

**PENGARUH MOTIVASI SPIRITUAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI
YAYASAN PONDOK PESANTREN AL IHSAN BARON**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat sarjana S2**

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh:

CHUSAIRI

NIM: 20402400136

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2025

TESIS

**PENGARUH MOTIVASI SPIRITUAL DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI YAYASAN PONDOK
PESANTREN AL IHSAN BARON**

Disusun Oleh:
CHUSAIRI
NIM: 20402400136

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, November 2025



Pembimbing

Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Chusairi
NIM : 20402400136
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang disusun dengan judul “Pengaruh Motivasi Spiritual Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak terdapat unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai dengan etika atau praktik keilmuan Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si
NIK. 210499047

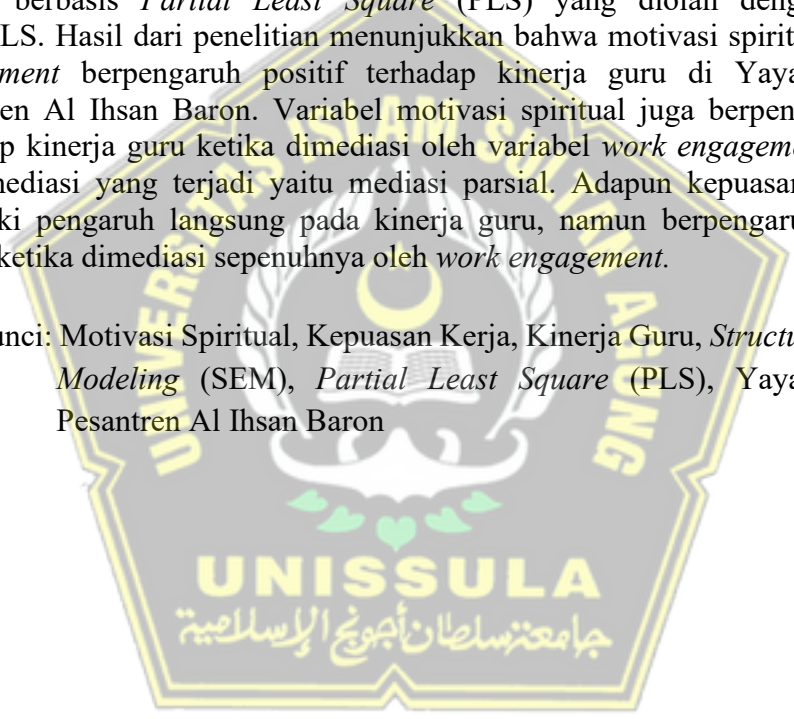
Semarang, November 2025
Saya yang menyatakan,

Chusairi
NIM. 20402400136

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: (1) menganalisis pengaruh langsung dari motivasi spiritual dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron; serta (2) menganalisis pengaruh tidak langsung dari motivasi spiritual dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dengan dimediasi oleh variabel *work engagement*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanasi (*explanatory research*). Data yang digunakan yaitu data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner dalam bentuk *googleform* dan disebarikan kepada guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) yang diolah dengan *software* SmartPLS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi spiritual dan *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Variabel motivasi spiritual juga berpengaruh positif terhadap kinerja guru ketika dimediasi oleh variabel *work engagement*, sehingga jenis mediasi yang terjadi yaitu mediasi parsial. Adapun kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh langsung pada kinerja guru, namun berpengaruh signifikan positif ketika dimediasi sepenuhnya oleh *work engagement*.

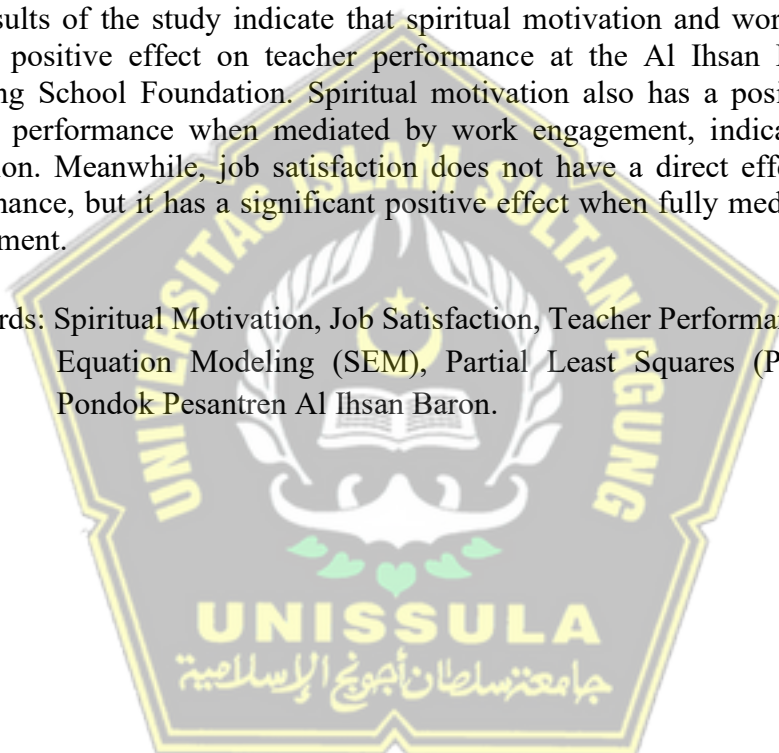
Kata kunci: Motivasi Spiritual, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru, *Structural Equation Modeling* (SEM), *Partial Least Square* (PLS), Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron



ABSTRACT

The purpose of this study are: (1) analyze the direct effect of spiritual motivation and job satisfaction on teacher performance at Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron; and (2) analyze the indirect effect of spiritual motivation and job satisfaction on teacher performance at Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron, mediated by work engagement. This study employed a quantitative method with an explanatory research design. The data used were primary data collected through a Google Form questionnaire distributed to teachers at the Al Ihsan Baron Islamic Boarding School Foundation. The analytical technique applied was Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS), processed using SmartPLS software. The results of the study indicate that spiritual motivation and work engagement have a positive effect on teacher performance at the Al Ihsan Baron Islamic Boarding School Foundation. Spiritual motivation also has a positive effect on teacher performance when mediated by work engagement, indicating a partial mediation. Meanwhile, job satisfaction does not have a direct effect on teacher performance, but it has a significant positive effect when fully mediated by work engagement.

Keywords: Spiritual Motivation, Job Satisfaction, Teacher Performance, Structural Equation Modeling (SEM), Partial Least Squares (PLS), Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron.



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya. Berkat karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Motivasi Spiritual Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron”. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai derajat Magister S2 Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Tesis ini dapat diselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi tingginya kepada pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian usulan Tesis ini di antaranya:

1. Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si sebagai pembimbing yang telah memberikan arahan, motivasi dan masukan dalam menyusun tesis;
2. Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
3. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
4. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
5. Bapak dan ibu dosen penguji yang telah menyediakan waktu untuk menguji dan memberikan arahan kepada penulis;
6. Istri, anak-anak dan seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan moril dalam pembuatan tesis ini;

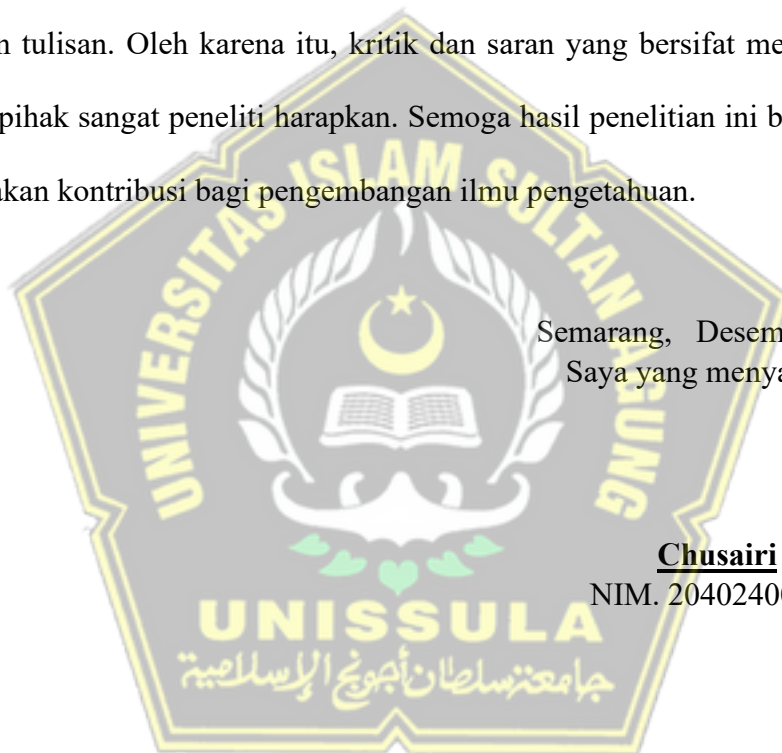
7. Guru-guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden; dan
8. Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan tugas akhir ini yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Peneliti sadar bahwa dalam tesis ini mungkin masih terdapat kekurangan, baik isi maupun tulisan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak sangat peneliti harapkan. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat dan merupakan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Semarang, Desember 2025
Saya yang menyatakan,

Chusairi

NIM. 20402400136



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
2.1 Teori Kinerja	17
2.1.1 Konsep Kinerja Guru	19
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	22
2.2 Motivasi Spiritual	23
2.2.1 Definisi dan Konsep Motivasi Spiritual	23
2.2.2 Aspek-aspek Motivasi Spiritual	24

2.2.3	Pengaruh Motivasi Spiritual Terhadap Kinerja Guru	25
2.3	Kepuasan Kerja	27
2.3.1	Teori Kepuasan Kerja	28
2.3.2	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru	25
2.4	<i>Work Engagement</i>	31
2.4.1	Aspek-aspek <i>Work Engagement</i>	33
2.4.2	Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap Kinerja Guru	34
2.4.3	<i>Work Engagement</i> sebagai Mediasi Terhadap Kinerja Guru	36
2.5	Kerangka Konseptual	41
BAB III METODE PENELITIAN		44
3.1	Jenis Penelitian	44
3.2	Definisi Operasional Variabel dan Indikator	44
3.3	Jenis dan Sumber Data	48
3.4	Metode Pengumpulan Data	49
3.5	Responden Penelitian	49
3.6	Teknis Analisis	50
3.6.1	Analisis Statistik Deskriptif	51
3.6.2	Anallisis Statistik Inferensial (SEM-PLS)	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		57
4.1	Hasil Pembahasan	57
4.1.1	Gambaran Umum Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron	58

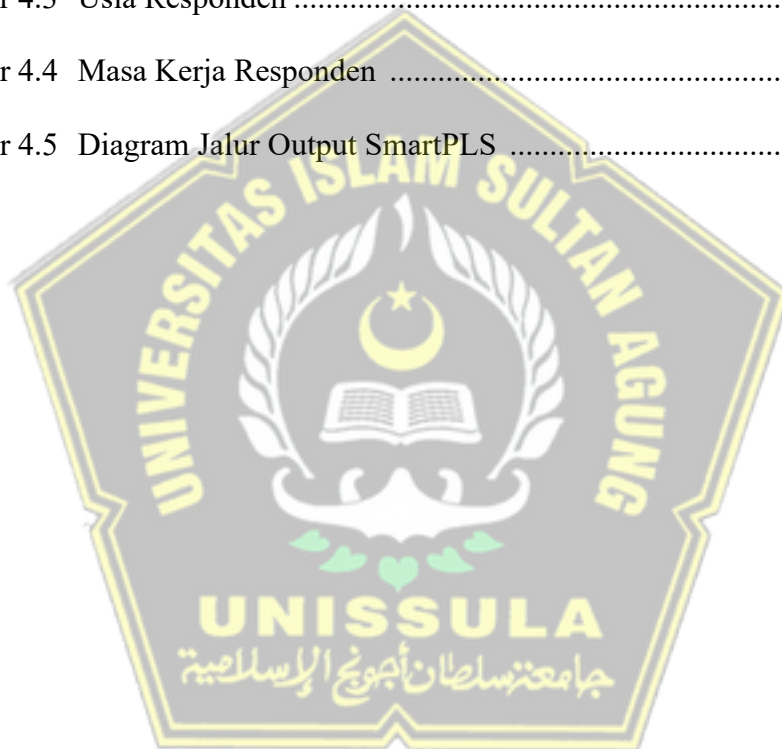
4.1.2	Karakteristik Responden	59
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian	62
4.1.4	Analisis SEM-PLS	75
4.2	Pembahasan	82
4.2.1	Pengaruh Motivasi Spiritual Terhadap Kinerja Guru.....	82
4.2.2	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru	84
4.2.3	Pengaruh Motivasi Spiritual Terhadap <i>Work Engagement</i> Guru	86
4.2.4	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Work Engagement</i> Guru	88
4.2.5	Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap Kinerja Guru	90
4.2.6	Pengaruh Motivasi Spiritual Terhadap Kinerja Guru Dengan Dimediasi <i>Work Engagement</i>	91
4.2.7	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Dimediasi <i>Work Engagement</i>	94
BAB V HASIL PENUTUP		97
5.1	Simpulan	97
5.2	Implikasi Teoritis	97
5.3	Implikasi Manajerial	99
5.4	Keterbatasan Studi	100
DAFTAR PUSTAKA		101
LAMPIRAN		107

