Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi terhadap *Work Engagement* Guru Kristen dengan Mediasi *Employee Self Regulation* di Sekolah XYZ

Viyane Yanti Moniung[1], Khoe Yao Thung[2]
[1]Sekolah Kristen IPEKA, Indonesia
[2]Universitas Pelita Harapan, Indonesia
E-mail: viyane.moniung@ho.ipeka.sch.id

Article Info
Article History
Received: 2024-12-15
Revised: 2025-01-22
Published: 2025-02-13

Keywords:
Work Engagement; Spiritual Leadership; Organizational Culture; Employee Self-Regulation.

Abstract
A teacher needs to have work engagement to maximize their role in improving the quality of education. Improving teachers' work engagement can be influenced by the leadership model and organizational culture. Meanwhile, the effect can be shown through the characteristics of teachers who have the willingness to improve their quality through self-regulation. This study aims to examine how significant the influence of spiritual leadership and organizational culture is on the work engagement of Christian teachers at XYZ School, with the mediation of employee self-regulation. This study uses a quantitative approach, data from 37 teachers, through 68 questionnaire items. The data were processed using IBM SPSS 27 and results were interpreted with the path coefficient to determine the effect of each variable. The results show that: 1) Spiritual leadership has a positive impact on employee self-regulation. 2) Organizational culture does not have a positive impact on employee self-regulation. 3) Spiritual leadership positively influences work engagement. 4) Organizational culture has a moderate positive impact on work engagement. 5) Employee self-regulation has a positive impact on work engagement. 6) Spiritual leadership positively influences work engagement by teaching employees self-regulation. 7) Organizational culture does not positively influence work engagement through employees self-regulation.

Artikel Info
Sejarah Artikel
Diterima: 2024-12-15
Direvisi: 2025-01-22
Dipublikasi: 2025-02-13

Kata kunci:
Keterlibatan Kerja; Kepemimpinan Spiritual; Budaya Organisasi; Pengaturan Diri Karyawan.

Abstrak
Seorang guru perlu memiliki work engagement untuk memaksimalkan perannya dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Peningkatan work engagement guru dapat dipengaruhi oleh model kepemimpinan dan budaya organisasi. Sementara itu, pengaruhnya dapat ditunjukkan melalui karakteristik guru yang memiliki kemauan untuk meningkatkan kualitas dirinya melalui self-regulation. Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa signifikan pengaruh kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi terhadap work engagement guru Kristen di Sekolah XYZ, dengan mediasi employee self-regulation. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data dari 37 guru di sekolah XYZ, melalui 68 item kuesioner. Data diolah menggunakan IBM SPSS 27 dan hasilnya diinterpretasikan dengan koefisien jalur untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif terhadap employee self-regulation. 2) budaya organisasi tidak memiliki dampak positif terhadap employee self-regulation. 3) kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap work engagement. 4) budaya organisasi memiliki dampak cukup positif terhadap work engagement. 5) employee self-regulation berpengaruh positif terhadap work engagement. 6) kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap work engagement melalui employee self-regulation. 7) budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap work engagement melalui employee self-regulation.

I. PENDAHULUAN

Pada masa kini, dinamika dunia pendidikan yang terus berubah, berpotensi menimbukan tantangan yang menghadang guru dalam mencapai tingkat *work engagement* yang optimal. Mulai dari kepemimpinan yang diterapkan di sekolah, budaya organisasi yang menjadi dasar sekolah, perubahan pola pembelajaran hingga tekanan sosial yang semakin kompleks, dan berbagai tantangan lain yang mempengaruhi kualitas dan kuantitas interaksi guru dengan pekerjaannya, murid, dan juga lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan *work engagement* perlu adanya model kepemimpinan dan budaya organisasi yang kokoh dan dapat memberi dukungan serta inspirasi kepada guru Kristen untuk berkontribusi maksimal dalam menjalankan tanggung

jawabnya mendidik siswa. Melalui kepemimpinan spiritual yang tepat, budaya organisasi yang mendukung, dan regulasi diri yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas mereka, ada potensi untuk meningkatkan *work engagement* guru Kristen saat ini.

