresi terpenuhi supaya data dapat diandalkan dan akurat., yaitu homoskedastisitas (Ghozali, 2016). Adapun makna dari homoskedastisitas itu sendiri adalah

keadaan dimana terdapat kesamaan varian dari error untuk semua pengamatan setiap variabel bebas pada model regresi. Sedangkan heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terdapat ketidaksamaan varian dari error untuk semua pengamatan setiap variabel bebas pada model regresi.

Pada penelitian ini, uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan teknik gejser. Kriteria pengambilan keputusan pada uji heteroskedastisitas adalah jika nilai signifikansi $\alpha > 0,05$, maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H1) ditolak, dan jika nilai signifikansi $\alpha < 0,05$, maka terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H1) diterima.

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

- H0: tidak terjadi gejala heteroskedastisitas
- H1: terjadi gejala heteroskedastisitas

Kriteria pengujian H0 diterima jika *Asimtotik Significance* lebih besar dari $\alpha = 0,05$.

4) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah sebuah uji yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam sebuah model regresi ada interkorelasi atau kolinearitas antar variabel bebas. Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa asumsi klasik dalam analisis regresi terpenuhi, yaitu tidak adanya multikolinearitas (hubungan yang linier) diantara variabel- variabel bebas.

Apabila terjadi hubungan antara variabel bebas maka:

- Tingkat ketelitian prediksi atau pendugaan sangat rendah sehingga tidak akurat
- Koefisien regresi akan bersifat tidak stabil karena adanya perubahan data kecil akan mengakibatkan perubahan yang signifikan pada variabel bebas (Y)
- Sulit untuk memisahkan pengaruh masing- masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Hipotesis yang digunakan untuk membuktikan ada tidaknya multikolinearitas adalah:

- H0 : Tidak terdapat hubungan antar variabel bebas
- H1 : Terdapat hubungan antar variabel bebas

Untuk mendeteksi adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen dapat dilakukan cara menggunakan *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi, *tolerance yang rendah* sama dengan nilai VIF yang tinggi. Asumsi dari *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Jika VIF > 10 dan nilai *Tolerance* < 0.10 maka terjadi multikolinearitas
- Jika VIF < 10 dan nilai *Tolerance* > 0.10 maka tidak terjadi multikolinearitas. (Ghozali, 2016).

5) Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang dimiliki sesuai dengan garis linear atau tidak (apakah hubungan antar variabel yang hendak dianalisis mengikuti garis lurus atau tidak). Uji linieritas digunakan untuk mencari hasil perhitungan dari nilai F_{hitung} , kemudian dibandingkan dengan F_{tabel} . (Pallant, 2016). Hipotesis yang digunakan untuk membuktikan linear tidaknya adalah:

- H0 : pola sebaran variabel X dan variabel Y tidak membentuk garis linier
- H1 : pola sebaran variabel X dan variabel Y membentuk garis linier
-

Kriteria pengujian: H0 akan diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $sig. hitung < 0,05$

Setelah dilakukan uji prasyarat data, maka langkah selanjutnya untuk mengetahui hubungan antar variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian, maka dilakukan teknik analisis data dengan regresi linier sederhana dan regresi linier berganda.

3.8. Teknik Analisis Data

1) Regresi Linier Sederhana

Regresi linear sederhana adalah suatu model statistik yang digunakan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel, yaitu satu variabel independen (X) dan satu variabel dependen (Y). Persamaan umumnya adalah:

$$Y = a + b X$$

Keterangan:

Y = Nilai yang diprediksi (variabel terikat)

a = Harga Y ketika X = 0 (harga konstan)

b = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

x = Nilai variabel bebas

Untuk mencari nilai a dan b digunakan rumus sebagai berikut:

$$a = \frac{(\Sigma y)(\Sigma x^2) - (\Sigma x)(\Sigma xy)}{n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

$$b = \frac{n\Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

Analisis regresi linier sederhana dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SPSS. Hasil analisis yang diperoleh dari SPSS kemudian dilakukan interpretasi dalam uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan dengan pengujian koefisien regresi secara parsial untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji-t. Uji statistik t (parsial) pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas atau penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2012). Hipotesis uji parsial dijelaskan ke dalam bentuk berikut:

- H₀ : variabel X₁, X₂ dan X₃ secara parsial (sendiri-sendiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- H₁ : variabel X₁, X₂ dan X₃ secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap Y

Adapun pengambilan keputusan pada pengujian hipotesis dilakukan dengan cara:

- Membandingkan nilai thitung dan t_{tabel} . Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila $Sig. < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Kemudian untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas digunakan koefisien determinasi (Ghozali, 2012). Koefisien determinasi merupakan nilai yang menyatakan proporsi variasi keseluruhan dalam nilai variabel terikat yang diakibatkan oleh hubungan linear dengan variabel bebas.

Adapun nilai koefisien determinasi diperoleh dari nilai adjusted R^2 dengan rumus:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi

R^2 = Koefisien kuadrat korelasi

2) Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda sebenarnya merupakan pengembangan dari persamaan analisis regresi linear sederhana, hanya saja variabel bebas pada regresi linear berganda lebih dari satu buah. Persamaan umumnya adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = Variabel disiplin kerja

X_1 = Variabel kepemimpinan transformasional

X_2 = Variabel komitmen guru

X_3 = Variabel dukungan organisasi

a = Harga konstan

b_1, b_2 dan b_3 = Koefisien regresi yang dicari (variabel bebas)

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SPSS 22. Hasil analisis yang diperoleh dari SPSS 22 kemudian dilakukan interpretasi dalam uji hipotesis.

Uji hipotesis dilakukan dengan menguji koefisien regresi secara simultan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji-F. Uji simultan (F) dinamakan uji signifikansi secara keseluruhan terhadap garis regresi yang diobservasi apakah Y berhubungan linier terhadap ketiga variabel X (Ghozali, 2012).

Hipotesis uji simultan dijelaskan ke dalam bentuk berikut:

- Ho: variabel X1, X2 dan X3 secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- H1: variabel X1, X2 dan X3 secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Y

Selain menggunakan SPSS 22, Uji signifikansi simultan dilakukan dengan uji F menggunakan rumus:

$$F = \frac{R^2 / (n-1)}{(1-R^2) / (n-k)}$$

Keterangan:

R^2 = nilai dari koefisien determinasinya

N = banyaknya jumlah data (sampel) yang diuji

K = jumlah variabel bebas pada masing – masing sampel

Adapun pengambilan keputusan pada pengujian hipotesis dilakukan dengan cara:

- Membandingkan nilai F_{hitung} dan F_{tabel} . Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila $Sig. < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

-

Kemudian untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas digunakan koefisien determinasi (Ghozali, 2012). Koefisien determinasi merupakan nilai yang menyatakan proporsi variasi keseluruhan dalam nilai variabel terikat yang diakibatkan oleh hubungan linier dengan variabel bebas. Adapun nilai koefisien determinasi diperoleh dari nilai adjusted R^2 dengan rumus:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi

R^2 = Koefisien kuadrat korelasi ganda

Koefisien determinasi memiliki makna bahwa nilai variabel terikat dapat diterangkan oleh variabel bebas sebesar $n\%$, sedangkan sisanya sebesar $(100-n)\%$ diterangkan oleh galat (*error*) atau pengaruh variabel yang lain (Sugiarti & Megawarni, 2012)

V. KESIMPULAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan spiritual kepala sekolah terhadap *work engagement* guru. Hal ini berarti jika peranan kepemimpinan spiritual kepala sekolah baik, maka *work engagement* guru pun akan meningkat dan begitu pun sebaliknya,
- 2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *work engagement* guru. Hal ini berarti jika peranan komitmen organisasi guru baik, maka *work engagement* guru pun akan meningkat dan begitu pun sebaliknya,
- 3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru. Hal ini berarti jika peranan dukungan organisasi baik, maka *work engagement* guru pun akan meningkat dan begitu pun sebaliknya,
- 4) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan komitmen organisasi secara simultan terhadap *work engagement* guru. Hal ini berarti jika peranan kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan komitmen organisasi baik, maka *work engagement* guru pun akan lebih meningkat.
- 5) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi dan dukungan organisasi secara simultan terhadap *work engagement* guru. Hal ini berarti jika peranan komitmen organisasi dan dukungan organisasi baik, maka *work engagement* guru pun akan lebih meningkat.
- 6) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan dukungan organisasi secara simultan terhadap *work engagement* guru. Hal ini berarti jika peranan kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan

dukungan organisasi baik, maka *work engagement* guru pun akan lebih meningkat.