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Laporan Pelaksanaan Kegiatan dan Capaian Program Tahun 2024.....	8
Tabel 1.2	Rekap Tingkat Kehadiran Guru SMA Tahun 2022/2023 Semester Ganjil	10
Tabel 1.3	Rekap Tingkat Kehadiran Guru SMA Tahun 2022/2023 Semester Genap	10
Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Penelitian	48
Tabel 4.1	Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Guru	63
Tabel 4.2	Interval Kelas Variabel Kinerja Guru	64
Tabel 4.3	Distribusi Jawaban Responden Mengenai Motivasi Spiritual	66
Tabel 4.4	Interval Kelas Variabel Motivasi Spiritual	64
Tabel 4.5	Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja	69
Tabel 4.6	Interval Kelas Variabel Kepuasan Kerja	70
Tabel 4.7	Distribusi Jawaban Responden Mengenai <i>Work Engagement</i>	72
Tabel 4.8	Interval Kelas Variabel <i>Work Engagement</i>	74
Tabel 4.9	Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	75
Tabel 4.10	Nilai <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	77
Tabel 4.11	Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	78
Tabel 4.12	Nilai <i>R-Square</i> dan <i>R-square Adjusted</i>	79
Tabel 4.13	Nilai <i>f-Square</i>	79
Tabel 4.14	Hasil Uji Hipotesis	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Analisis Mediasi	37
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual	43
Gambar 4.1	Jumlah Responden Berdasarkan Tempat Mengajar	59
Gambar 4.2	Jenis Kelamin Responden	60
Gambar 4.3	Usia Responden	61
Gambar 4.4	Masa Kerja Responden	62
Gambar 4.5	Diagram Jalur Output SmartPLS	76



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan dapat dipahami sebagai sistem dan mekanisme yang dirancang guna meningkatkan taraf hidup di berbagai aspek. Pendidikan berperan sebagai sumber harapan utama dalam proses pengembangan individu serta masyarakat secara keseluruhan. Kemajuan atau kemunduran suatu bangsa dalam banyak hal ditentukan oleh tingkat pendidikan yang dimiliki. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan salah satu instrumen utama yang mendorong kemajuan nasional dan pemberdayaan manusia.

Suatu negara akan mengalami kemajuan yang signifikan apabila warga negaranya memiliki potensi yang dapat diandalkan serta mampu bersaing di tingkat global. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan adanya peningkatan mutu dan kualitas pendidikan. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yakni mencerdaskan kehidupan bangsa serta mengembangkan potensi intrinsik yang dimiliki oleh manusia agar mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Salah satu sumber daya manusia yang paling krusial dalam konteks pendidikan atau institusi sekolah adalah guru. Guru, sebagai elemen terdepan yang berinteraksi langsung dengan peserta didik, memiliki tanggung jawab secara penuh terhadap kualitas pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.

Guru memegang peran strategis dalam pembentukan generasi bangsa yang unggul. Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20

tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, posisi guru sebagai pendidik dikategorikan sebagai jabatan profesional. Pernyataan ini diperkuat oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru Pasal 1 ayat 2, yang menetapkan tiga tugas pokok guru yakni di bidang pendidikan, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Ketiga tugas pokok ini dirancang untuk merealisasikan penyelenggaraan pembelajaran yang selaras dengan prinsip-prinsip profesionalisme, guna memastikan kesetaraan hak setiap warga negara dalam mengakses pendidikan berkualitas. Oleh karena itu, performa guru diharapkan terus mengalami peningkatan seiring dengan dinamika zaman, kemajuan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kinerja guru yang optimal diharapkan oleh seluruh pihak di lingkungan sekolah guna memberikan kontribusi maksimal, sehingga capaian yang diperoleh dapat memenuhi standar kepuasan yang diinginkan. Menurut Supardi (2014), kinerja merujuk pada hasil kerja individu dalam periode tertentu yang dievaluasi berdasarkan berbagai parameter, seperti standar target, sasaran, atau kategori yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan definisi tersebut, maka kinerja guru dapat diinterpretasikan sebagai kapasitas guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di sekolah. Apabila guru berhasil mengeksekusi tugas pembelajaran dengan efektif dan tepat waktu, maka dapat dinyatakan bahwa guru tersebut menunjukkan kinerja profesional, yang pada gilirannya dapat berdampak positif terhadap peningkatan prestasi belajar siswa di bawah bimbingannya.

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, moralitas guru menjadi perhatian penting karena erat kaitannya dengan keberhasilan pembentukan karakter siswa.

Namun, berbagai permasalahan moralitas yang muncul akhir-akhir ini menimbulkan sedikit keprihatinan. Dilansir dari berbagai sumber media dan berita, seperti *Kompasiana.com*¹ dan *Kumparan.com*², diketahui bahwa masih rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia disebabkan oleh salah satunya yaitu rendahnya kualitas dan mutu guru. Hingga saat ini masih dijumpai guru yang memiliki etos mengajar dan kompetensi yang rendah, diantaranya yaitu tingkat kehadiran guru di sekolah intensitasnya relatif rendah. Rendahnya etos mengajar guru dapat disebabkan salah satunya oleh masalah finansial. Menurut *Kompas.id*, di berbagai daerah di Indonesia, masih terdapat banyak guru honorer dan swasta yang masih memperoleh gaji lebih rendah dari standar upah minimum daerah. Hal ini menyebabkan guru yang bersangkutan tidak memiliki kepuasan kerja sehingga harus mencari pekerjaan tambahan. Hal ini kadang mempengaruhi kinerja guru tersebut saat mengajar, salah satu contohnya yaitu absen dari mengajar sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

Penelitian Sennen (2017) menyoroti bahwa masih terdapat hambatan signifikan dalam dunia pendidikan Indonesia, yakni defisiensi profesionalisme dan tanggung jawab tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya. Terdapat tenaga pendidik yang, meskipun telah memperoleh sertifikasi dan tunjangan terkait, belum menunjukkan komitmen serius dalam mempersiapkan serta mengeksekusi peran sebagai guru secara profesional. Salah satu ilustrasi dari fenomena ini adalah ketika

¹ Judul artikel: Benarkah Kualitas Guru di Indonesia Masih Rendah?. Diakses melalui <https://www.kompasiana.com/mitameriska/632ca02b08a8b520ef238812/benarkah-kualitas-guru-di-indonesia-masih-rendah>

² Judul berita: "Kondisi Guru di Indonesia: Kuantitas dan Kualitas" diakses melalui laman: <https://kumparan.com/muhammad-irfan-effendi/kondisi-guru-di-indonesia-kuantitas-dan-kualitas-21fh2Df5Qt8/3>

guru sering kali menyampaikan nilai-nilai moral kepada siswa, namun tidak merefleksikan nilai-nilai tersebut dalam perilaku keseharian mereka. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa fenomena yang terjadi sepanjang beberapa tahun terakhir, dimana media seperti *Kumparan.com*³ dan *detikNews*⁴, melaporkan bahwa sejumlah oknum guru menunjukkan perilaku yang bertentangan dengan norma moral yang seharusnya dijunjung oleh seorang pendidik. Beberapa kasus yang sering diberitakan meliputi pelecehan seksual terhadap siswa, tindakan kekerasan terhadap siswa, atau perilaku menyimpang lainnya. Kondisi ini menimbulkan disonansi antara ajaran teoritis dan praktik nyata, yang berdampak negatif pada pembentukan karakter siswa. Defisiensi dalam sikap tanggung jawab dan profesionalisme tersebut berimplikasi pada kurangnya pengendalian diri. Guru yang dibekali dengan pengendalian diri yang kuat cenderung akan menjalankan kewajibannya dengan tepat, sehingga menumbuhkan etos mengajar yang tinggi dan secara konsisten menerapkan tindakan positif di lingkungan sekolah.

Berdasarkan rangkaian fenomena di atas, bisa dikatakan bahwa kinerja guru yang optimal, selain dipengaruhi oleh kompetensi profesional, juga harus dipengaruhi faktor-faktor motivasional dan kepuasan kerja. Salah satu motivasi yang relevan dengan dunia pendidikan yaitu motivasi spiritual. Motivasi spiritual merupakan dorongan internal berbasis nilai-nilai religius dan transendensi. Motivasi spiritual dianggap relevan karena dalam konteks dunia pendidikan

³ Judul Berita: Pelanggaran Etika Guru di Gorontalo: Pendekatan Pribadi Merusak Pendidikan. Diakses melalui <https://kumparan.com/ilhamnurhandil2/pelanggaran-etika-guru-di-gorontalo-pendekatan-pribadi-merusak-pendidikan-23v7i45529q>

⁴ Judul berita: Viral Guru Tampar Murid, FSGI: Langgar Etika dan Terancam Pidana. Diakses melalui <https://news.detik.com/berita/d-3981278/viral-guru-tampar-murid-fsgi-langgar-etika-dan-terancam-pidana>

memerlukan keseimbangan antara aspek intelektual dan moral. Kehidupan seorang guru harus didasari oleh motivasi spiritual, agar dapat meningkatkan kinerjanya dengan optimal, baik di sekolah maupun lingkungan sosial tempat tinggalnya. Motivasi spiritual akan mendorong seorang guru dalam menjalankan aktivitas keagamaan sehingga mempunyai nilai kebermanfaatn bagi sesama. Hasil kajian Rohana *et al.* (2024) menerangkan bahwa motivasi spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Guru dengan motivasi spiritual yang tinggi cenderung menyadari bahwa profesi mereka bukan sekadar pekerjaan, tetapi juga ibadah. Hasil ini selaras dengan hasil penelitian Adawiyah *et al.* (2020) yang memaparkan bahwa motivasi spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Dengan adanya dorongan internal berupa motivasi ini, mereka merasa mempunyai tanggung jawab moral yang besar untuk mendidik generasi muda dengan nilai-nilai yang baik. Selain itu, motivasi spiritual juga membantu guru dalam menjaga pengendalian diri dan integritas. Guru dengan motivasi spiritual yang kuat lebih mampu menghindari perilaku yang merugikan, seperti kekerasan atau pelanggaran etika, karena mereka memiliki kesadaran akan akibat moral dan spiritual dari tindakan tersebut.

Di sisi lain, kepuasan kerja juga memainkan peran signifikan dalam mendorong guru untuk memberikan yang terbaik. Robbins dalam Rohana *et al.* (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang sekaligus menunjukkan perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dan harapan seseorang. Singkatnya, kepuasan kerja merefleksikan sejauh mana seseorang pekerja menyukai pekerjaannya. Guru yang memiliki kepuasan tinggi dengan pekerjaannya akan cenderung memiliki

komitmen yang lebih tinggi dalam mengelola proses pembelajaran dan mencapai hasil pendidikan yang optimal. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang kondusif, penghargaan atas dedikasi, serta keseimbangan antara beban kerja dan kesejahteraan merupakan aspek yang turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang guru.

Pondok Pesantren Al Ihsan Baron merupakan institusi pendidikan swasta yang memainkan peran krusial dalam membentuk generasi muda yang unggul dalam bidang akademik serta memiliki akhlak mulia serta wawasan keagamaan yang kuat. Yayasan pondok pesantren ini didirikan pada tahun 2012, yang bermula dari pembentukan SMP Bina Insan Mandiri yang pada saat itu hanya menampung 35 santri. Namun, seiring dengan perkembangan waktu, pondok pesantren ini telah mengalami perkembangan signifikan dan berhasil membuka beberapa cabang. Pondok Pesantren Al Ihsan Baron menyelenggarakan dua program pendidikan, yaitu jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan dengan salah satu pengurus pondok pesantren Al Ihsan Baron Pusat, saat ini terdapat lima cabang Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang tersebar di beberapa daerah berikut:

- 1) Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 1 (Pusat) di Kabupaten Nganjuk Jawa Timur;
- 2) Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 2 di Kota Bogor Jawa Barat;
- 3) Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 3 di Kota Kendari Sulawesi Tenggara;
- 4) Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 4 di Kota Banjarbaru Kalimantan Selatan;

5) Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 5 di Pangkalanbun Kabupaten Kotawaringin Barat Kalimantan Tengah.

Berdasarkan hasil wawancara awal, di pondok pesantren pusat (Kabupaten Nganjuk), terdapat sekitar 13 guru untuk jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) dan 14 guru untuk jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) pada program reguler. Sementara itu jumlah siswa/santri pada jenjang SMA di pondok pesantren pusat pada tahun 2024 adalah sebanyak 256 siswa yang tiap tingkatan kelas terdiri dari 3 kelompok belajar. Adapun pada jenjang SMP adalah sebanyak 247 yang terbagi menjadi 3 tingkatan kelas, dimana masing-masing tingkatan terdiri dari 3 kelompok belajar. Menurut pengurus pondok pesantren pusat, jumlah guru pada cabang pondok pesantren lainnya diperkirakan memiliki jumlah pengajar/guru sekitar 13-15 orang tiap jenjang pendidikan, dengan jumlah siswa berada pada rentang 200 hingga 400 siswa pada tiap jenjang pendidikan (SMP dan SMA).

Kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dapat dilihat dari beberapa indikator. Mengacu pada pendapat Darmadi (2018, 37), kinerja guru dapat dilihat melalui beberapa indikator seperti: (1) kemampuan menyusun perencanaan dan persiapan mengajar; (2) pemahaman menyeluruh terkait materi yang akan disampaikan kepada peserta didik; (3) kemampuan mengelola kelas; serta (4) kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi. Menurut hasil wawancara dan diperkuat dengan laporan evaluasi yang diberikan, setidaknya indikator nomor satu, dua dan tiga diatas telah dicapai. Implementasi kegiatan akademik dan non akademik tahun 2024 di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron Pusat (Kabupaten Nganjuk) telah berjalan dengan baik dan sesuai rencana. Silabus pembelajaran

siswa/santri telah disusun dan guru-guru telah menyampaikan materi pembelajaran sesuai dengan silabus tersebut. Selain itu program serta kegiatan pengembangan santri/siswa juga berjalan sesuai jadwal. Salah satu rincian pelaksanaan kegiatan dan evaluasi di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron Pusat tahun 2024 pada jenjang pendidikan SMA disajikan dalam Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Laporan Pelaksanaan Kegiatan dan Capaian Program Tahun 2024

No	Kegiatan	Penanggung jawab	Evaluasi
1	Persiapan tahun ajaran baru	Kepala Sekolah	Sudah terlaksana dan konsep serta jadwal sudah berjalan
2	MPLS	Ustadz Hendro	Sudah terlaksana dan butuh sertifikat (elektronik)
3	Pencairan PIP dan Laporan	Kepala TU (Ust Puguh)	Sudah terlaksana, sudah diberikan ke yang bersangkutan dan dikoordinasikan ke bendahara yayasan bagi yang ada tanggungan
4	Realisasi BOS Tahap 2 sesuai RKAS dan proses pelaporan	Kepala Sekolah dan Kepala TU (Ust Puguh)	Sudah terlaksana, laporan online sudah dilakukan
5	Penjaring pilihan kampus dan jurusan kelas XII	BK (Ustadzah Laela)	Sudah terlaksana, data sudah ada
6	Pelatihan Guru Daring dan pengembangan keprofesian berkelanjutan	Masing-masing guru dan Kepala Sekolah	Sudah terlaksana, beberapa data sudah masuk (bukti e sertifikat) namun belum tersip dengan baik dan rapi
7	Bimbingan teknis, supervisi dan pendampingan proses pembelajaran bagi guru	Kepala Sekolah	Sudah terlaksana namun belum optimal dan belum merata ke semua guru. Pembinaan dilakukan secara umum belum secara khusus
8	Proses Re-organisasi OSIS/ Organtri	Mudir dan PJ Putri dibantu dari sekolah oleh Ustadz Dimas dan Ustadzah Laila	Dilaksanakan sesuai rencana
9	PTS Ganjil	Waka Kurikulum	Dilaksanakan sesuai rencana
10	KTS Ganjil	Ustadz Dimas	Kegiatan berjalan sesuai rencana, kendala di anggaran yang minim
11	PAS Ganjil	Ustadzah Muslimah	Sudah terlaksana sesuai rencana
12	KAS Ganjil	Ustadz Hendro	Sudah terlaksana, proposal terlambat

No	Kegiatan	Penanggung jawab	Evaluasi
13	Pembagian Raport Semester Ganjil	Kepala Sekolah	Sudah terlaksana dan berjalan lancar, dibagi oleh pengasuhan masing-masing dan dikirim WA oleh wali kelas ke Walisantri
14	Libur Semester Ganjil	Kepala Sekolah	Dikoordinasikan tim sekolah dan pondok
15	Intensif SBMPTN	Kurikulum	Dilaksanakan tatap muka dan daring untuk tambahan ruang guru
16	Ekspo kampus Daring	Ustadzah Laela	Sudah terlaksana, namun untuk putra kurang maksimal
17	Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS)	Kepala Sekolah	Sudah dilaksanakan dan kepala sekolah memperoleh predikat nilai Baik
18	Try Out SBMPTN	Kurikulum (Ustadzah Muslimah)	Berjalan dan hasil diterima pilihan kampus masih minim
19	Foto Ijazah	Ustadz Hendro	Dilaksanakan dengan prokes
20	Ujian Praktek Kelas 12	Ustadz Fadilah	Terlaksana dengan baik
21	PTS Genap	Ustadzah Laela	Dilaksanakan dengan baik sesuai rencana
22	KTS semester 2	Ustadz Dimas	Dilaksanakan kegiatan olahraga di dalam pondok
23	Asesmen Nasional (AN)	KS, Kurikulum dan Proktor (Ustadz Puguh)	Terlaksana dan lancar
24	Perpulangan kelas XII	Kepala Sekolah	Dikoordinasikan tim pondok
25	LHR dan Libur Semester 2	Kepala Sekolah	Terlaksana
26	Persiapan lomba-lomba	Kepala Sekolah	Dilaksanakan dengan melibatkan pihak ke 3
27	PAS Genap	Ustadzah Muslimah	Dilaksanakan sesuai rencana
28	KAS Genap	Ustadz Dimas	Dilaksanakan dengan kegiatan permainan/perlombaan
29	Raportan & Kenaikan Kelas	Kepala Sekolah dan Kurikulum	Terlaksana
30	Evaluasi kegiatan akademik dan kinerja guru dan ustadz/ustadzah	Kepala Sekolah	Terlaksana, hasil evaluasi menunjukkan kegiatan akademik berjalan sesuai rencana, kehadiran guru hampir penuh, guru mampu menyampaikan materi sesuai dengan silabus dan kegiatan belajar di kelas kondusif.

Sumber: Laporan Satuan Pendidikan SMA Bina Insan Mandiri Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron, 2024

Pada Tabel 1.1 dan hasil wawancara juga diperoleh informasi bahwa, seluruh guru yang ada telah mengajar tepat waktu dan tidak pernah absen di kelas kecuali telah

mengajukan ijin. Pernyataan ini dibuktikan dengan tingkat kehadiran guru SMA yang hampir mencapai 100 persen, sebagaimana dapat ditinjau dalam Tabel 1.2 dan Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.2

Rekap Tingkat Kehadiran Guru SMA Tahun 2022/2023 Semester Ganjil

No.	Nama	Kehadiran			Total (%)
		S	I	A	
1	Wijaya Kurnia Santoso, M.Pd	0	5	0	99
2	Muslimah, S.Pd	1	5	0	99
3	Siti Rohmawati S.Si, M.Pd	0	7	0	98
4	Mamik Laelatul Istianah, S.Pd	0	6	0	99
5	Nofia Nur Miftianah, S.Pd	0	4	0	99
6	Fadilah Rahmawati, S.Pd	1	10	0	97
7	Nurul Mufitdhah, S.Si., M.Si	3	6	0	98
8	Sri Handayani, S.Si	6	4	0	98
9	Nugroho Dimas, S.Pd	1	2	0	99
10	Hendro Suwito, S.Pd	4	3	0	98
11	M. Efendi, S.Pd	3	3	0	99
12	Choirul Fatmawati, S.Pd	8	4	0	97
13	Puguh Aricowo, S.Kom	0	2	0	99

Sumber: Laporan Evaluasi Tahun Ajaran 2022-2023 SMA Bina Insan Mandiri, Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron

Tabel 1.3

Rekap Tingkat Kehadiran Guru SMA Tahun 2022/2023 Semester Genap

No.	Nama	Kehadiran			Total (%)
		S	I	A	
1	Wijaya Kurnia Santoso, M.Pd	0	0	0	100
2	Muslimah, S.Pd	0	15	0	97
3	Siti Rohmawati S.Si, M.Pd	0	0	0	100
4	Mamik Laelatul Istianah, S.Pd	0	0	0	100
5	Nofia Nur Miftianah, S.Pd	2	2	0	99
6	Fadilah Rahmawati, S.Pd	1	1	0	99
7	Nurul Mufitdhah, S.Si., M.Si	3	4	0	98
8	Sri Handayani, S.Si	3	1	0	99
9	Nugroho Dimas, S.Pd	0	3	0	99
10	Hendro Suwito, S.Pd	4	5	0	98
11	M. Efendi, S.Pd	1	1	0	99
12	Choirul Fatmawati, S.Pd	3	4	0	98
13	Puguh Aricowo, S.Kom	3	0	0	99

Sumber: Laporan Evaluasi Tahun Ajaran 2022-2023 SMA Bina Insan Mandiri, Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron

Pencapaian kinerja guru dalam mendidik siswa/siswinya juga dapat dilihat dari prestasi peserta didik, baik yang masih sekolah maupun yang telah lulus. Berdasarkan laporan evaluasi, pada jenjang pendidikan SMP, pada tahun 2024 terdapat 45 jenis prestasi juara yang diraih oleh siswa pada bidang akademik, dan beberapa prestasi dibidang perlombaan keagamaan. Sementara pada jenjang pendidikan SMA, pada tahun 2021 hingga tahun 2022, setidaknya terdapat 57 jenis prestasi yang diraih oleh santri SMA, mulai dari perlombaan tingkat kabupaten hingga tingkat internasional. Pada tahun 2023 hingga 2024 terdapat 44 jenis prestasi yang diraih oleh santri SMA, yang juga mulai dari tingkat kabupaten hingga tingkat internasional. Adapun jumlah siswa yang diterima masuk perguruan tinggi negeri pada tahun 2023 adalah sebanyak 51 siswa dan jumlah ini meningkat pada tahun 2024 menjadi sebanyak 76 siswa. Sebagaimana dikatakan di awal paragraf, meskipun bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi, prestasi yang telah diraih oleh siswa/santri di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron Pusat (Kabupaten Nganjuk) tidak terlepas dari hasil bimbingan dan kerja guru.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, bisa disimpulkan bahwa kinerja guru di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron Pusat (Kabupaten Nganjuk) telah cukup memuaskan. Namun berdasarkan hasil wawancara juga diperoleh informasi bahwa kinerja guru di pondok cabang lain belum tentu sama, meskipun memiliki kondisi fasilitas dan kurikulum yang serupa. Hal ini menunjukkan bahwa faktor individu guru seperti motivasi, kompetensi pedagogik, kepuasan kerja, serta kepemimpinan di masing-masing cabang sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerja guru. Oleh sebab itu, peneliti memiliki ketertarikan untuk mengkaji apakah

kinerja guru di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron di seluruh cabang dipengaruhi oleh motivasi spiritual yang dimiliki oleh guru-guru yang ada. Hal ini dikarenakan lembaga pendidikan ini merupakan lembaga pendidikan berwawasan keagamaan yang kuat, sehingga dapat diasumsikan bahwa setiap guru atau pengajar juga menerapkan nilai-nilai spiritual dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, tingkat kepuasan kerja dari setiap guru atau pengajar yang ada di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron juga dianalisis apakah berpengaruh terhadap kinerja guru dalam mendidik, mengajar, melatih dan mengarahkan para murid atau santri.

Penelitian terdahulu terkait pengaruh motivasi spiritual dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru pada dasarnya telah dilakukan secara ekstensif. Kirana (2016), dalam studi yang melibatkan 51 guru, menjabarkan bahwa motivasi spiritual memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Pratikno (2012) dalam hasil penelitiannya juga menyatakan bahwa motivasi spiritual berdampak pada budaya organisasi, etos kerja, perilaku, serta kinerja profesional guru. Temuan kedua penelitian tersebut selaras dengan kajian Adwiyah *et al.* (2020) dan Wibisono (2002), yang menerangkan bahwa motivasi aqidah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, mengenai kepuasan kerja, Rahmahsari & Hastuti (2023: 41) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Adapun penelitian Rohana *et al.* (2024) menjabarkan bahwa motivasi spiritual dan kepuasan kerja para guru secara simultan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja mereka. Berbagai kajian

tersebut secara konsisten menyebutkan bahwa motivasi spiritual dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru.

Sebagai kebaruan dari kajian-kajian sebelumnya, penelitian ini berupaya menambahkan variabel *intervening* (mediasi) yang menjelaskan mekanisme di mana motivasi spiritual dan kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja guru secara tidak langsung. Variabel tersebut adalah *work engagement* atau keterikatan kerja. Menurut Britt & Rouet (2012), *work engagement* atau keterikatan kerja dapat diartikan sebagai perasaan individu untuk bertanggung jawab dan peduli sepenuhnya terhadap performa mereka di tempat kerja. Menurut Hafidzunnur (2021), keterikatan yang terjadi dalam pekerjaan dapat diamati ketika seseorang sebagai sumber daya di suatu institusi perusahaan merasa sesuai dengan pekerjaannya, sehingga bersedia meluangkan seluruh potensinya untuk perusahaan dan mempunyai komitmen yang tinggi. Semakin optimal *work engagement*, maka semakin baik pula kinerja yang dapat dicapai. Hal ini sejalan dengan penelitian Mulyani & Kartadiharja (2023) terkait hubungan keterikatan kerja atau *work engagement* dengan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri, yang menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki hubungan dengan kinerja guru. Penelitian Ferdiana *et al.* (2025) juga menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja, yang ditunjukkan melalui item pernyataan “saya merasa bangga dengan pekerjaan saya”, secara signifikan meningkatkan kinerja guru.

Penambahan variabel *work engagement* sebagai kebaruan dalam penelitian ini penting karena *work engagement* berperan sebagai faktor psikologis yang mencerminkan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik seorang guru dalam

pekerjaannya. Meskipun motivasi spiritual dan kepuasan kerja berkontribusi pada kinerja guru, *work engagement* menyoroti tingkat antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan guru dalam menjalankan tugasnya. Baik motivasi spiritual yang kuat maupun kepuasan kerja yang tinggi, keduanya berkontribusi pada peningkatan *work engagement*, yang berperan penting dalam mendorong guru untuk lebih bersemangat, proaktif, dan bertahan menghadapi tantangan di lingkungan pendidikan, yang pada akhirnya berpengaruh signifikan terhadap kualitas pembelajaran dan prestasi siswa.

Kebaruan penelitian yang kedua yaitu terletak pada variabel-variabel yang dianalisis, dimana variabel-variabel pada penelitian ini lebih menekankan pada aspek spiritual. Penekanan pada aspek spiritualitas ini dilakukan mengingat objek penelitian yang diteliti merupakan lembaga pendidikan berbasis agama. Setiap instrumen penelitian, misalnya instrumen dari variabel kepuasan kerja, menunjukkan aspek kepuasan kerja yang bernuansa spiritual. Penelitian ini diharapkan dapat menyumbang dan berkontribusi yang lebih dalam untuk memahami bagaimana motivasi spiritual dan kepuasan kerja yang dilandasi nilai-nilai keagamaan dapat memengaruhi kinerja guru. Pendekatan ini tidak hanya merefleksikan kondisi nyata di lembaga pendidikan berbasis agama, tetapi juga membuka wawasan baru mengenai pentingnya integrasi antara aspek spiritual dan profesional dalam dunia pendidikan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini disusun sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron?
3. Bagaimana hubungan motivasi spiritual dan *work engagement* guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron?
4. Bagaimana hubungan kepuasan kerja terhadap *work engagement* guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron?
5. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron?
6. Bagaimana pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dengan dimediasi *work engagement*?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dengan dimediasi *work engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Menganalisis pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron;
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron;
3. Menganalisis hubungan motivasi spiritual dan *work engagement* guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron;

4. Menganalisis hubungan kepuasan kerja dan *work engagement* guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron;
5. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron;
6. Menganalisis pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dengan dimediasi *work engagement*.
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dengan dimediasi *work engagement*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini yaitu:

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan literatur mengenai motivasi spiritual, kepuasan kerja, *work engagement* terhadap kinerja kinerja guru;
2. Memberikan rekomendasi bagi manajemen sekolah atau instansi pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru melalui penguatan motivasi spiritual, kepuasan kerja dan *work engagement*; serta
3. Memberikan wawasan kepada guru tentang pentingnya motivasi spiritual dalam menunjang kinerja mereka.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Teori Kinerja

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2002) mengartikan kinerja sebagai hasil yang dicapai serta prestasi kerja yang menggambarkan capaian atau output dari pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas. Kinerja merefleksikan seberapa efektif individu atau kelompok dalam menjalankan tugas yang diberikan, yang dapat diukur melalui hasil yang diperoleh. Menurut Bernardin & Russel dalam Ruky (2001), kinerja merupakan suatu hasil yang didapatkan dari fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu yang tertentu pula. Selain itu, kinerja juga diartikan sebagai keberhasilan individu maupun kelompok dalam menyelesaikan tanggung jawab atau pekerjaan yang diberikan, serta kemampuan mereka dalam meraih tujuan dan standar yang telah ditentukan (Sulistyorini, 2001).

Dessler (2010) mengartikan kinerja sebagai hasil dari apa yang dicapai oleh individu dalam sebuah organisasi atau pekerjaan tertentu, yang dapat diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, dan efektivitas hasil kerja. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2013), kinerja merupakan perilaku yang dapat diamati dan diukur yang memengaruhi hasil kerja individu dalam mencapai tujuan organisasi. Demikian juga halnya dengan Osborn dalam Ruata (2012) yang menyebutkan bahwa kinerja adalah pencapaian prestasi secara kuantitas maupun kualitas baik secara individu, kelompok maupun organisasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mangkunegara (2002) juga mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai

oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang diembannya. Hasil kerja tersebut diukur dari segi kualitas maupun segi kuantitas. Dalam lingkup sekolah, guru juga berperan sebagai seorang pegawai atau pekerja. Berikut, dijelaskan mengenai beberapa teori mengenai kinerja pegawai.

A. Teori Kinerja dan Pengembangan

Teori kinerja dan pengembangan atau *A Theory of Performance and Development* diperkenalkan oleh Atkinson & Winston dalam Corno *et al.* (2001). Teori ini menyatakan bahwa: (1) prestasi atau capaian kumulatif individu di masa mendatang dipengaruhi oleh cara kerja mereka selama ini dan berapa lama mereka menghabiskan waktu untuk pekerjaan tersebut; (2) kinerja seseorang saat bekerja selama ini dipengaruhi oleh efisiensi yang bergantung pada sifat dan karakteristik tugas serta kemampuan pribadi, sedangkan durasi waktu bekerja dipengaruhi oleh seberapa besar motivasi mereka terhadap tugas dan aktivitas lain yang berasal dari pengetahuan, keyakinan, dan pandangan mereka, serta ditambah dorongan dan peluang dari lingkungan yang membuat mereka bertindak; dan (3) kemampuan, motif, pengetahuan, keyakinan, serta pandangan pribadi seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan lingkungan yang membentuk mereka di masa lalu.

B. Teori Dimensi Kinerja

Teori dimensi kinerja atau *Performance Dimension Theory* menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh interaksi antara tiga faktor utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Kinerja yang baik tidak hanya bergantung pada seberapa besar kemampuan yang dimiliki, namun juga pada seberapa termotivasi seseorang untuk melaksanakan

tugas dan apakah mereka memiliki kesempatan yang memadai untuk mengaplikasikan kemampuannya (Blumberg & Pringle, 1982).

C. A Job Performance Model of Motivation

Mitchell (1998) dalam Anggraeni (2019) menjelaskan bahwa performa individu terpengaruh oleh motivasi. Motivasi kerja sendiri dipengaruhi oleh dua faktor utama, yakni input individu dan konteks kerja. Input individu meliputi berbagai aspek internal seperti kemampuan, pengetahuan kerja, watak, sifat, emosi, kondisi psikologis, keyakinan, serta nilai-nilai yang dibawa oleh karyawan ke lingkungan kerja. Sementara itu, konteks kerja turut dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, antara lain kondisi lingkungan fisik, kejelasan dan kelengkapan tugas, sistem penghargaan dan imbalan yang diterapkan organisasi, kompetensi penyelia dalam memberikan dukungan dan pelatihan, serta budaya yang berlaku dalam organisasi. Kedua faktor ini berinteraksi melalui proses yang disebut sebagai proses motivasi (*motivational processes*) dan menghasilkan perilaku yang termotivasi (*motivated behavior*). Perilaku yang termotivasi tersebut kemudian diterjemahkan menjadi kinerja aktual yang dapat diukur atau dievaluasi.

2.1.1 Konsep Kinerja Guru

Penjelasan mengenai definisi kinerja sebagaimana dijabarkan sebelumnya memberikan pemahaman yang jelas mengenai kinerja. Sehubungan dengan perihal tersebut, dalam kajian ini kinerja dihubungkan dengan peran guru sebagai pihak utama dalam kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai seorang profesional, tugas guru sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih diharapkan mampu memberikan dampak positif pada siswa. Guru merupakan salah satu bagian

penting yang memengaruhi proses dan hasil pendidikan yang baik. Dengan demikian, bisa diartikan bahwa kinerja seorang guru dapat menjadi modal utama bagi keberhasilan pendidikan.

Supardi (2013) menyatakan kinerja guru merujuk pada kapasitas atau kemampuan seorang pendidik ketika menjalankan tugas pembelajaran di madrasah atau sekolah, serta dalam memikul tanggung jawab terhadap murid di bawah bimbingan dan binaannya, agar memiliki prestasi belajar yang baik. Kinerja seorang guru juga sering dikaitkan dengan pelaksanaan tugas-tugas rutin. Sebagai pendidik, tugas rutin tersebut mencakup pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Adapun menurut Obilade (1999) dalam Adeyemi (2010), kinerja guru meliputi komitmen dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh seorang guru pada jangka waktu tertentu dalam sistem sekolah, guna mencapai tujuan lembaga atau organisasi. Dengan demikian, kinerja guru bisa dimaknai sebagai suatu kondisi yang merefleksikan kapasitas atau kemampuan seorang pendidik dalam menjalankan tugasnya di sekolah, sekaligus menggambarkan tindakan nyata guru ketika melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Kinerja seorang guru bisa dievaluasi dan diukur melalui spesifikasi atau kriteria kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pendidik. Standar Kompetensi Guru berfungsi sebagai tolok ukur yang ditetapkan untuk menggambarkan tingkat penguasaan pengetahuan dan perilaku yang diperlukan oleh seorang guru agar memenuhi persyaratan dalam menjalankan jabatan fungsional sesuai dengan tugas, kualifikasi, dan jenjang pendidikannya. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi

Akademik dan Kompetensi Guru, dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara menyeluruh dari empat kompetensi utama, yang dirinci sebagai berikut:

1. **Kompetensi Pedagogik**, yakni keahlian atau kemampuan untuk mengatur dan menata proses pembelajaran peserta didik.
2. **Kompetensi Kepribadian**, yakni kemampuan yang memiliki peran krusial dalam membentuk karakter anak didik, dengan tujuan mempersiapkan dan mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM).
3. **Kompetensi Sosial**, yakni kemampuan bersosial guru sebagai bagian dari anggota masyarakat.
4. **Kompetensi Profesional**, yakni keahlian seorang guru untuk menguasai materi pembelajaran secara lebih mendalam.

Berikutnya, Seivers (2007) menguraikan 6 (enam) dimensi dari kinerja guru yang dirinci dalam poin-poin berikut:

1. **Perencanaan**, yakni kapasitas pendidik dalam merancang tujuan, kegiatan, serta penilaian peserta didik berdasarkan pemahaman mendalam terhadap materi, kebutuhan siswa, dan standar kurikulum.
2. **Strategi mengajar**, yakni kemampuan guru untuk menerapkan metode instruksi kelas yang didasarkan pada penelitian, yang menghubungkan dengan pemikiran kritis, penyelesaian masalah, dan konteks dunia nyata.
3. **Penilaian atau evaluasi**, yakni kapasitas guru untuk mengimplementasikan penilaian dan evaluasi yang sesuai guna menentukan penguasaan peserta didik terhadap materi serta membuat keputusan pembelajaran yang tepat.

4. **Lingkungan belajar**, yakni keahlian guru untuk membangun budaya aktif di kelas agar mendorong perkembangan kapasitas intelektual siswa.
5. **Perkembangan profesional**, yakni kapasitas guru dalam membina kolaborasi dengan teman sejawat serta menunjukkan sikap penuh tanggung jawab profesional baik dan efisien.
6. **Komunikasi**, yakni keahlian guru dalam menjalin komunikasi dengan jelas dan akurat kepada peserta didik, orang tua, serta masyarakat.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Terdapat berbagai faktor atau aspek yang dapat mempengaruhi kinerja individu, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal. Robbins (2001) mengidentifikasi faktor determinan tingkat kinerja organisasi atau individu, yang dirinci sebagai berikut:

1. **Motivasi**, yakni kesiapan seseorang untuk mengerahkan usaha yang lebih optimal demi mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh sejauh mana usaha tersebut mampu memenuhi kebutuhan individu.
2. **Komitemen**, yakni suatu kondisi ketika seorang karyawan menunjukkan dukungan terhadap organisasi beserta tujuan-tujuannya, disertai dengan kemauan untuk berkontribusi serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.
3. **Kompetensi**, yakni kemampuan individu dalam menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan. Kemampuan ini terbentuk dari dua faktor utama, yaitu kemampuan intelektual dan fisik. Kemampuan intelektual merujuk pada kapasitas yang diperlukan untuk kegiatan mental, sedangkan kemampuan

fisik merujuk pada kapasitas yang diperlukan untuk tugas-tugas yang membutuhkan daya tahan, kelincahan, kekuatan, dan keterampilan.

4. **Produktivitas**, yakni indikator kinerja yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi pada tingkat individu maupun kelompok, serta menunjukkan adanya dorongan untuk terus berkembang dan meningkatkan kemampuan dalam bekerja.
5. **Kemangkiran**, yakni kondisi ketidakhadiran seorang karyawan di tempat kerja tanpa keterangan atau izin.
6. **Kepuasan kerja**, yakni sikap dan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaan yang muncul dari hasil evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan tersebut.

2.2 Motivasi Spiritual

2.2.1. Definisi dan Konsep Motivasi Spiritual

Motivasi diartikan sebagai suatu dorongan yang melandasi serangkaian proses perilaku seseorang untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan. Wibowo (2007) menyebutkan bahwa aspek-aspek motivasi meliputi beberapa hal, diantaranya: (1) membangkitkan; (2) mengarahkan; (3) menjaga; dan (4) menunjukkan intensitas yang bersifat berkelanjutan. Pendapat ini selaras dengan Hasibuan (2007), yang menafsirkan motivasi sebagai kekuatan pendorong yang mampu membangkitkan semangat kerja seseorang sehingga ia dapat bekerja secara efektif, sinergis, serta terintegrasi dengan berbagai upaya untuk mencapai kepuasan. Sementara itu, Robbins (2010) mengartikan motivasi sebagai kemampuan untuk mengeluarkan upaya optimal guna mencapai tujuan organisasi.

Lebih lanjut, Mathis & Jackson (2012) menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan dari dalam (internal) maupun luar diri (eksternal), yang meningkatkan kemampuan dan keinginan untuk terus peduli serta berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, serta mengerahkan upaya optimal dalam mencapai tujuan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai konsep yang menggambarkan kekuatan seseorang yang dapat memulai dan membimbing perilaku kerja (Hidayat, 2021).

Mengacu pada beberapa pengertian motivasi di atas, motivasi spiritual dapat didefinisikan sebagai motivasi yang mendorong individu dalam menjalankan aktivitasnya, yang berlandaskan pada kesadaran bahwa dirinya memiliki koneksi dengan Tuhan sebagai pencipta dirinya sekaligus pencipta alam semesta (Agustian, 2005). Sejalan dengan definisi tersebut, Baharuddin (2007) menjelaskan motivasi spiritual sebagai motivasi yang berkaitan dengan kebutuhan spiritual, yang sejenis dengan aktualisasi diri serta peran agama. Manifestasi motivasi spiritual dapat dilihat melalui intensitas seseorang dalam mengingat Allah (dzikir), dorongan hati yang muncul dari kebutuhan, tingkat keyakinan dalam berdoa, serta kegigihan usaha untuk meneladani sifat-sifat mulia Allah (Pratikto, 2012). Mengacu pada penjabaran tersebut, bisa disimpulkan bahwa motivasi spiritual merupakan dorongan yang timbul baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan luar untuk melakukan berbagai aktivitas dengan niat murni karena Allah Ta'ala.

2.2.2. Aspek-Aspek Motivasi Spiritual

Anshari dalam Muafi (2003) menerangkan bahwa motivasi spiritual seorang muslim setidaknya terbagi dalam tiga aspek, yaitu:

a) Motivasi Akidah

Motivasi akidah merujuk pada keyakinan hidup yang berasal dari dalam diri seseorang, yaitu pengikraran yang muncul dari hati. Dengan demikian, motivasi ini dapat dipahami sebagai dorongan internal yang timbul karena kuatnya keyakinan atau akidah yang dimiliki. Alport & Ross (1967) lebih menyebut jenis motivasi ini sebagai sikap intrinsik, di mana dorongan untuk bertindak berasal dari dalam diri individu, bukan dari faktor eksternal.

b) Motivasi Ibadah

Motivasi yang berkaitan dengan ibadah merupakan dorongan yang tidak dimiliki oleh individu tanpa agama, seperti pelaksanaan salat, doa, dan berpuasa. Ibadah sendiri merupakan ketentuan Ilahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara manusia dengan Tuhan, di mana tata caranya telah diatur secara rinci dalam Al-Qur'an dan Sunnah Rasul. Dalam konteks pekerjaan, ibadah lebih menekankan pada proses atau tata cara pelaksanaannya, sedangkan hasil dari ibadah tersebut tercermin dalam muamalat, yaitu bentuk interaksi atau hubungan sosial yang baik antarsesama manusia, termasuk di dalamnya aktivitas bekerja, berbisnis, serta berinteraksi dengan adil dan jujur.

c) Motivasi Muamalat

Motivasi dalam muamalat berfokus pada pengelolaan kebutuhan manusia, yang meliputi kebutuhan primer (kebutuhan pokok), kebutuhan sekunder (kesenangan), dan kebutuhan tersier (kemewahan). Dengan demikian, penelitian mengenai motivasi spiritualitas menjadi sangat krusial, karena dapat membantu seseorang dalam mencapai kebermaknaan hidup yang sejati, dengan

cara mengelola dan menyeimbangkan kebutuhan duniawi dan spiritualnya sesuai dengan nilai-nilai agama.

2.2.3. Pengaruh Motivasi Spiritual terhadap Kinerja Guru

Penelitian Djakfar (2007) menemukan bahwa motivasi spiritual memiliki pengaruh kuat terhadap etos kerja, kinerja, dan perilaku bisnis. Hasil ini selaras dengan penelitian Achmad & Sunarsi (2019) yang menyebutkan bahwa motivasi secara nyata memengaruhi kinerja pegawai, terutama motivasi spiritual yang bisa mendorong peningkatan hasil kerja pegawai. Lukasik (2018) menyebutkan bahwa kualitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sistem motivasi spiritual yang diterapkan. Motivasi dapat berperan sebagai penghubung antara pengaruh kualitas pelatihan dan kinerja pegawai (Niati *et al.*, 2021). Temuan lain yang mendukung bahwa motivasi spiritual mempengaruhi kinerja adalah penelitian Fajri (2019), yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, promosi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, promosi juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, serta motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa hasil kajian terdahulu yang telah dijabarkan, bisa ditarik kesimpulan bahwa motivasi spiritual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, yang juga merupakan pegawai di lembaga pendidikan. Motivasi spiritual akan mendorong seorang guru dalam menjalankan aktivitas keagamaan, sehingga memiliki nilai kebermanfaatannya bagi sesama. Kajian Rohana *et al.* (2024) menunjukkan bahwa motivasi spiritual mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru. Guru yang mempunyai dorongan motivasi spiritual tinggi cenderung

menyadari bahwa profesinya bukan sekadar pekerjaan, melainkan juga ibadah. Temuan dari kajian tersebut searah dengan hasil kajian Adawiyah *et al.* (2020), yang menjelaskan bahwa motivasi spiritual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Dengan motivasi tersebut, seorang guru merasa mempunyai tanggung jawab moral yang besar untuk mendidik generasi muda dengan nilai-nilai yang baik. Berdasarkan paparan yang telah disampaikan, maka hipotesis yang diajukan terkait pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja guru adalah:

H1: Motivasi spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bisa dimaknai sebagai kondisi emosional seseorang yang menggambarkan sejauh mana ia merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang dijalannya. Perasaan ini mencakup berbagai hal seperti hubungan dengan rekan kerja, tugas, serta lingkungan kerja secara menyeluruh (Sudirman, 2002). Pernyataan ini searah dengan Bailey *et al.* (2016), dimana ia menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan respons seseorang terhadap pekerjaan mereka. Ketika seseorang merasa nyaman dengan lingkungan kerja dan tugas-tugasnya, maka tingkat kepuasannya akan lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakpuasan akan muncul jika seseorang merasa lingkungan dan pekerjaannya tidak memberikan manfaat atau dampak positif baginya. Robbins (2010) juga menjelaskan kepuasan kerja sebagai wujud atau gambaran tingkat kenyamanan seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencakup hal-hal seperti apresiasi,

hubungan harmonis dengan rekan kerja, serta peluang untuk berkembang dalam pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja adalah salah satu kriteria penting yang mencakup berbagai faktor psikologis, fisik, serta lingkungan pekerjaan yang mempengaruhi stabilitas emosional pegawai. Kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap motivasi pegawai, yang pada saatnya akan memberikan dampak pada produktivitas dan kinerja mereka dalam lingkup organisasi secara menyeluruh (Davidescu *et al.*, 2020). Disamping itu, kepuasan kerja juga sangat penting bagi kesejahteraan para karyawan, karena mencerminkan respons individu terhadap pekerjaan mereka. Jika kepuasan kerja tidak tercapai, karyawan cenderung merasa tidak puas, yang dapat menghambat kemampuan mereka untuk bekerja secara optimal. Tanpa kepuasan kerja, kinerja seorang pekerja/pegawai akan menurun, yang pada saatnya akan berdampak negatif pada organisasi secara keseluruhan.

2.3.1 Teori Kepuasan Kerja

A. Teori Ketidaksesuaian /*Discrepancy Theory* (Lock, 1996)

Teori ketidaksesuaian menjelaskan bahwa kondisi puas dan tidak puas terhadap berbagai aspek pekerjaan dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu: (1) ketidaksesuaian yang diinterpretasikan antara harapan individu dan realitas atas apa yang benar-benar diterimanya, dan (2) signifikansi pekerjaan yang diharapkan oleh seseorang (Nulandari, 2015). Dalam konteks ini, perbedaan antara ekspektasi dan realitas serta sejauh mana pekerjaan tersebut bermakna bagi individu akan menentukan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan mereka.

B. Teori keseimbangan/ *Equity Theori* (Adams, 1965)

Teori ini memiliki prinsip bahwa tingkat kepuasan atau ketidakpuasan seseorang bergantung pada sejauh mana ia merasakan adanya keadilan (*equity*) dalam situasi yang dialaminya. Keadilan tersebut dipersepsikan melalui perbandingan antara apa yang didapatkan dengan apa yang diterima oleh orang lain yang memiliki kondisi serupa, baik di tempat kerja yang sama maupun di tempat lain. Apabila individu merasa diperlakukan secara adil, maka kepuasan akan tercapai; namun, jika terdapat ketidakadilan, maka ketidakpuasan akan muncul.

C. Teori pemenuhan kebutuhan (Maslow, 1943)

Konsep hierarki kebutuhan menurut Maslow (1943) menerangkan bahwa pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus didahulukan sebelum seseorang dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisiologis, rasa aman dan terlindungi, kebutuhan sosial, rasa dihargai, serta aktualisasi diri. Kelima kebutuhan ini tersusun dalam bentuk hierarki dan menjadi pendorong bagi individu untuk terus maju dan berkembang. Kebutuhan tersebut kerap disebut sebagai kebutuhan primer atau kebutuhan dasar (Christofe *at al*, 2015).

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja diartikan sebagai salah satu faktor utama yang memainkan peran krusial pada pencapaian hasil kinerja seseorang yang optimal. Saat individu merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, mereka cenderung berusaha secara maksimal dengan memanfaatkan seluruh kemampuan yang dipunya guna merampungkan tugasnya. Kepuasan kerja memberikan motivasi pada karyawan

untuk menunjukkan tingkat dedikasi yang lebih tinggi dalam bekerja, yang pada akhirnya berperan dalam meningkatkan kinerja serta produktivitas mereka.

Kepuasan seorang karyawan dalam bekerja memiliki dampak langsung terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Ketika karyawan merasa puas, misalnya karena kompensasi yang sesuai, tugas yang selaras dengan keahliannya, serta relasi yang baik dengan atasan, hal-hal ini akan mendorong mereka untuk bekerja secara optimal. Kepuasan kerja yang tinggi dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih produktif dan berkualitas, sehingga karyawan berkontribusi lebih besar pada keberhasilan organisasi (Luthans, 2006).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengungkapkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Kajian dari Yanidrawati *et al.* (2011) menjabarkan bahwa antara kepuasan kerja dan performa kerja seorang pegawai memiliki hubungan positif. Temuan ini serupa dengan yang ditemukan oleh Baroroh (2013), yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang sangat signifikan. Selain itu, Juniantara & Riana (2015) menerangkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Martin & Proenca (2012), Almigo (2004), Engko (2006), Anthony *et al.* (2006), Grant (2001) dalam Martin (2012), Bull (2005), Tang *et al.* (2014), dan Pushpakumari (2008) juga memiliki temuan bahwa kepuasan seorang pegawai pada pekerjaan mereka berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjanya.

Temuan-temuan di atas mendukung pemahaman bahwa tingkat kepuasan yang tinggi pada pekerjaan dapat mendorong guru, yang merupakan pegawai di instansi pendidikan, untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik dan

menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Hasil penelitian Rohana *et al.*, (2024) menyebutkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru serta hubungan antara dua variabel tersebut berada pada tingkat korelasi yang sangat kuat, yang berarti kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja guru di MAN 1 Mataram. Temuan tersebut sejalan dengan hasil kajian Hernawati (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru Sekolah Dasar (SD) Negeri yang ada di Kecamatan Narmada Kabupaten Lombok Barat. Kajian Vira & Rahmah (2023) menyebutkan bahwa kepuasan kerja menunjukkan pengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru di SMA dan SMK.

Berdasarkan berbagai hasil kajian sebelumnya, bisa ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi rasa puas guru terhadap pekerjaannya, maka kinerja yang dihasilkan oleh guru tersebut juga semakin optimal. Guru yang merasa kompensasi yang diterima cukup dan terpenuhi, memiliki kesempatan untuk maju dan berkembang, memiliki yang suportif, memiliki tunjangan, memperoleh apresiasi, kebijakan yang adil ditetapkan, rekan kerja dan lingkungan yang baik dan mendukung, diberi tugas yang sesuai dengan kemampuan, serta terjaga komunikasi yang baik di sekolah, akan lebih mampu menguasai materi pelajaran, membuat strategi pembelajaran yang kreatif, menyusun rencana pembelajaran, mengelola kelas dengan baik, serta bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru adalah:

H₂: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron

2.4 *Work Engagement*

Work engagement adalah suatu konsep yang menggambarkan cara seorang karyawan atau pekerja merasa tertarik dan terhubung dengan pekerjaannya. Orang yang memiliki *work engagement* tinggi biasanya lebih antusias dan semangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Schaufeli & Bakker (2004) mengartikan *work engagement* sebagai kondisi positif yang terkait dengan cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kondisi ini mencakup tiga aspek utama, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan konsentrasi (*absorption*) terhadap pekerjaan. Seorang karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan melimpahkan perhatian dan tenaga mereka secara keseluruhan untuk bekerja dengan lebih bersemangat.

Kahn dalam Saks (2006) menyatakan bahwa rasa *engage* atau terlibat tercermin dari kehadiran psikologis individu ketika melaksanakan tugasnya dalam organisasi. Selain itu, Rothbard dalam Saks (2006) mengemukakan bahwa keterlibatan terdiri atas dua komponen utama, yakni perhatian (*attention*) dan penyerapan (*absorption*). Perhatian (*attention*) merujuk pada kapasitas berpikir dan lamanya waktu yang dicurahkan individu untuk memikirkan perannya dalam suatu organisasi, sementara penyerapan (*absorption*) menggambarkan tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, yang berkaitan dengan tingkat konsentrasi individu dalam menjalankan peran tersebut. Karyawan yang memiliki keterlibatan psikologis umumnya menunjukkan kemampuan berpikir dan pemahaman yang lebih baik mengenai posisi dan peran mereka dalam organisasi.

Keterikatan atau *engagement* merupakan hal yang baik dan berlawanan dengan *burnout*. Pegawai yang terlibat atau terkait dengan pekerjaannya secara positif akan merasa lebih antusias dan memiliki kesan baik dengan pekerjaannya (Maslach & Leiter dalam Bakker & Leiter, 2010). Hal ini berbanding terbalik dengan *workaholic*, pekerja yang *workaholic* cenderung menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang wajib dilakukan. Namun, bagi pegawai yang *engage* atau terlibat secara aktif, mereka lebih menganggap pekerjaan sebagai sesuatu yang menyenangkan dan sesuai dengan minat mereka (Schaufeli dalam Bakker & Leiter, 2010). Selain itu, Schaufeli dalam Bakker & Demerouti (2008) menyatakan bahwa pegawai dengan rasa *engage* akan memiliki *self-efficacy*, yaitu kemampuan untuk memberikan umpan balik atas diri sendiri, seperti merasa dihargai, mendapatkan pengakuan, dan merasa sukses. Xanthopoulou dalam Bakker (2011) juga menjelaskan bahwa *self-efficacy* termasuk dalam sumber daya pribadi atau internal yang memengaruhi tingkat keterlibatan pegawai. Pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi juga memiliki *self-efficacy* yang tinggi. Pegawai yang demikian akan cenderung lebih percaya diri dan gigih serta yakin bahwa mereka mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.

2.4.1 Aspek-Aspek *Work Engagement*

Aspek-aspek *work engagement* yang digunakan dalam penelitian ini berlandaskan pada aspek-aspek yang dicetuskan oleh Schaufeli & Bakker (2004), yaitu:

a. Semangat (*Vigor*)

Semangat atau *vigor* merujuk pada tingkat antusiasme serta ketangguhan mental seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. *Vigor* juga mencakup

keinginan untuk terus berusaha dalam tugas dan ketekunan dalam menghadapi tantangan. Dari sudut pandang ini, karyawan yang terlibat dalam pekerjaan akan tampil lebih antusias, memiliki semangat tinggi saat bekerja, tidak mudah teralihkan oleh lingkungan sekitar, serta mampu menyelesaikan tugasnya hingga selesai tepat waktu.

b. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi merujuk pada keadaan di mana pegawai atau karyawan betul-betul terlibat dengan pekerjaannya. Mereka merasa pekerjaan tersebut penting dan membuat mereka bersemangat serta antusias. Selain itu, mereka juga merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan inspirasi, tantangan, dan rasa kebanggaan bagi diri mereka. Dari sudut pandang ini, karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang berharga dan mampu menginspirasinya, sehingga timbul rasa bangga dalam diri serta membuat mereka berusaha menghasilkan kinerja terbaik dalam melaksanakan tugasnya.

c. Penghayatan (*Absorption*)

Penghayatan merujuk pada keadaan di mana seorang karyawan atau pegawai merasa sangat fokus, senang dan fokus dalam melakukan pekerjaannya. Seorang karyawan yang berada pada kondisi tersebut akan sering kesulitan untuk berhenti bekerja dan merasa bahwa waktu berjalan begitu cepat saat sedang bekerja. Dalam aspek ini, karyawan yang memiliki *work engagement* atau keterlibatan kerja tinggi akan menunjukkan sikap yang sulit dilepaskan dari pekerjaannya, sehingga terasa seperti waktu berlalu dengan sangat cepat. Selain itu, karyawan dengan *work engagement* tinggi juga lebih teliti dan serius dalam menjalankan tugasnya.

2.4.2 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kinerja Guru

Work engagement merupakan suatu konsep dalam psikologi positif yang menunjukkan seorang karyawan merasa bersemangat dan senang saat bekerja. Jika seseorang tidak memiliki keterikatan kerja, dia cenderung cepat resign dan mencari pekerjaan di tempat lain. Hal ini bisa menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Oleh sebab itu, peranan sumber daya manusia yang menjadi aset penting perusahaan, khususnya karyawan yang memiliki rasa keterikatan kerja yang tinggi (Vandiya & Etikariena, 2018).

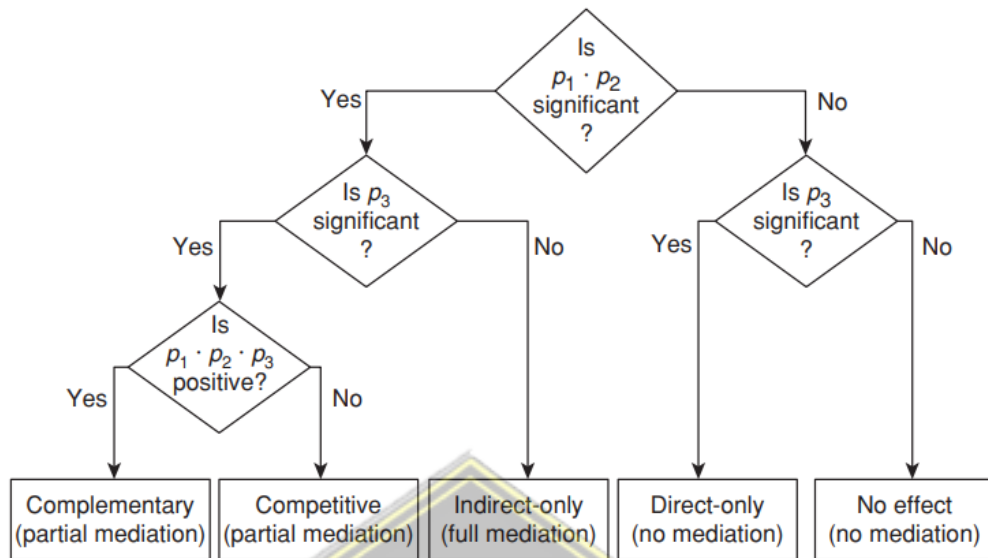
Guru merupakan bagian yang sangat penting di sekolah karena mempunyai peran, fungsi dan tanggung jawab dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Guru juga menjadi ujung tombak yang memiliki pengaruh besar terhadap keseluruhan sistem pendidikan, sehingga keberadaannya perlu mendapatkan perhatian utama. Gaji yang terlalu rendah disertai tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memengaruhi kinerja guru di sekolah, terutama bagi guru honorer (Ufaira et al., 2020). Jika seorang guru merasa tertarik dan termotivasi dengan pekerjaannya, maka dia akan merasa lebih bersemangat, lebih terlibat, dan lebih fokus dalam menjalankan tugas-tugasnya (Setyono & Sutapa, 2021). Oleh sebab itu, menumbuhkan *work engagement* atau rasa keterikatan terhadap pekerjaan menjadi salah satu hal yang penting. Semakin tinggi tingkat *work engagement*, maka semakin optimal hasil kinerjanya. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian Mulyani & Kartadiharja (2023) yang menunjukkan bahwa *work engagement* berkaitan erat dengan kinerja guru. Hasil penelitian Ferdiana et al., (2025) juga menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja, terutama dalam pernyataan “saya merasa bangga dengan

pekerjaan saya”, secara signifikan meningkatkan kinerja guru. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan mengenai pengaruh *work engagement* terhadap kinerja guru adalah:

H₅: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron

2.4.3 *Work Engagement* sebagai Mediasi Terhadap Kinerja Guru

Ketika suatu variabel independen tidak mampu menjelaskan hubungan atau pengaruhnya secara langsung terhadap variabel dependen, maka dibutuhkan suatu variabel perantara yang biasa disebut dengan variabel mediasi. Pernyataan ini sesuai dengan penjelasan Sugiyono (2017) bahwa variabel mediasi berperan memberikan pengaruh dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, serta merepresentasikan hubungan yang bersifat tidak langsung dan tidak terlihat, namun tetap dapat diukur. Mengacu pada Hair *et al.*, (2017), model analisis mediasi terdiri dari 3 jenis, yang meliputi: (1) Mediasi penuh atau *full mediation*, yaitu jenis mediasi dimana variabel independen tidak berpengaruh pada variabel dependen tanpa melalui variabel mediator; (2) Mediasi sebagian atau *partial mediation*, yaitu jenis mediasi ketika variabel independen memengaruhi variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediator; (3) Tidak ada mediasi atau *no mediation*, yaitu jenis mediasi ketika variabel mediator yang digunakan tidak memediasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Jenis analisa mediasi menurut Hair *et al.*, (2017) ini secara lebih sederhana dapat dilihat dalam Gambar 2.1 berikut.



Sumber: Hair *et al.*, (2017)

Gambar 2.1

Prosedur Analisis Mediasi

Variabel *work engagement* dalam penelitian ini muncul sebagai mediasi karena variabel *work engagement* dipandang sebagai mekanisme psikologis yang dapat memperjelas pengaruh antara variabel independen yang diteliti (dalam hal ini yaitu kepuasan kerja dan motivasi spiritual) terhadap kinerja guru. Asumsinya yaitu guru yang memperoleh kepuasan kerja atau motivasi spiritual tinggi akan merasa lebih bersemangat, berdedikasi, dan terserap dalam pekerjaannya, sehingga pada akhirnya menghasilkan kinerja mengajar yang lebih optimal. Berdasarkan penjelasan ini, maka mekanismenya yaitu kepuasan kerja dan motivasi spiritual terlebih dahulu mempengaruhi *work engagement* guru, baru kemudian dapat mempengaruhi kinerja guru.

Motivasi spiritual, sebagaimana telah dijelaskan dalam subbab sebelumnya, adalah dorongan internal seseorang yang muncul dari nilai-nilai spiritual dan keyakinan yang dimilikinya dengan tujuan untuk mencapai hidup yang lebih tinggi.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi spiritual akan mendorong seorang karyawan untuk bekerja bukan hanya demi mencari penghasilan, melainkan juga sebagai bentuk beribadah dan mendapatkan berkah dari Tuhan. Hal ini bisa menjadi dasar bagi seorang karyawan untuk semakin merasa terikat pada pekerjaannya. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Istiqomah & Purwanto (2022) yang mengkaji pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan, serta penerapan *good corporate governance* terhadap keterikatan kerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Temuan mereka menjelaskan bahwa motivasi kerja secara langsung mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap keterikatan kerja. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung memiliki keterikatan kerja yang tinggi juga. Hal ini berlaku sebaliknya, ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang rendah, maka rasa keterikatan terhadap pekerjaannya juga rendah. Penelitian Arianti *et al.*, (2020) juga menjabarkan bahwa karyawan yang bermotivasi kerja tinggi cenderung memperlihatkan kepedulian, rasa memiliki, serta dedikasi yang lebih besar terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sehingga hal tersebut berpengaruh pada peningkatan kinerja dan produktivitas perusahaan.

Mengacu pada dua rujukan kajian yang telah dijelaskan, bisa dikatakan bahwa motivasi spiritual memberikan dasar psikologis yang kuat bagi seorang karyawan untuk terlibat penuh dalam pekerjaannya. Karyawan yang demikian akan melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang berarti dan bukan sekadar rutinitas, sehingga aspek *dedication* dan *absorption* mereka meningkat. Selain itu motivasi spiritual seorang karyawan juga dapat meningkatkan ketahanan mental mereka. Nilai-nilai spiritual yang berasal dari internal karyawan membantu mereka untuk

lebih sabar dan kuat menghadapi tekanan kerja, karena dianggap sebagai salah satu ujian dalam beribadah. Hal ini pada akhirnya memperkuat *vigor* atau semangat mereka dalam bekerja. Berdasarkan hal ini, maka hipotesis yang diajukan mengenai pengaruh motivasi spiritual terhadap *work engagement* yaitu:

H₃: Motivasi spiritual berpengaruh positif terhadap *work engagement* guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron

Sama halnya dengan motivasi spiritual, kepuasan kerja juga diasumsikan memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* seseorang. Kepuasan kerja juga merupakan faktor internal seseorang yang diperoleh ketika karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi, beban kerja yang diampu dirasa adil dan sesuai, mendapatkan pengakuan atas kontribusinya, serta merasakan lingkungan dan rekan kerja yang mendukung sehingga muncul perasaan positif terhadap pekerjaannya. Perasaan positif inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk lebih bersemangat, berdedikasi, dan sepenuhnya terlibat dan terikat dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pernyataan ini didukung oleh hasil temuan Sopyan (2018) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada *work engagement*. Artinya semakin tinggi rasa puas seseorang terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi juga keterikatannya terhadap pekerjaan. Hal ini dikarenakan seseorang yang terlibat secara aktif atau *engage* akan bekerja dengan lebih semangat, berdedikasi, dan berupaya mencapai hasil kerja yang terbaik. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Robbins & Coulter (2012: 396), yang menjelaskan bahwa keterikatan kerja muncul ketika seorang guru merasa terhubung dengan pekerjaannya, merasa puas dengan pekerjaannya, serta antusias terhadap tugas yang diberikan. Dengan demikian,

hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *work engagement* adalah:

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *work engagement* guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron

Penjelasan lebih lanjut, setelah memahami asumsi bahwa motivasi spiritual dan kepuasan kerja mempengaruhi *work engagement*, langkah berikutnya adalah menguji pengaruh tidak langsung dari motivasi spiritual dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru melalui variabel mediasi yaitu *work engagement*. Variabel *work engagement* sebagai mediator harus menunjukkan bagaimana pengaruh motivasi spiritual dan kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja nyata seseorang. Beberapa penelitian terdahulu membantu menjelaskan pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru melalui variabel mediasi. Penelitian Setyabudi & Rahayu (2024) yang menguji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi, menemukan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja guru dengan mediasi penuh dari variabel *employee engagement*. Hasil temuan Wiedemann (2016) menjabarkan bahwa motivasi kerja menciptakan kondisi psikologis berupa rasa keterikatan karyawan pada pekerjaannya, yang kemudian meningkatkan kinerja mereka. Penelitian Schaufeli & Bakker (2010) menyatakan bahwa *work engagement* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan faktor-faktor kerja dengan hasil pekerja seperti kinerja dan produktivitas. Penelitian Arifin *et al.*, (2019) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja melalui mekanisme keterlibatan karyawan. Berdasarkan beberapa referensi dari penelitian

sebelumnya, maka rumusan hipotesis yang diajukan terkait dengan variabel *work engagement* sebagai mediator antara motivasi spiritual dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru adalah sebagai berikut:

H6: Motivasi spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dengan dimediasi oleh *work engagement*

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dengan dimediasi oleh *work engagement*

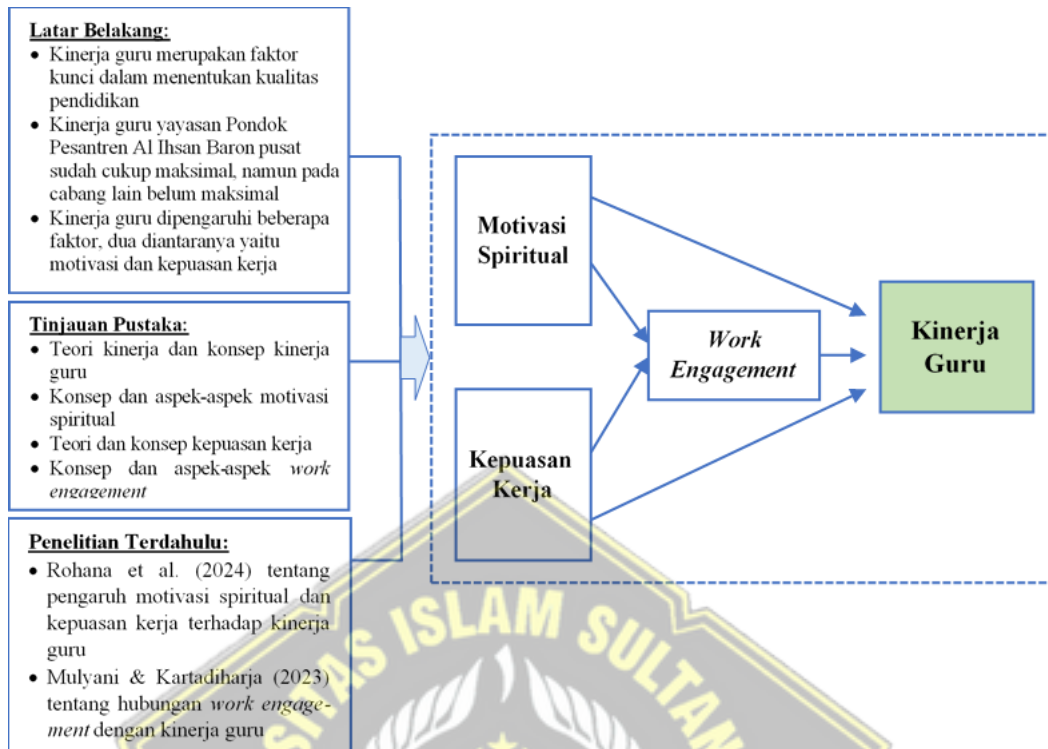
2.5 Kerangka Konseptual

Konsep penelitian ini diawali dengan latar belakang bahwa kinerja guru menjadi faktor utama dalam menentukan kualitas pendidikan. Kinerja guru yang maksimal merupakan harapan dari semua pihak sekolah. Pondok Pesantren Al Ihsan Baron sebagai salah satu lembaga Pendidikan swasta di Indonesia juga memiliki peran krusial dalam mencetak generasi muda yang berprestasi dan berkhilaf mulia serta wawasan keagamaan yang kuat. Secara umum, kinerja guru di yayasan pondok pesantren tersebut sudah cukup maksimal yang ditunjukkan dengan tingkat kehadiran guru yang hampir 100 persen dan hasil prestasi jumlah siswa/santri yang masuk perguruan tinggi negeri.

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Robbins (2021) menyebutkan bahwa ada setidaknya enam faktor yang memengaruhi kemampuan kerja guru di sekolah, yaitu motivasi, komitmen, kompetensi, produktivitas, ketidakhadiran, dan rasa puas dalam bekerja. Berdasarkan teori kinerja dan konsep

tentang kemampuan guru, dua dari enam faktor tersebut digunakan sebagai variabel dalam kajian ini. Dua variabel yang dipilih adalah motivasi (lebih tepatnya motivasi spiritual) dan kepuasan dalam bekerja. Penelitian Rohana *et al.* (2024), yang didukung oleh berbagai hasil penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa motivasi spiritual dan rasa puas dalam bekerja, baik secara parsial maupun bersama-sama (simultan), berdampak positif terhadap kemampuan kerja guru. Dengan merujuk pada hasil penelitian sebelumnya tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis bahwa motivasi spiritual berdampak positif terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dan kepuasan kerja juga berdampak positif terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron.

Gambar 2.2 menunjukkan bahwa dalam penelitian ini kinerja guru menjadi variabel dependen. Kinerja guru diasumsikan dipengaruhi oleh motivasi spiritual dan kepuasan kerja sebagai variabel independen. Dalam kajian ini, variabel *work engagement* atau keterikatan kerja dihadirkan sebagai variabel intervening (variabel mediasi). Variabel mediasi ini menjadi perantara antara untuk menjelaskan mengapa variabel motivasi spiritual dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron, dimana masing-masing variabel motivasi spiritual dan kepuasan kerja dapat meningkatkan meningkatkan *work engagement*, yang kemudian akan meningkatkan kinerja guru.



Gambar 2.2
Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanasi (*explanatory research*). Penelitian eksplanasi adalah jenis penelitian yang memiliki tujuan untuk menerangkan hubungan antar variabel dengan cara menguji hipotesis guna memprediksi pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Penelitian ini juga menggunakan teknik statistik untuk melihat hubungan antar variabel secara lebih detail (Creswell, 2014). Alasan utama pemilihan jenis penelitian ini adalah guna menguji hipotesis yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, hasil penelitian ini akan menjelaskan mengenai hubungan dan pengaruh antara variabel independen dan dependen yang telah dihipotesiskan.

3.2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini mencakup kinerja guru sebagai variabel dependen atau variabel terikat (Y) dan motivasi spiritual serta kepuasan kerja sebagai variabel independent atau variabel bebas (X1 dan X2) serta variabel intervening atau mediasi.

A. Variabel Terikat (Y)

Dalam penelitian ini, variabel terikat yang digunakan yaitu **kinerja guru**. Kinerja guru merupakan persepsi guru tentang kemampuan kerja yang dimilikinya pada suatu periode tertentu baik secara kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dalam hal ini mengajar,

mendidik dan melatih yang berpedoman pada standar yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan pembelajaran. Kinerja guru diukur dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja berdasarkan bentuk penilaian subjektif atau penilaian kinerja *human judgment* dengan memberikan penilaian terhadap diri sendiri. Mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, terdapat empat standar kompetensi guru yang terintegrasi dalam kinerja guru. Empat standar kompetensi tersebut yaitu: (1) **kompetensi pedagogik**, yaitu kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran siswa; (2) **kompetensi kepribadian**, yaitu kemampuan guru dalam mencerminkan kepribadian yang baik, arif, dan berwibawa; (3) **kompetensi sosial**, yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan lingkungan; dan (4) **kompetensi profesional**, yaitu kemampuan guru dalam penguasaan materi pelajaran secara mendalam dan profesional.

B. Variabel Bebas (X)

- a. **Motivasi Spiritual**, dimaknai sebagai suatu dorongan internal yang bersumber dari nilai-nilai, keyakinan, atau prinsip spiritual yang dimiliki oleh individu, yang mempengaruhi tujuan hidup, sikap, dan perilaku mereka dalam menjalani kehidupan. Variabel motivasi spiritual diwujudkan melalui tingkat keinginan untuk mengingat tuhan, semangat batin yang muncul karena kebutuhan, tingkat kepercayaan dalam berdoa, serta upaya yang sungguh-sungguh untuk meniru sifat-

sifat indah tuhan yang satu itu. Dalam penelitian ini, motivasi spiritual guru dalam mengajar dilihat dari tiga aspek, mengacu pada aspek motivasi spiritual Anshari dalam Muafi (2003), yaitu: (1) Motivasi akidah; (2) Motivasi ibadah; dan (3) Motivasi muamalat.

- b. **Kepuasan Kerja**, dimaknai sebagai hal bersifat personal dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Hal ini bisa dilihat dari sikap dan bagaimana cara mereka mengerjakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan. Jika guru tersebut menyukai pekerjaannya dan dapat menyelesaikannya dengan baik, maka dapat dipastikan guru tersebut memiliki rasa puas atas pekerjaannya. Terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja guru dalam penelitian ini. Pertama, **aspek beban kerja** mencerminkan tingkat kewajaran antara tanggung jawab dengan kapasitas atau kemampuan guru. Seorang guru akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi apabila mereka merasa beban kerjanya proporsional, tidak berlebihan, dan masih memungkinkan untuk menjaga kualitas hidup serta mengajar secara optimal. Kedua, **aspek upah/gaji** mencerminkan penghargaan terhadap kontribusi guru dalam mengajar. Guru akan merasa puas jika merasa kompensasi finansial yang diterima adil dan layak. Berikutnya, yaitu **aspek pengembangan diri** yang mencerminkan adanya kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan atas kinerja dan dedikasi. Guru merasa puas jika mereka melihat peluang pengembangan karier yang adil dan jelas

di tempat kerjanya. Aspek terakhir, yaitu **aspek rekan kerja** yang mencerminkan kondisi hubungan kerja antar sesama guru dan tenaga kerja lainnya di sekolah. Kepuasan kerja guru dapat diperoleh jika guru merasa diterima, dihargai, dan memiliki hubungan interpersonal yang positif di lingkungan sekolah.

C. Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini yaitu variabel *Work Engagement*. Keterikatan kerja atau *Work Engagement* adalah konsep yang menggambarkan seorang pegawai yang merasa terikat pada pekerjaannya, sehingga saat bekerja mereka lebih bersemangat dan termotivasi. Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja guru, peneliti menggunakan tiga indikator, yaitu: (1) Semangat (*Vigor*); (2) Dedikasi (*Dedication*); dan (3) Penghayatan (*Absorption*). Ketiga aspek tersebut menjadi dasar dalam pembuatan instrumen penelitian yang disusun oleh peneliti dengan mempertimbangkan nuansa spiritualitas di dalamnya.

Adapun kisi-kisi variabel dan indikator penelitian tersaji pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator
1	Kinerja Guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron Ukuran dari sejauh mana seorang guru berhasil memenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi yang diharapkan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.	a. Kompetensi Pedagogik b. Kompetensi Kepribadian c. Kompetensi Sosial d. Kompetensi Profesional

No.	Variabel	Indikator
2	<p>Motivasi Spiritual</p> <p>Motivasi spiritual adalah dorongan internal yang berasal dari nilai-nilai, keyakinan, atau prinsip spiritual yang dimiliki oleh individu, yang mempengaruhi tujuan hidup, sikap, dan perilaku mereka dalam menjalani kehidupan.</p>	<p>a. Motivasi Akidah Motivasi untuk bekerja secara profesional karena yakin bahwa Allah selalu mengawasi dan memberikan balasan</p> <p>b. Motivasi Ibadah Motivasi bekerja dan menjaga akhlak dengan baik karena bekerja bagian dari ibadah kepada Allah</p> <p>c. Motivasi Muamalat Motivasi untuk memperlakukan siswa, rekan kerja, dan atasan dengan adil dan hormat, serta menjaga amanah dalam mengajar</p>
3	<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Kepuasan dalam bekerja adalah hal yang berbeda-beda untuk setiap orang. Setiap personal mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda. Hal ini dapat ditinjau dari perilaku dan cara seseorang mengerjakan serta menyelesaikan pekerjaan yang diemban.</p>	<p>a. Upah/gaji yang diterima;</p> <p>b. Beban pekerjaan;</p> <p>c. Pengembangan diri; dan</p> <p>d. Rekan kerja;</p>
4	<p>Work Engagement</p> <p><i>Work Engagement</i> atau keterikatan kerja dalam penelitian ini merupakan konsep pemikiran dimana guru yang memiliki rasa keterikatan spiritual terhadap pekerjaan mereka, akan lebih bersemangat dan melakukan pekerjaan.</p>	<p>a. Semangat</p> <p>b. Dedikasi</p> <p>c. Penghayatan</p>

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data pada penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya, yaitu subjek atau objek yang sedang diteliti, tanpa melalui pihak ketiga (Sugiono, 2016). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari responden, yaitu para guru atau pengajar yang bekerja di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron melalui hasil jawaban mereka dalam kuesioner. Adapun data sekunder merupakan

data yang diperoleh dari pihak lain atau berasal dari sumber yang bukan dikumpulkan langsung oleh peneliti (Creswell, 2014).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik penyebaran kuesioner. Metode ini merupakan pendekatan langsung untuk memperoleh informasi dengan membagikan beberapa pertanyaan kepada orang yang menjawab. Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuisoner dalam format *Google Form*, yang dibagikan melalui grup *WhatsApp*. Kuesioner tersebut disusun untuk mengukur sikap dan pendapat dari orang yang menjawab atau responden dalam bentuk skala likert. Skala ini mengharuskan responden untuk menyatakan tingkat persetujuan mereka terhadap beberapa pernyataan, dengan pilihan jawaban dari 1 sampai 5, dengan ketentuan sebagai berikut: skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS); skor 4 untuk jawaban Setuju (S); skor 3 untuk jawaban Cukup Setuju (CS); skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS); dan skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS).

3.5 Responden Penelitian

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh guru yang mengajar di empat cabang Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Keempat cabang tersebut yaitu Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 1 (Pusat) di Kabupaten Nganjuk, Pondok Pesantren Al Ihsan Baron di Kota Bogor, Pondok Pesantren Al Ihsan Baron di Kota Kendari, dan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron di Kota Banjarbaru. Pondok

Pesantren Al Ihsan Baron di Pangkalanbun tidak ikut disertakan karena masih baru dan masih berfokus pada pendidikan informal. Total guru atau pengajar yang menjadi responden dalam kajian ini adalah sebanyak 133 orang. Karena ukuran populasi relatif kecil, maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Teknik tersebut disebut sebagai sampling jenuh menurut Sugiyono (2019). Dengan demikian, penelitian ini menggunakan sampel jenuh yang terdiri atas 133 guru yang bekerja di empat cabang Pondok Pesantren Al Ihsan Baron.

3.6 Teknik Analisis

Teknik analisis yang dipergunakan pada penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) yang didasarkan pada *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah jenis model persamaan struktural (SEM) yang menggunakan komponen atau varian sebagai dasar analisisnya. SEM sendiri adalah metode statistik yang sering dipergunakan untuk menguji hubungan antar variabel dalam model yang kompleks, terutama ketika data mempunyai banyak variabel, mengalami multikolinearitas, atau ukuran sampelnya kecil. