

Membangun Organizational Commitment: Peran Spiritual Leadership dan Workplace Spirituality dalam Memperkuat Trust di Era Digital

Rizki Hidayaturrochman^{1*}

¹Manajemen dan Bisnis Syariah, Universitas Ibrahimy, 68374, Indonesia

*email korespondensi: rizki.hidayat@ibrahimy.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of spiritual leadership and workplace spirituality on the organizational commitment of educational staff at Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Organizational commitment is a crucial factor in maintaining the stability and effectiveness of value-based pesantren governance. This research employed a quantitative approach with an explanatory design. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software. The sample consisted of 144 educational staff selected through simple random sampling from a population of 226. The outer model evaluation indicated that all constructs met the criteria for validity and reliability, with outer loading values > 0.70 , AVE > 0.50 , and composite reliability and Cronbach's alpha > 0.70 . The inner model showed an R-square value of 0.413, indicating that spiritual leadership and workplace spirituality explained 41.3% of the variance in organizational commitment. Hypothesis testing revealed that spiritual leadership had a positive and significant effect on organizational commitment ($\beta = 0.492$; $t = 7.438$; $p < 0.001$), and workplace spirituality also had a positive and significant effect ($\beta = 0.342$; $t = 4.470$; $p < 0.001$). These findings confirm that the organizational commitment of educational staff is shaped by value-based leadership and a meaningful work environment, thereby strengthening the relevance of a spiritual approach in pesantren management.

Keywords: *spiritual leadership, workplace spirituality, organizational commitment.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh spiritual leadership dan workplace spirituality terhadap organizational commitment tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Organizational commitment menjadi aspek penting dalam menjaga stabilitas dan efektivitas tata kelola pesantren berbasis nilai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Sampel penelitian berjumlah 144 tenaga kependidikan yang dipilih melalui teknik simple random sampling dari populasi 226 orang. Hasil pengujian outer model menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas dengan nilai outer loading $> 0,70$, AVE $> 0,50$, serta composite reliability dan Cronbach's alpha $> 0,70$. Pada inner model diperoleh nilai R-square sebesar 0,413 yang menunjukkan bahwa spiritual leadership dan workplace spirituality mampu menjelaskan 41,3% varians organizational commitment. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa spiritual leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment ($\beta = 0,492$; $t = 7,438$; $p < 0,001$) dan workplace spirituality juga berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,342$; $t = 4,470$; $p <$

0,001). Temuan ini menegaskan bahwa komitmen tenaga kependidikan dibentuk oleh kepemimpinan berbasis nilai dan lingkungan kerja yang bermakna, sehingga memperkuat relevansi pendekatan spiritual dalam pengelolaan pesantren.

Kata Kunci: *spiritual leadership, workplace spirituality, organizational commitment.*

PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang memiliki karakteristik unik karena mengintegrasikan fungsi pendidikan, pembinaan moral, pembentukan budaya, serta internalisasi nilai-nilai spiritual dalam satu sistem kehidupan yang holistik (Setiyorini & Ibad, 2025). Berbeda dengan lembaga pendidikan formal pada umumnya, pesantren tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan kepribadian santri melalui proses pembiasaan nilai, keteladanan, dan kehidupan kolektif yang berlangsung selama dua puluh empat jam (Jusubaidi dkk., 2024). Dalam kerangka ini, keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di pesantren tidak semata ditentukan oleh kualitas kurikulum dan kepemimpinan kiai, tetapi juga oleh efektivitas sistem pengelolaan organisasi yang ditopang oleh sumber daya manusia yang memiliki komitmen terhadap nilai-nilai kelembagaan (Milati, 2025). Dengan demikian, perspektif manajemen sumber daya manusia menjadi relevan untuk menjelaskan bagaimana pesantren mampu mempertahankan keberlanjutan peran dan kualitas layanannya di tengah dinamika perubahan sosial dan tuntutan profesionalisme lembaga pendidikan.

Dalam struktur organisasi pesantren, tenaga kependidikan menempati posisi strategis karena berperan sebagai penggerak utama dalam aspek administratif, pelayanan akademik, pengelolaan sarana prasarana, layanan santri, hingga dukungan terhadap implementasi kebijakan kelembagaan (Rahtikawatie dkk., 2021). Peran ini menjadikan tenaga kependidikan tidak hanya sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai aktor yang berkontribusi dalam membangun budaya organisasi melalui interaksi kerja, pola pelayanan, serta implementasi nilai-nilai kerja yang mencerminkan prinsip-prinsip keislaman seperti amanah, ikhlas, dan tanggung jawab (Rizki Novita & Hamzatul Munir, 2025). Dalam konteks organisasi berbasis nilai seperti pesantren, keberadaan tenaga kependidikan yang memiliki *organizational commitment* yang kuat menjadi faktor kunci dalam menjaga stabilitas sistem, meningkatkan kualitas layanan, serta memastikan keberlanjutan program pendidikan (Ibrahim dkk., 2023). Komitmen organisasi tidak lagi dipahami sekadar sebagai loyalitas formal terhadap institusi, tetapi sebagai keterikatan emosional, moral, dan spiritual terhadap visi dan misi pesantren.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dipandang relevan dalam membangun komitmen organisasi berbasis nilai adalah *spiritual leadership* (Pahlad, S. & Hewitt, L.M.M., 2024) (Fry, 2003). Model kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin dalam membangun makna kerja (*meaning*), rasa memiliki (*membership*), dan panggilan jiwa terhadap pekerjaan (*calling*) melalui internalisasi visi yang transenden, praktik *altruistic love*, serta penumbuhan *hope/faith* dalam lingkungan kerja (Imama Zuchroh & Muniroh, 2025). Dalam perspektif perilaku organisasi kontemporer, *spiritual leadership* tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengaruh struktural, tetapi sebagai sumber motivasi intrinsik yang mampu memenuhi kebutuhan eksistensial individu di tempat kerja (Fidelis F. Udahemuka dkk., 2024). Pada organisasi berbasis nilai seperti pesantren, di mana kerja sering dipersepsikan sebagai bagian dari pengabdian,

kepemimpinan spiritual memiliki potensi yang lebih besar dalam membentuk keterikatan individu terhadap organisasi dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang bersifat transaksional atau birokratis (Karim dkk., 2025) (Yadi Fajri dkk., 2024).

Meskipun demikian, hubungan antara spiritual leadership dan organizational commitment tidak selalu bersifat langsung, karena keterikatan individu terhadap organisasi pada dasarnya terbentuk melalui pengalaman kerja yang dirasakan sehari-hari (Sapta dkk., 2021). Dalam hal ini, workplace spirituality menjadi variabel yang memiliki posisi strategis sebagai mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap sikap kerja individu (Wijayanti dkk., 2024). Workplace spirituality mencerminkan sejauh mana individu merasakan pekerjaannya bermakna, mengalami rasa kebersamaan dalam komunitas kerja, serta merasakan keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi (Srimulyani & Hartanto, 2025). Ketika tenaga kependidikan merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai ibadah, didukung oleh lingkungan kerja yang harmonis, serta sejalan dengan nilai-nilai pesantren, maka keterikatan mereka terhadap organisasi akan terbentuk secara lebih mendalam dan berkelanjutan (Rosi dkk., 2022).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengonfirmasi bahwa spiritual leadership berpengaruh terhadap organizational commitment dan bahwa workplace spirituality berkontribusi terhadap peningkatan berbagai sikap kerja positif (Syahir dkk., 2025). Namun, kajian yang menempatkan workplace spirituality sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara spiritual leadership dan organizational commitment masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada guru atau karyawan di organisasi formal, sementara tenaga kependidikan di pesantren memiliki karakteristik kerja yang berbeda karena berada dalam lingkungan yang sarat dengan nilai spiritual dan budaya kolektif yang kuat. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi teoretis dan empiris untuk menjelaskan mekanisme pembentukan komitmen organisasi berbasis spiritual melalui integrasi konsep spiritual leadership dan workplace spirituality dalam konteks pesantren.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran workplace spirituality sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara spiritual leadership dan organizational commitment tenaga kependidikan di pondok pesantren. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur perilaku organisasi dalam konteks lembaga pendidikan Islam, memperkuat model kepemimpinan berbasis nilai dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, serta menjadi dasar bagi pengelola pesantren dalam merancang strategi penguatan komitmen tenaga kependidikan melalui pendekatan kepemimpinan spiritual dan pembangunan budaya kerja yang bermakna..

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antar variabel yang telah dirumuskan dalam model konseptual. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis secara empiris melalui analisis statistik serta menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung antara spiritual leadership, workplace spirituality, dan organizational commitment. Model analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling

berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisis model yang bersifat kompleks, mengakomodasi konstruk laten dengan indikator reflektif, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat. Selain itu, PLS-SEM juga sesuai digunakan pada penelitian yang berorientasi pada pengembangan teori dan prediksi hubungan antar konstruk.

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo sebagai salah satu pesantren besar yang memiliki sistem kelembagaan dan struktur organisasi yang kompleks. Subjek penelitian adalah tenaga kependidikan yang terlibat secara aktif dalam aktivitas administratif, pelayanan akademik, pengelolaan unit kerja, serta layanan pendukung lainnya.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 226 tenaga kependidikan. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 144 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling, dengan tujuan memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai responden sehingga dapat meningkatkan representativitas data.

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Penggunaan kuesioner bertujuan untuk memperoleh data yang terstandar dan memudahkan proses kuantifikasi terhadap persepsi responden mengenai variabel yang diteliti. Instrumen penelitian diadaptasi dari skala yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya dalam penelitian terdahulu, dengan penyesuaian konteks pada lingkungan pesantren.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator pada konstruk Spiritual Leadership (SL), Workplace Spirituality (WS), dan Organizational Commitment (OC) memiliki nilai outer loading di atas 0,70, bahkan sebagian besar berada di atas 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur secara sangat baik.

Indikator pada konstruk spiritual leadership memiliki nilai outer loading antara 0,890 hingga 0,937. Konstruk workplace spirituality berada pada rentang 0,867 hingga 0,920. Sementara itu, konstruk organizational commitment menunjukkan nilai outer loading antara 0,899 hingga 0,933. Nilai tersebut tidak hanya melampaui batas minimum yang disyaratkan, tetapi juga menunjukkan konsistensi kontribusi indikator dalam menjelaskan variabel laten. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Hasil pengujian Multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF pada konstruk workplace spirituality berada dalam kategori ideal karena seluruh indikator memiliki nilai di bawah 5. Pada konstruk spiritual leadership dan organizational commitment terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai VIF sedikit di atas 5, namun masih berada di bawah 10 sehingga tetap dapat ditoleransi. Secara keseluruhan, model pengukuran tidak menunjukkan adanya masalah multikolinearitas yang serius.

Hasil uji reliabilitas konstruk menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada seluruh konstruk berada di atas 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Dengan demikian, seluruh konstruk dapat dinyatakan reliabel dalam mengukur konsep spiritual leadership, workplace spirituality, dan organizational commitment tenaga kependidikan.

Nilai AVE pada ketiga konstruk berada jauh di atas 0,50, yaitu 0,851 untuk spiritual leadership, 0,796 untuk workplace spirituality, dan 0,843 untuk organizational commitment. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten masing-masing, sehingga validitas konvergen model penelitian ini sangat kuat.

Hasil uji model struktural (Inner Model) menghasilkan nilai R-square organizational commitment sebesar 0,413 menunjukkan bahwa 41,3% varians organizational commitment tenaga kependidikan dapat dijelaskan oleh spiritual leadership dan workplace spirituality secara simultan. Nilai ini tergolong moderat dalam penelitian sosial, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik.

Nilai effect size menunjukkan bahwa spiritual leadership memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap organizational commitment dibandingkan workplace spirituality. Hal ini terlihat dari nilai f-square spiritual leadership sebesar 0,394 yang tergolong efek besar, sedangkan workplace spirituality sebesar 0,191 yang tergolong efek sedang.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa (1) spiritual leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,492, t-statistics 7,438, dan p-value 0,000. (2) Workplace spirituality berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,342, t-statistics 4,470, dan p-value 0,000.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi tenaga kependidikan terhadap praktik kepemimpinan spiritual dan semakin kuat pengalaman spiritualitas di tempat kerja, maka semakin tinggi tingkat keterikatan mereka terhadap pesantren.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritual leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment tenaga kependidikan (Monanisa dkk., 2024). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang dibangun atas dasar visi transenden, nilai altruistic love, serta penumbuhan hope/faith tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penggerak kinerja, tetapi juga sebagai sumber pembentukan keterikatan emosional dan moral terhadap organisasi (Subhaktiyasa, 2024). Dalam konteks pesantren, kepemimpinan tidak semata-mata dipahami sebagai proses administratif yang bersifat struktural dan formal, melainkan sebagai proses keteladanan nilai yang hidup dalam keseharian. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi kelembagaan sebagai bagian dari misi keagamaan akan mendorong tenaga kependidikan untuk memaknai pekerjaan mereka sebagai bentuk pengabdian (khidmah), bukan sekadar aktivitas kerja. Kondisi ini menciptakan hubungan psikologis yang lebih mendalam antara individu dan organisasi, sehingga komitmen yang terbentuk tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga afektif dan spiritual.

Temuan ini sejalan dengan teori spiritual leadership yang menegaskan bahwa sense of calling dan sense of membership merupakan dua mekanisme utama dalam membangun keterikatan individu terhadap organisasi (Usman dkk., 2019). Ketika tenaga

kependidikan merasakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki makna yang lebih tinggi dan menjadi bagian dari kontribusi terhadap misi pendidikan Islam, maka orientasi kerja mereka akan bergeser dari sekadar pemenuhan tugas administratif menuju keterlibatan yang lebih total terhadap tujuan kelembagaan. Hal ini menunjukkan bahwa spiritual leadership berfungsi sebagai sumber motivasi intrinsik yang mampu memenuhi kebutuhan eksistensial individu, sebagaimana dijelaskan dalam perspektif Self-Determination Theory bahwa individu akan menunjukkan keterikatan yang lebih kuat ketika kebutuhan akan makna, keterhubungan, dan kompetensi terpenuhi (Ahn & Back, 2019). Dengan demikian, komitmen organisasi dalam konteks pesantren tidak hanya terbentuk melalui sistem regulasi formal, tetapi melalui proses internalisasi nilai yang difasilitasi oleh praktik kepemimpinan spiritual.

Workplace spirituality juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment tenaga kependidikan (Syahir dkk., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang bermakna (meaningful work), adanya rasa kebersamaan dalam komunitas kerja (sense of community), serta keselarasan nilai antara individu dan organisasi (alignment of values) merupakan faktor penting dalam membangun keterikatan terhadap lembaga. Dalam lingkungan pesantren yang secara kultural sarat dengan praktik kehidupan kolektif, spiritualitas tempat kerja hadir dalam bentuk interaksi sosial yang harmonis, budaya tolong-menolong, serta orientasi kerja yang dilandasi nilai keikhlasan. Ketika tenaga kependidikan merasakan bahwa lingkungan kerja mereka mendukung pertumbuhan spiritual dan memberikan ruang bagi aktualisasi nilai-nilai keislaman, maka pekerjaan tidak lagi dipersepsikan sebagai beban, melainkan sebagai bagian dari proses pengembangan diri dan pengabdian. Kondisi ini memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi dan mendorong individu untuk tetap bertahan serta berkontribusi secara optimal.

Nilai R-square sebesar 0,413 menunjukkan bahwa organizational commitment tenaga kependidikan dapat dijelaskan secara moderat oleh spiritual leadership dan workplace spirituality. Temuan ini mengandung makna bahwa komitmen organisasi dalam konteks pesantren merupakan fenomena multidimensional yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural seperti sistem penghargaan atau aturan formal, tetapi juga oleh faktor psikologis dan spiritual yang melekat dalam pengalaman kerja sehari-hari. Dalam organisasi berbasis nilai, pendekatan manajemen yang menekankan pada makna kerja, keterhubungan sosial, dan keselarasan nilai terbukti lebih relevan dibandingkan pendekatan yang bersifat mekanistik dan transaksional. Hal ini memperkuat pandangan bahwa dalam lembaga pendidikan Islam, dimensi spiritual bukan hanya menjadi identitas simbolik, tetapi menjadi faktor determinan dalam membentuk sikap kerja individu.

Dari perspektif praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa upaya penguatan organizational commitment tenaga kependidikan tidak cukup dilakukan melalui peningkatan sistem kontrol dan koordinasi kerja semata. Pesantren perlu mengembangkan model kepemimpinan yang mampu mentransformasikan nilai-nilai kelembagaan ke dalam praktik keseharian melalui keteladanan, komunikasi visi yang inspiratif, serta penciptaan hubungan kerja yang dilandasi oleh nilai-nilai kemanusiaan dan spiritual. Selain itu, pembangunan budaya kerja yang bermakna perlu dilakukan melalui penguatan komunitas kerja yang suportif, pemberian ruang bagi refleksi spiritual dalam aktivitas organisasi, serta penciptaan keselarasan antara nilai individu dengan

nilai kelembagaan. Dengan demikian, komitmen yang terbentuk tidak hanya bersifat formal, tetapi menjadi bagian dari kesadaran kolektif seluruh anggota organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan kajian perilaku organisasi pada konteks lembaga pendidikan Islam. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konsep spiritual leadership dan workplace spirituality yang selama ini banyak dikaji dalam konteks organisasi bisnis modern memiliki relevansi yang tinggi ketika diadopsi dalam lingkungan pesantren. Penelitian ini juga memperkuat argumentasi bahwa organizational commitment dalam organisasi berbasis nilai tidak dapat dijelaskan hanya melalui pendekatan ekonomi dan struktural, tetapi memerlukan pendekatan yang mampu menjelaskan dimensi makna, nilai, dan pengalaman spiritual individu dalam bekerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas cakupan penerapan teori perilaku organisasi, tetapi juga memberikan landasan konseptual bagi pengembangan model manajemen sumber daya manusia berbasis nilai dalam lembaga pendidikan Islam.

Temuan ini menegaskan bahwa pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berorientasi pada pembentukan karakter seharusnya menjadi model dalam menerapkan praktik kepemimpinan dan pengelolaan organisasi yang berlandaskan pada nilai-nilai spiritual. Organizational commitment tenaga kependidikan dalam konteks ini tidak cukup dibangun melalui insentif material atau regulasi formal, tetapi melalui pengalaman kerja yang mampu menghadirkan makna, rasa memiliki, dan kesadaran akan nilai pengabdian. Ketika tenaga kependidikan merasakan bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian dari misi keagamaan dan sosial yang lebih luas, maka keterikatan terhadap organisasi akan terbentuk secara lebih mendalam dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi antara kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja merupakan pendekatan yang strategis dalam membangun organisasi pendidikan Islam yang adaptif, berkelanjutan, dan berbasis nilai.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh spiritual leadership dan workplace spirituality terhadap organizational commitment tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), diperoleh beberapa kesimpulan utama sebagai berikut.

Pertama, spiritual leadership terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu menginternalisasikan visi yang bermakna, mengedepankan nilai kasih sayang (altruistic love), serta menumbuhkan harapan dan keyakinan dalam bekerja dapat memperkuat keterikatan emosional, moral, dan psikologis tenaga kependidikan terhadap lembaga. Kepemimpinan spiritual dalam konteks pesantren tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penggerak organisasi, tetapi juga sebagai media internalisasi nilai yang mendorong tenaga kependidikan untuk memaknai pekerjaan sebagai bagian dari pengabdian terhadap misi pendidikan Islam.

Kedua, workplace spirituality berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment tenaga kependidikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja yang bermakna, adanya rasa kebersamaan dalam komunitas kerja, serta keselarasan antara nilai individu dengan nilai organisasi merupakan faktor penting dalam membangun komitmen terhadap lembaga. Lingkungan kerja yang sarat dengan

nilai spiritual mampu menciptakan keterikatan yang lebih mendalam karena pekerjaan tidak hanya dipersepsikan sebagai aktivitas formal, tetapi sebagai bagian dari proses aktualisasi diri dan kontribusi terhadap tujuan yang lebih transenden.

Ketiga, nilai koefisien determinasi (R-square) sebesar 0,413 menunjukkan bahwa spiritual leadership dan workplace spirituality secara simultan mampu menjelaskan organizational commitment tenaga kependidikan dalam kategori moderat. Hal ini mengandung makna bahwa pembentukan komitmen organisasi dalam konteks pesantren tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural dan administratif, tetapi juga oleh pengalaman kerja yang bersifat psikologis dan spiritual. Dengan demikian, pendekatan manajemen berbasis nilai dan makna kerja menjadi lebih relevan dibandingkan pendekatan yang bersifat mekanistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahn, J., & Back, K.-J. (2019). The role of autonomy, competence and relatedness: Applying self-determination theory to the integrated resort setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 87–104. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0088>
- Fidelis F. Udahemuka, Fred O. Walumbwa, & Ben Ngoye. (2024). Enhancing Meaningful Work The Roles Of Spiritual Leadership Intrinsic Motivation And Employees' Gender. *International Journal of Business and Society*, 25(2), 713–735. <https://doi.org/10.33736/ijbs.7624.2024>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Ibrahim, B., Zumrah, A. R., Supardi, S., & Juhji, J. (2023). Transformational leadership and organizational commitment: Moderator role of pesantren employee job satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 12(4), 1934. <https://doi.org/10.11591/ijere.v12i4.24966>
- Imama Zuchroh & Muniroh. (2025). The Corporate Mystic: Integrating Spiritual Values in Modern Management for Enhanced Leadership Effectiveness and Organizational Sustainability. *Journal of Economics, Management, and Accounting*, 1(2), 1–8. <https://doi.org/10.65310/wetam788>
- Jusubaidi, J., Lindgren, T., Mujahidin, A., & Rofiq, A. C. (2024). A Model of Transformative Religious Education: Teaching and Learning Islam in Pondok Modern Darussalam Gontor, Indonesia. *Millah: Journal of Religious Studies*, 171–212. <https://doi.org/10.20885/millah.vol23.iss1.art6>
- Karim, A., Bakhtiar, A., Sahrodi, J., & Chang, P. H. (2025). Spiritual leadership behaviors in religious workplace: The case of pesantren. *International Journal of Leadership in Education*, 28(6), 1293–1321. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076285>
- Milati, A. 'Afifatul. (2025). Urgensi Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas Santri di Tengah Persaingan Global. *MANAGIERE: Journal of Islamic Educational Management*, 3(2), 99–114. <https://doi.org/10.35719/managiere.v3i2.2346>
- Monanisa, H., Rahman, B., Faculty of Teacher Training and Education, Universitas Lampung, Hariri, H., & Faculty of Teacher Training and Education, Universitas Lampung. (2024). The Influence of Spiritual Leadership on Teacher's Organizational Commitment Based on (Louis W. Fry Model): A Literature Review.

- International Journal of Current Science Research and Review*, 07(02).
<https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i2-12>
- Pahlad, S. & Hewitt, L.M.M. (2024). Integrating Spiritual Leadership and Trust to Enhance Organisational Commitment. *Global Conference on Business and Social Sciences Proceeding*, 16(1), 80–80. [https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2024.1\(80\)](https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2024.1(80))
- Rahtikawatie, Y., Chalim, S., & Ratnasih, T. (2021). Investigating The Role of Religious Leadership at Indonesia's Islamic Boarding Schools in The Sustainability of School Management. *Eurasian Journal of Educational Research*, 21(96).
<https://doi.org/10.14689/ejer.2021.96.4>
- Rizki Novita & Hamzatul Munir. (2025). Manajemen Pendidikan Tradisional Di Era Modernisasi: Tantangan Dan Strategi Adaptif Di Pondok Pesantren Al Mubarakah Sumber Agung Oku Timur. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 6(1), 368–377. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v6i1.7846>
- Rosi, F., Hasanah, U., & Rofiki, M. (2022). MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN INCREASING EMPLOYEE ENGAGEMENT BASED ON SACRED MOTIVATION IN PESANTREN. *PEDAGOGIK: Jurnal Pendidikan*, 9(1), 97–111.
<https://doi.org/10.33650/pjp.v9i1.3536>
- Sapta, I. K. S., Rustiarini, N. W., Kusuma, I. G. A. E. T., & Astakoni, I. M. P. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1966865.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>
- Setiyorini, N. D., & Ibad, M. (2025). The Role of Pesantren Education in Preparing Students to be Globally Competitive and Have Noble Morals. *ALSYS*, 5(5), 1808–1820.
<https://doi.org/10.58578/alsys.v5i5.6988>
- Srimulyani, V. A., & Hartanto, F. K. P. (2025). Impact of Spirituality at Work on Organizational Commitment. *Jurnal E-Bis*, 9(1), 191–209.
<https://doi.org/10.37339/e-bis.v9i1.2316>
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). LECTURERS' PERCEPTIONS OF SPIRITUAL LEADERSHIP: A QUANTITATIVE DESCRIPTIVE STUDY IN HIGHER EDUCATION. *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)*, 5(1), 162–170.
<https://doi.org/10.59672/ijed.v5i1.3682>
- Syahir, A. N. A., Abidin, M. S. Z., Sa'ari, C. Z., & Rahman, M. Z. A. (2025). Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well-Being: A Systematic Literature Review of Global Evidence. *Journal of Religion and Health*, 64(5), 3313–3345.
<https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2>
- Usman, M. N., Ilham, R., & Samekto, A. (2019). Calling and Membership in Intrinsic Motivation-based Leadership for Increasing Organizational Commitment and Productivity. *Proceedings of the 3rd International Conference on Accounting, Management and Economics 2018 (ICAME 2018)*. Proceedings of the 3rd International Conference on Accounting, Management and Economics 2018 (ICAME 2018), Makassar, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/icame-18.2019.1>
- Wijayanti, A. W., Insani, S. F., Purwanto, P., Saputri, A. O., & Wibowo, T. J. (2024). SPIRITUAL LEADERSHIP DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL: PERAN MEDIASI WORKPLACE SPIRITUALITY. *MOTIVASI*, 9(1), 58.
<https://doi.org/10.32502/mti.v9i1.7913>
-

Yadi Fajri, Munirul Abidin, & Achmad Khudori Soleh. (2024). Kiai Leadership Strategy in Building Organizational Commitment in Pesantren. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 28(2), 106–120. <https://doi.org/10.19109/td.v28i2.20009>