- 7) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan spiritual kepala sekolah, komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru. Hal ini berarti jika peranan kepemimpinan spiritual kepala sekolah dan komitmen organisasi dan juga dukungan organisasi baik, maka *work engagement* guru pun akan lebih meningkat

5.2 Implikasi

Sebagai suatu penelitian yang telah dilakukan di lingkungan Pendidikan, maka kesimpulan yang ditarik tentu mempunyai implikasi dalam bidang Pendidikan dan penelitian-penelitian selanjutnya, sehubungan dengan hal tersebut, maka implikasi pada penelitian ini yaitu:

1) Meningkatkan Peranan Gaya Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah

Penelitian tentang kepemimpinan spiritual kepala sekolah dapat memiliki beberapa implikasi bagi guru di sekolahnya. Kepemimpinan spiritual dapat memengaruhi peningkatan kesejahteraan psikologis/emosional guru dan iklim sekolah yang inklusif, dapat memotivasi guru, meningkatkan kepuasan guru dan terutama dapat meningkatkan keterlibatan/*work engagement* guru melalui pendekatan dari nilai-nilai spiritual yang dimiliki kepala sekolah yang diterapkan kepada guru dan lingkungan sekolahnya. Selain itu, kepemimpinan spiritual juga dapat memengaruhi komitmen terhadap visi dan misi sekolah guru terhadap sekolahnya terutama dalam kepemimpinan spiritual kepala sekolah itu sendiri, sehingga bisa mengarahkan visi misinya dengan baik melalui pendekatan spiritual. Oleh karena itu, penelitian ini dapat membantu kepala sekolah memahami bagaimana mereka dapat mempengaruhi dan mendukung staf pengajar mereka melalui aspek-aspek spiritual dalam kepemimpinan mereka.

2) Meningkatkan Komitmen Organisasi Guru

Penelitian tentang komitmen guru terhadap *work engagement* menunjukkan bahwa komitmen ini memiliki beberapa implikasi penting bagi kinerja guru baik

dalam proses pembelajaran maupun penugasan mereka di sekolah, kemudian dapat meningkatkan hubungan guru-siswa, karena dengan komitmen guru yang tinggi terhadap *work engagement* dapat membantu memperbaiki hubungan antara guru dan siswa, meningkatkan kualitas pendidikan, serta meningkatkan kesejahteraan guru, dimana hubungan komitmen organisasi dan *work engagement* guru ini dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis guru, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan guru dalam pekerjaan mereka, serta dapat meningkatkan pengembangan organisasi dimana komitmen guru terhadap *work engagement* dapat mendorong pengembangan organisasi di sekolah, seperti kebijakan dan praktik yang mendukung profesionalisme guru dan kesejahteraan mereka, dan yang terakhir dengan komitmen guru yang baik maka reputasi atau image sekolah itu sendiri kepada masyarakat juga akan meningkat

3) Meningkatkan Dukungan Organisasi pada Sekolah

Penelitian tentang dukungan organisasi terhadap *work engagement* guru memiliki beberapa implikasi, dimana setiap sekolah harus dapat memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan dukungan yang bisa di rasakan oleh para guru. Bentuk dari dukungan organisasi yang menuntut untuk harus ada di sekolah adalah tentang keadilan dalam sistem organisasi baik secara moral maupun moral, memberikan rasa kebermaknaan kerja untuk para guru serta peran dukungan supervisory support yang baik untuk para guru, sehingga ketika guru merasakan perasaan didukung *work engagement* guru pun akan semakin baik.

5.3 Saran

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemangku *stakeholder* tertinggi sebaiknya dapat mengupayakan untuk meningkatkan *work engagement* guru melalui peningkatan kualitas kepemimpinan spiritualnya, peningkatan komitmen guru yang ada di

sekolahnya serta meningkatkan dukungan organisasi pada sekolahnya. Beberapa upaya yang dapat dilakukan adalah:

- Meningkatkan *work engagement* guru

Kepala sekolah dapat memfasilitasi lingkungan kerja yang kondusif, membuat tugas yang menarik dan berarti, dan memastikan guru merasa terkait dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan sistem pengawasan yang efektif, mengidentifikasi tantangan dalam proses pembelajaran, dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung kegiatan pembelajaran. Mendorong pengembangan kepemimpinan spiritual untuk meningkatkan komitmen guru. Kepala sekolah perlu memahami dan mengembangkan kepemimpinan spiritual mereka untuk mempengaruhi motivasi dan komitmen guru. Hal ini dapat dilakukan melalui kegiatan seperti meditasi, refleksi, dan diskusi tentang isu-isu spiritual yang relevan.

- Meningkatkan dukungan organisasi

Kepala sekolah dapat memastikan bahwa organisasi memberikan dukungan yang cukup bagi guru, seperti sumber daya, fasilitas, dan kebijakan yang mendukung profesionalisme guru. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan kebijakan yang mendukung profesionalisme, mengidentifikasi dan mengatasi hambatan dalam organisasi, dan meningkatkan komunikasi terbaik antara guru dan staf.. Kepala sekolah dapat memastikan bahwa organisasi memberikan dukungan yang cukup bagi guru, seperti sumber daya, fasilitas, dan kebijakan yang mendukung profesionalisme guru.

2) Guru

Ketika guru telah memutuskan menjadi guru, maka guru harus dengan penuh kesadarannya untuk dapat memiliki *work engagement* yang baik terhadap sekolah tempat ia bekerja baik terkait semangatnya, bentuk dedikasi dan pengahyatnya dalam bekerja. Meningkatkan *work engagement* di sekolah dapat diupayakan guru dengan cara meningkatkan hubungan dengan rekan

kerjanya, dengan guru dapat menjalin relasi yang baik dengan rekan kerja di tempat kerja agar hubungan yang hangat dapat meningkatkan *work engagement* mereka. Guru perlu mencari dan menemukan makna dalam pekerjaan mereka, karena penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kebermaknaan kerja dan *work engagement*. Dapat menerima remunerasi yang baik. Penerimaan remunerasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan *work engagement* guru, seperti semangat dalam bekerja, dedikasi terhadap pekerjaan, dan penghayatan terhadap peran mereka dalam Pendidikan

3) Peneliti Lanjutan

Hasil penelitian ini tentunya masih banyak kekurangan dan keterbatasan, maka dari itu, perlu adanya penelitian lanjut dengan memperbaiki keterbatasan tersebut yaitu dalam hal:

- Jumlah sampel tidak hanya sebatas guru SD Swasta berbasis Islam saja. Perlu adanya perluasan cakupan sampel penelitian pada tingkat SD Swasta yang lain yang tidak hanya berbasis Islam.
- Pendekatan yang digunakan pada penelitian selanjutnya, sebaiknya bisa dilengkapi dengan pendekatan kualitatif untuk memperdalam penelitian.
- Instrumen pengumpulan data dalam penelitian selanjutnya dapat dilengkapi dengan wawancara, sehingga jawaban yang diberikan lebih sesuai dengan yang dirasakan guru.
- Variabel kepemimpinan spiritual, komitmen organisasi dan dukungan organisasi berdasarkan data statistik yang diperoleh, masih dikategorikan rendah besar pengaruhnya terhadap *work engagement*, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan *work engagement* guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep umum populasi dan sampel dalam penelitian. *PILAR*, 14(1), 15-31.
- Aboramadan, M., et al. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: the mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154-174.
- Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N & Nordin, M. N. (2021). Work attitude, organizational commitment and emotional intelligence of malaysian vocational college teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15–21.
- Al Kaffi, S., Asj'ari, F., & Arianto, B. (2020). Pengaruh work engagement dan penyesuaian diri terhadap komitmen organisasi karyawan pada cv mega jaya surabaya. *Journal of Sustainability Bussiness Research (JSBR)*, 1(1), 117-124.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Arfandi, A. (2019). Spiritualitas kepemimpinan dalam pengelolaan pendidikan dan pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 4(1), 50-65.
- Asi, L. L., & Gani, A. (2021). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja dosen universitas negeri gorontalo. *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1), 01-24.
- Astisya, I. R., & Hadi, C. (2021). Pengaruh job demands dan job resource terhadap work engagement guru: *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 17(1), 207-223.
- Asrul., Ananda, R., & Rosnita. (2015). *Evaluasi pembelajaran*. Bandung: Cita Pustaka Media.

- Atom, H. Y. A., Andjarwati, T., & Ardiana, I. D. K. R. (2023). The effect of spiritual quotient, affective commitment, and perceived organizational support towards work engagement and employee performance of the teacher in langke rembong district, manggarai region. *International Journal of Economics (IJEK)*, 2(2), 181-193.
- Aziz, F. A., & Raharso, S. (2019). Pengaruh work engagement terhadap employee service innovative behavior: kajian empiris di minimarket. *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bhardwaj, P. (2019). Types of sampling in research. *Journal of the Practice of Cardiovascular Sciences*, 5(3), 157.
- Binu Raj, A., Subramani, A. K., & Jan, N. A. (2024). Faculty engagement, quality of work-life, organizational commitment and spiritual leadership—examining the mediation and moderation effects. *Industrial and Commercial Training*.
- Bizri, R., Wahbi, M., & Al Jardali, H. (2021). The impact of CSR best practices on job performance: The mediating roles of affective commitment and work engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 129-148.
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 10, 1206.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: SAGE.
- Devi, W. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Studi Pada SMP PGII 1 Kota Bandung. *Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Akuntansi & Manajemen*, 1(2), 135-143.
- Daud, S., & Djafri, N. (2018). Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah dalam Penguatan Karakter Siswa di Sekolah Menengah atas Terpadu Wira Bhakti Gorontalo. *Jurnal Pendidikan Glasser*, 2(2), 54-69.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., et al. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124

- Fairnandha, M. M. (2021). Pengaruh perceived organizational support, job demands, dan job satisfaction terhadap work engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 920-930.
- Firmansyah, D. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian: Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85-114.
- Federman, Bard. (2009). *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance and Increasing Loyalty*. San Fransisco: Josey Bass.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22-47.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The leadership quarterly*, 16(5), 835-862.
- Gallup, Inc (2023). State of the Global Workplace: 2023 Report. *Gallup.com*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- Ghozali, Imam (2012). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20, Edisi Keenam. *Semarang: Universitas Diponegoro*.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBMSPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gill, L. P. S., & Berliyanti, D. O. (2022). Pengaruh Inclusive Leadership, Work Satisfaction Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Yang Bekerja Secara Online. *Business, Economics and Entrepreneurship*, 4(1), 90-99.
- Hadi, M. Y. (2022). *Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah "Dari Teoritis Ke Aplikatif"*. In: Dewa Publisher.
- Hardianto, Y., & Ratna, D. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Panghegar Stone Quarry. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 3(1), 1- 6.
- Hariyadi, M. H. (2019). Pengaruh psychological capital terhadap workengagement pada karyawan. *Cognicia*, 7(3), 359-368.

- Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(2), 189-206.
- Hisbullah, A. A., & Izzati, U. A. (2021). Hubungan antara optimisme dengan work engagement pada guru. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(5), 1-14.
- Hosseini, S. H., Hidary, M., Mehdi, M., Samimi, M., Khanahmadloo, R., & Habibi, S. (2023). Explaining the mediating effect of organisational culture and work engagement on the relationship between spiritual leadership and organisational commitment. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 22(3), 225-244.
- Hunsaker, W. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9(8), 1257-1268.
- Hunsaker, W., & Jeong, W. (2020). Engaging employees through spiritual leadership. *Management Science Letters*, 10(15), 3527-3536.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82.
- Izzati, U. A. (2022). Hubungan antara Work Life Balance dengan Work Engagement pada Guru di Yayasan X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(1): 541-560.
- Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1-9.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4): 692- 724.
- Kania, D., Senen, S. H., & Masharyono, M. (2018). Analisis gambaran kepemimpinan transformasional, work engagement dan perilaku kerja inovatif karyawan. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 3(3), 79-88.
- Khadijah, K., & Wati, M. (2020). Pengaruh calling dan persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja pada pegawai generasi milenial kantor imigrasi kelas I TPI Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(4), 702-714.

- Knight, C., et al. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 348-372.
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Outcomes of engagement: A systematic literature review and future research directions. *Heliyon*.
- Kurniawan, H. (2022). Literature Review: Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Kompensasi Dan Motivasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), 426-441.
- 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.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1(9).
- Locke, L. F., Spirduso, W. W., Silverman, S. J. (2014). *Proposals that work: A guide for planning dissertations and grant proposals (6th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior, 9th edition*. Mc Graw-Hill:USA.
- Maulana, S., et al. (2023). Work engagement pada karyawan: Bagaimanaperanan perceived organizational support?. *INNER: Journal of Psychological Research*, 3(1): 20-27.
- Ma'rufi, A. R., & Anam, C. (2019). Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan*.
- Maryati, T., Astuti, R. J., & Udin, U. (2019). The effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 130-143.
- Meilinda, H. (2021). Pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. karya sakti sejahtera. *Doctoral dissertation*. Universitas Negeri Jakarta.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1):61-89.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Millah, N. (2020). Kepemimpinan Spiritual dalam Lembaga Pendidikan: Analisis Maqasid Syariah. *IQ (Ilmu Al-qur'an): Jurnal Pendidikan Islam*, 3(01), 103-122.
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (2012). Meningkatkan work engagement melalui gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. *Jurnal Psikologi*, 3-8.
- Mura, A. L., et al. (2023). Promoting the work engagement of the health worker: The role of secure workplace attachment, perceived spatial-physical comfort, and relationship with patients. *Journal of Environmental Psychology*, 85, 101937.
- Nasikin, A. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Pada PT. Industri Kemasan Semen Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(3), 668-679.
- Okpara, J. O. (2004). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Are There Differences Between American And Nigerian Managers Employed In The US Mncs Innigeria?." *Academy of Business & Administrative Sciences, Briarcliffe College, Switzerland*.
- Pebriany, D. N. (2020). Hubungan antara psychological capital dengan work engagement pada guru di SMA PGRI 2 Banjarmasin. Pahlawan: *Jurnal Pendidikan-Sosial-Budaya*, 16(1), 148-151.
- Pradesa, H. A., & Tanjung, H. (2021). The effect of principal's spiritual leadership dimension on teacher affective commitment. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(3), 69-81.
- Pujiastuti, R. (2014). Karakteristik spiritual leadership perangkat desa di kabupaten banyumas (Berdasar Teori Spiritual Leadership Fry).
- Purwanto, E.A. dan D.R. Sulistyastuti. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan masalah-masalah Sosial*. Gava Media. Yogyakarta.
- Putra, I. B. U. (2020). *Moderasi Kepemimpinan Spiritual*. Scopindo Media Pustaka.
- Putra, M. A., Asmony, T., & Nurmayanti, S. (2021). Pengaruh perceived organizational support terhadap individual readiness for change yang dimediasi oleh psychological capital. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 10(1), 28-42.

- Putra, P. D. P., & Sriathi, A. A. (2017). *Pengaruh perceived organizational support dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior*. Udayana University.
- Putri, R. F., Sa'adah, N., & Sopiah, S. (2023). Perceived organization support: a systematic literature review. *Humantech: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(6), 992-1002.
- Qodariah, Q. (2019). Analisis deskripsi pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan: ability (a), effort (e), support (s) pt surveyor indonesia. *Stability: Journal of Management and Business*, 2(1).
- Rahmayani, W. E., & Wikaningrum, T. (2022). Analisis perceived organizational support, dukungan atasan dan work engagement terhadap kinerja karyawan selama masa pandemi covid-19. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2), 1-15.
- Rafsanjani, H. (2017). Kepemimpinan spiritual. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 2(1).
- Rikmaratri, R. D. D., & Prohimi, A. H. A. (2018). Dampak keterlibatan kerja dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. *Ekonomi Bisnis*, 23(1), 1.
- Riyanto, D., & Helmy, I. (2020). Pengaruh person job fit dan job crafting terhadap organizational citizenship behavior dengan work engagement sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 426-433.
- Rizki, Y. P. (2021). Hubungan antara perceived organizational support dengan work engagement pada karyawan pt. Mnc skyvision dumai. *Doctoral Dissertation*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim. Riau.
- Robbins, S.P., & T. A. Judge. (2017). *Organizational Behavior, Seventeenth*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rouf, M. (2022). Kepemimpinan moral dalam pendidikan islam; telaah model spiritual dan profetik. *Al Kamal*, 2(2), 421-433.
- Rhoades & Eisenberger. (2006). When supervisors feel supported: relationship with subordinates' perceived supervisory support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3):689-695.
- Rumangkit, S. (2020). Mediator analysis of perceived organizational support: role of spiritual leadership on affective commitment. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(1), 48-55.

- Saripudin, W. & Rosari, R. (2019). Does spiritual leadership model enhance work engagement? Empirical evidence from an Islamic hospital in Yogyakarta. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(2).
- Saripudin, W., & Wijaya, N. S. (2021). Pengaruh kepemimpinan spiritual pada work engagement di lembaga pendidikan islam: peran kebermaknaan kerja dan keanggotaan sebagai pemediasi. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 6(2), 103-118.
- 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.
- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja dengan pemediasi komitmen organisasional. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3103-3132.
- Sheikh, A. A., Inam, A., Rubab, A., Najam, U., Rana, N. A., & Awan, H. M. (2019). The spiritual role of a leader in sustaining work engagement: A teacher-perceived paradigm. *Sage Open*, 9(3), 2158244019863567.
- Siwi, G. A., Tewal, B., & Trang, I. (2020). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai badan pendapatan daerah kota manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1).
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual leadership: a guide to a leadership style that embraces multiple perspectives. *Journal of instructional research*, 7: 80-89.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* Cetakan Ke-22. Alfabeta. Bandung.
- Sugiarti, H., & Megawarni, A. (2012). Konsistensi koefisien determinasi sebagai ukuran kesesuaian model pada regresi robust the consistency of coefficient of determination to fitting model through robust regression. *Jurnal Matematika Sains dan Teknologi*, 13(2), 65-72.
- Steers, Richard M. (1985). *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*. Erlangga. Jakarta.

- Sukoco, I., Fu'adah, D. N., & Muttaqin, Z. (2021). Work engagement karyawan generasi milenial pada pt. X bandung. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(3), 263-281.
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. (2013). Leveraging employee engagement for competitive advantage: strategic role of HR. *Review of HRM*, 2, 139.
- Syarifudin, S., & Yudhyarta, D. Y. (2019). Pengembangan spiritual leadership dan pengaruhnya terhadap lembaga pendidikan islam. *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 108-120.
- Tawil, M. R., Mattalatta, M., Baharuddin, B., & Umar, A. (2023). The Role of Work Engagement in Mediating Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Relationship to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Social Service and Research*, 3(3), 746-762.
- Tjandra, H. C., et al. (2018). Pengaruh perceived organizational support terhadap komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. 6(2).
- Tobroni, T. (2015). Spiritual leadership: a solution of the leadership crisis in islamic education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40-53.
- Triharjanti, D., & Tjahjono, H. K. (2023). The influence of spiritual leadership on work engagement. *Asian Journal of Islamic Management (AJIM)*, 107-116.
- Vu, T.-V. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: the moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, 8(11).
- Wahyuni, S. (2019). Meaningful work, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi guru. *Doctoral dissertation*. Untag 1945 Surabaya.
- Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2020). How spiritual leadership boosts nurses' work engagement: The mediating roles of calling and psychological capital. *International journal of environmental research and public health*, 17(17), 6364.
- Yount, William R. (1999) *Reseach Design and Statistikal Analysis in Chritian Ministry*. Fort Worth: Southwestern Baptis Theological Seminary

Yuliani, D., & Suhana, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 61-78.

Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka.

Zaluchu, S. E. (2020). Strategi penelitian kualitatif dan kuantitatif di dalam penelitian agama. *Evangelikal: Jurnal Teologi Injili dan Pembinaan Warga Jemaat*, 4(1), 28-38.