Work engagement atau keterlibatan dalam pekerjaan adalah kondisi positif yang dirasakan oleh seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Ini ditandai dengan semangat yang tinggi, rasa senang dalam melakukan pekerjaan, serta motivasi untuk bertindak secara lebih efektif. Seorang pekerja yang memiliki *work engagement* merasa nilai dan tujuannya sejalan dengan nilai dan tujuan organisasi. (Leiter, 2010) Dengan kata lain, *work engagement* menunjukkan usaha yang melekat dalam diri seorang pekerja untuk menunjukkan potensi, merasakan kepuasan, dan memiliki motivasi untuk masa depan yang baik atas dirinya melalui pekerjaannya. (Kahn, 1990)

Tiga aspek utama yang menunjukkan keterlibatan kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Schaufeli (Schaufeli, 2006) yaitu: (1) semangat (*vigor*) dicirikan oleh tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja; (2) dedikasi (*dedication*) mengacu pada keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaan; (3) penyerapan (*absorption*) ditandai oleh konsentrasi penuh dan kesenangan yang dirasakan saat terlibat dalam pekerjaan, di mana waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut. Selain tiga aspek yang menandai *work engagement* yang dikembangkan oleh Schaufeli (2006), dalam konteks pendidikan dan pelaksanaan tugas sebagai guru, penelitian Klassen (Klassen, 2013) menyoroti aspek khusus yang mengacu pada work engagement guru. Aspek tersebut mencakup *Cognitive Engagement* (CE), *Emotional Engagement* (EE), *Social Engagement* dengan Siswa (SES), dan *Social Engagement* dengan Rekan Kerja (SEC). Keempat faktor ini merupakan pengembangan lebih lanjut dari konsep *work engagement* yang berasal dari *UWES*. Pengembangan aspek *work engagement* guru ini menunjukkan pentingnya work engagement bagi para pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Dengan demikian, pemahaman terhadap *work engagement* guru menjadi penting dalam memahami dinamika dan tantangan dalam profesi pengajaran.

Kepemimpinan spiritual merupakan model kepemimpinan yang menantang dan bermanfaat karena bertujuan untuk membimbing, mempengaruhi, dan memimpin orang-orang yang menjadi pengikutnya, sehingga mereka mengalami transformasi dalam karakter dan komitmen mereka terhadap organisasi sebagai bagian dari diri mereka. (Sanders, 2007) Fokus utamanya adalah pada pertumbuhan spiritual dan kesejahteraan emosional anggota tim, dengan pemimpin berperan sebagai mentor atau pembimbing dalam perjalanan rohani anggota tim, membantu mereka dalam pencarian makna dan pengembangan diri secara spiritual. Kepemimpinan spiritual menekankan pentingnya kepemimpinan dengan teladan, menunjukkan integritas, dan kesetiaan terhadap nilai-nilai agama dalam segala aspek kehidupan dan kepemimpinan mereka. Ini menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan makna hidup di tempat kerja. (Karadağ, 2009) Interaksi antara visi pelayanan kepada pemangku kepentingan utama dan budaya cinta kasih altruistik menciptakan keyakinan, kepercayaan, dan tindakan yang diperlukan. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sekadar peran, tetapi suatu misi yang mencakup dimensi personal, kolektif, dan organisasional untuk mencapai hasil yang berdampak positif secara menyeluruh. (Lawrenz, 2016).

Penelitian Fry (Fry, 2006) menyoroti komponen-komponen yang relevan bagi penelitian mengenai pekerja secara umum, dengan penekanan khusus pada penelitian terkait kinerja guru. (Fry, 2013) Komponen-komponen tersebut kemudian dibagi menjadi beberapa karakteristik yang mencakup: *vision, hope/faith, altruistic love, calling, membership, organizational commitment,* dan *productivity.* Budaya Organisasi merupakan fondasi yang tak terpisahkan dari identitas dan karakteristik suatu organisasi. Ini mengacu pada sistem nilai, norma, dan keyakinan yang membimbing cara organisasi beroperasi, dengan keyakinan bahwa semua elemen organisasi mengikuti budaya yang sama. (Maydan Nicotera, 2003) Budaya ini tumbuh dari pengalaman, observasi, dan interaksi individu dalam komunitas, serta pemahaman mereka tentang lingkungan dan peran mereka di dalamnya. Budaya juga mencakup pemahaman bersama yang tidak selalu diungkapkan secara langsung, tetapi menciptakan kerangka pemahaman kolektif di antara anggota komunitas, sehingga menggambarkan identitas dan karakteristik mereka. (Martin, 2002.) Budaya organisasi intinya menekankan sistem yang dipahami dan dipegang bersama oleh anggota komunitas atau organisasi, membimbing langkah-langkah mereka dalam menjalankan kegiatan organisasi. Dalam banyak penelitian, karakteristik budaya organisasi telah diidentifikasi untuk memahami peranannya. Cameron dan Quinn (2006)

mengidentifikasi enam karakteristik yang mencerminkan budaya organisasi, yang kemudian dijadikan dasar untuk OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Adapun karakteristik dasar dari OCAI adalah sebagai berikut: (Cameron, 2006) (1) *dominant characteristics*; (2) *organizational leadership*; (3) *management of employees*; (4) *organization glue*; (5) *strategic emphases*; (6)*, criteria of success*.

Regulasi diri merupakan perjalanan dari kontrol eksternal menuju kontrol internal yang efisien, membawa perubahan dan mencapai tujuan untuk pengembangan diri. (Baumeister, 2004) Aspek-aspek yang menunjukkan regulasi diri, yang dikembangkan oleh Baumeister (1994), dapat diterapkan secara khusus untuk guru, seperti yang diungkapkan oleh Kamyabi Gol & Royaei (Kamyabi Gol & Royaei, 2013), yaitu: (1) *goal setting*, berfungsi sebagai panduan tindakan selama proses pengajaran; (2) *intrinsic interest* menjadi keyakinan terhadap minat pribadi dalam profesi guru; (3) *performance goal orientation* menandakan keyakinan akan orientasi kinerja dan kompetensi; (4) *mastery goal orientation* menunjukkan penguasaan diri terhadap tujuan untuk meningkatkan kompetensi dalam mengajar dan mencapai standar pengajaran yang telah ditetapkan; (5) *self-instruction* menjadi proses pemantauan kinerja sendiri dalam mengajar, serta kemampuan untuk melakukan perubahan instruksional jika diperlukan; (6) *emotional control* berperan sebagai strategi untuk mengendalikan dan mengatur pengaruh diri dalam konteks pengajaran; (7) terakhir, *self-assessment* merupakan proses evaluasi terhadap kinerja mengajar saat ini dengan membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan kinerja masa lalu. Dengan demikian, aspek-aspek tersebut memberikan kerangka kerja yang relevan dan bermanfaat bagi guru dalam mengatur dan meningkatkan efektivitas pengajaran mereka.

II. METODE PENELITIAN

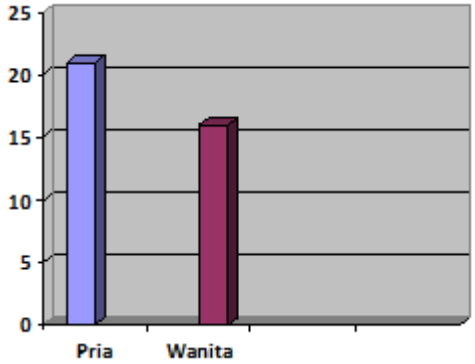
Penelitian ini menggunakan metode kuatitatif, melalui empat tahapan utama: pengukuran, pengambilan sampel, pengumpulan data, dan analisis data. (Cowles, 2015) Teknik sampling menggunakan non-probability sampling, sampel diambil dengan pendekatan convinience sampling, dimana peneliti menarik data dari ketersediaan responden yang melakukan pengisian kuesioner sesuai dengan kebutuhan peneliti yang adalah sejumlah 37 orang guru mewakili populasi dari sekolah XYZ yang sudah dipilih. Pengolahan data yang diperoleh dari kuesioner menggunakan software IBM SPSS Statistic 27 (Statistical Package for the Social Sciences).

Tempat penelitian dilakukan ialah 2 (dua) lokasi sekolah XYZ yang berlokasi di daerah Jakarta dan Bekasi kepada guru-guru SMP dan SMA sebanyak 37 orang. Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan data primer dari sumber aslinya, peneliti menggunakan kuesioner sebagai instrument penelitian. Adapun kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini total 68 pertanyaan, yang merupakan restrukturisasi dari beberapa pernyataan kuesioner penelitian terdahulu, yaitu: untuk mengukur work engagement (WE = 20 pertanyaan) menggunakan Work Engagement Scale (UWES) dan Teacher Engagement Scale, untuk mengukur kepemimpinan spiritual (KS=18 pertanyaan) menggunakan Spiritual Leadership Scale, untuk mengukur budaya organisasi menggunakan Organization Culture Assessment Insturment (BO = 13 pertanyaan) dan untuk employee self regulation (ESR = 17 pertanyaan) menggunakan Employee Self Regulation (TSR-Q) untuk guru.

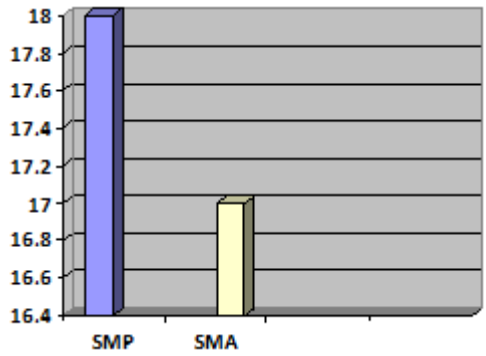
III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

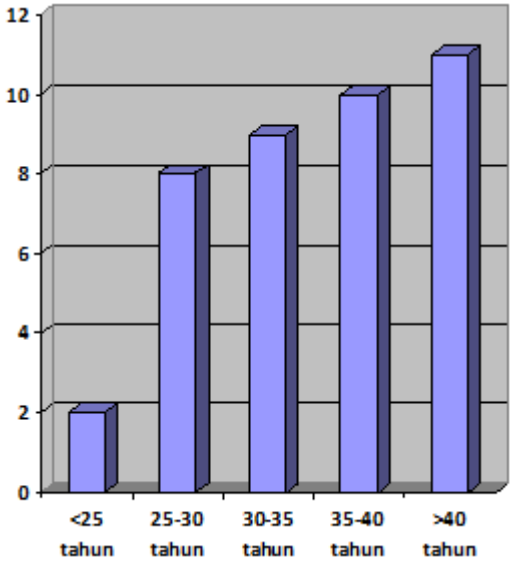
Berdasarkan hasil data, terdapat 21 responden atau 57.5% adalah laki-laki dan 16 responden atau 42.5% adalah wanita. Seperti pada tabel.



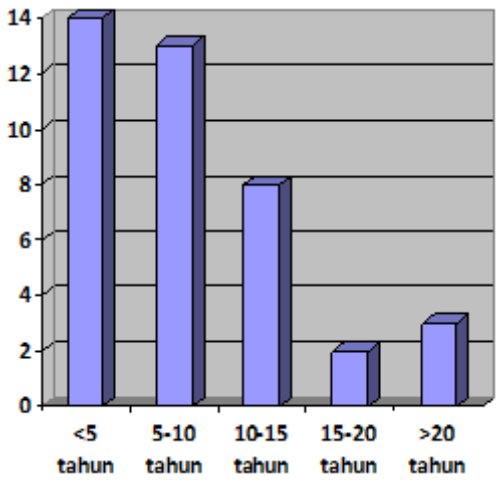
Adapun responden yang mengisi survey ini adalah 55% atau sejumlah 18 responden adalah guru SMP, dan 45% berasal dari jenjang SMA yaitu sejumlah 17 responden.



Berdasarkan rentang usia, usia <25 tahun terdapat sekitar 5% atau sejumlah 2 responden, 25-30 tahun, terdapat sebesar 20% sejumlah 8 responden, 30-35 tahun sebesar 22.5% dengan 9 responden, 35-40 tahun sebesar 25% atau sebanyak 10 responden, dan >40tahun terdapat 27.5% atau sebanyak 11 responden.



Berdasarkan rentang waktu lamanya bekerja, dibagi ke dalam 5 katergori, mengajar kurang dari 5 tahun, terdapat sekitar 35% atau sejumlah 14 responden mengajar selama 5-10 tahun, terdapat sekitar 32.5% atau sekitar 13 responden. 63 3. 4. 5. mengajar selama 10-15 tahun, terdapat sekitar 20% atau sekitar 8 responden. mengajar selama 15-20 tahun, terdapat sekitar 5% atau sekitar 2 responden. mengajar selama lebih dari 20 tahun, terdapat sekitar 7.5% atau sekitar 3 responden.



Hasil penelitian menunjukkan tingkat konsistensi dan variabilitas di empat variabel utama: kepemimpinan spiritual, budaya organisasi, pengaturan diri karyawan, dan keterlibatan kerja. Kepemimpinan spiritual (TOTAL.X1) menunjukkan variasi terbesar, dengan standar deviasi yang tinggi yaitu 9,725, yang mengindikasikan adanya persepsi yang beragam di antara para responden karena perbedaan latar belakang, preferensi, atau pengalaman pribadi. Sebaliknya, budaya organisasi (TOTAL.X2) dan pengaturan diri karyawan (TOTAL.X3) menunjukkan konsistensi yang lebih besar, tercermin dari standar deviasi yang lebih rendah, yaitu masing-masing sebesar 6,754 dan 6,639. Temuan ini menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki persepsi yang lebih seragam mengenai budaya organisasi dan menunjukkan kemampuan pengaturan diri yang stabil.

Terkait *work engagement* (TOTAL.Y) menunjukkan variabilitas yang moderat, dengan standar deviasi 8,849, memposisikan-nya di antara variasi kepemimpinan spiritual yang tinggi dan konsistensi yang lebih besar dari variabel lainnya. Meskipun tingkat keterlibatan kerja tidak seseragam budaya organisasi, namun juga tidak tersebar luas seperti kepemimpinan spiritual, yang meng-indikasikan distribusi respon yang seimbang. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menyoroti dinamika yang berbeda dari setiap variabel, menekankan area keseragaman dan perbedaan dalam pengalaman dan persepsi responden.

B. Pembahasan

Berdasarkan dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee self-regulation* (X3), dengan nilai *R Square* sebesar 0.501. Ini berarti sekitar 50.1% variasi pada X3 dapat dijelaskan oleh X1, mengindikasikan model ini cukup baik dalam menjelaskan hubungan tersebut. Penelitian serupa oleh Chen, mendukung hasil ini, dengan cara menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*, termasuk melalui mediasi keselarasan tujuan dan efikasi diri. (Chen, 2022) Penelitian ini menegaskan mekanisme di balik efektivitas kepemimpinan spiritual terhadap *work engagement*. Dengan demikian, H0 ditolak, dan H1 diterima, menegaskan adanya hubungan positif antara X1 dan X3.

Selanjutnya, variabel budaya organisasi (X2) juga memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee self-regulation* (X3), dengan nilai R Square sebesar 34.7%, yang menunjukkan pengaruh penting meskipun tidak sepenuhnya menjelaskan variasi X3. Penelitian terkait oleh Kittel mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mencakup nilai, norma, dan etika kerja berkontribusi positif pada kinerja karyawan. (Kittel, 2021) Budaya organisasi yang baik meningkatkan kolaborasi, interaksi, dan perilaku karyawan, yang berdampak positif pada kesuksesan organisasi. Berdasarkan hasil uji hipotesis, H2 diterima karena budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan *employee self-regulation*, sedangkan H0 ditolak.

Tidak jauh berbeda, kepemimpinan spiritual (X1) juga berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* (Y), dengan koefisien 0.504. Artinya, setiap peningkatan satu unit dalam kepemimpinan spiritual terkait dengan peningkatan 0.504 unit dalam *work engagement*. Temuan ini mendukung hubungan positif antara kepemimpinan spiritual dan *work engagement.* Penelitian serupa oleh Wu & Lee (2020) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual secara positif memengaruhi *work engagement* di lingkungan kesehatan, berdasarkan survei terhadap 164 perawat di Taiwan. Studi ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan *work engagement*. (Wu, 2020) Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa H1 diterima: terdapat kaitan positif antara kepemimpinan spiritual dan *work engagement* guru Kristen.

Dari hasil analisis juga menunjukkan nilai t sebesar -1.057 dengan signifikansi 0.298, menandakan hubungan budaya organisasi (X2) dengan *work engagement* (Y) tidak signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan umum ($\alpha = 0.05$). Dengan demikian, H0 diterima, dan H2 ditolak, menyimpulkan tidak adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan *work engagement* dalam konteks ini. Penelitian Fu (2022) sebelumnya menunjukkan korelasi positif antara budaya sekolah yang dirasakan dan keterlibatan kerja guru, terutama pada guru dengan masa kerja lebih pendek, namun perbedaan konteks dan objek penelitian dapat menjelaskan hasil yang berbeda. (Fu, 2022)

Di lain sisi, ditemukan *employee self-regulation* (X3) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* (Y), dengan nilai t 3.695 dan signifikansi 0.001, menunjukkan hubungan yang kuat. Selain itu, kepemimpinan spiritual (X1) berpengaruh positif terhadap Y melalui mediasi X3, dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0.345. Sebaliknya, budaya organisasi (X2) tidak menunjukkan hubungan positif signifikan terhadap Y, baik secara langsung maupun melalui mediasi X3, dengan nilai pengaruh tidak langsung hanya sebesar 0.029.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian keempat variable, menunjukkan: kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif terhadap *employee self-regulation* dan *work engagement*, bahkan menunjukkan efek yang dimediasi oleh *employee self-regulation* dalam meningkatkan *work engagement.* Sebaliknya, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap *employee self-regulation*, meskipun memberikan pengaruh yang cukup positif terhadap *work engagement*, termasuk tidak menunjukkan pengaruh positif terhadap *work engagement* melalui mediasi *employee self-regulation*. Selain itu, *employee self-regulation* secara langsung berpengaruh positif terhadap *work engagement*, menggarisbawahi pentingnya peran *employee self-regulation* dalam meningkatkan *work engagement* guru.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran dapat diajukan untuk pengembangan penelitian lebih lanjut. Pertama, *work engagement* guru Kristen dapat dipengaruhi oleh variabel lain yang belum dibahas dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel tambahan yang relevan dalam meningkatkan *work engagement* guru Kristen. Kedua, penelitian ini menggunakan *employee self-regulation* sebagai mediator; untuk memperluas wawasan, penelitian serupa dapat mempertimbangkan variabel mediator lain yang berpotensi lebih efektif dalam mendukung pengembangan *work engagement* guru Kristen. Ketiga, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data kuesioner yang diolah melalui IBM SPSS 27. Untuk hasil yang lebih mendalam, penelitian di masa mendatang dapat mempertimbangkan metode kualitatif atau tindakan kelas, yang memungkinkan pengamatan langsung terhadap tingkat *work engagement* guru Kristen.

DAFTAR RUJUKAN

Baumeister, R. F. &. V. K. D., 2004. Handbook of self-regulation : research, theory, and applications.. s.l.:Guilford Press.

Cameron, K. S. &. Q. R. E., 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework The Jossey-Bass Business & Management Series. Revised penyunt. s.l.:Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Chen, L. W. T. W. J. &. G. H., 2022. The Impact of Spiritual Leadership on Employee's Work Engagement–A Study Based on the Mediating Effect of Goal Self-Concordance and Self-Efficacy. International Journal of Mental Health Promotion, 24(1), p. 69–84. https://doi.org/10.32604/ijmhp.2022.018932

Cowles, E. L. &. N. E. D. N. S. E., 2015. An Introduction To Survey Research (.).. 1 penyunt. s.l.:Business Expert Press, LLC..

Fry, L. W. &. M. L. L., 2006. Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study, 2006. s.l.:s.n.

Fry, L. W. &. N. M. S., 2013. Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership.. s.l.:Stanford University Press.

Fu, C. Z. Z. W. H. O. M. M. X. C. X. a. T. X., 2022. How Perceived School Culture Relates To Work Engagement Among Primary And Secondary School Teachers? Roles Of Affective Empathy And Job Tenure. Frontiers in Psychology, p. 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.878894

Kamyabi Gol, A. &. R. N., 2013. EFL Teachers' Self-Regulation and Job Performance. Theory and Practice in Language Studies, 3(10), p. 1855–1861. https://doi.org/10.4304/tpls.3.10.1855-1861

Karadağ, E., 2009. Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling. s.l.:s.n.

Kittel, A. F. D. K. R. A. C. a. S. T., 2021. Self-Regulation in Informal Workplace Learning: Influence of Organizational Learning Culture and Job Characteristics.. Frontiers in Psychology, p. 12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643748

Klassen, R. K. R. M. Y. S. a. D. T. L., 2013. Measuring Teacher Engagement: Development of the Engaged Teachers Scale (ETS). Frontline Learning Research, Volume 2, p. 33–52.

Lawrenz, M., 2016. Spiritual Leadership Today: Having Deep Influence in Every Walk of Life. s.l.:Zondervan.

Leiter, M. P. &. B. A. B., 2010. WORK ENGAGEMENT. s.l.:s.n.

Maydan Nicotera, A. &. C. w. F. R. W. M. J., 2003. Understanding Organizations Through Culture And Structure: Relational and Other Lessons From the African-American Organization. s.l.:s.n.

Peter J . Frost, A. S. H. M. S. T. B. S. &. A. V. d. V. E., 2002. Organizational Culture: Mapping The Terrain. s.l.:Sage Publications.

Sanders, O. J., 2007. Spiritual Leadership. New York: Moody Publishers.

Schaufeli, W. B. B. A. B. a. S. M., 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study.. Educational and Psychological Measurement, 66((4)), p. 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Wu, W.-L. a. Y.-C. L., 2020. How Spiritual Leadership Boosts Nurses' Work Engagement: The Mediating Roles of Calling and Psychological Capital.. International Journal of Environmental Research and Public Health, pp. 1-13. https://doi.org/10.3390/ijerph17176364

‘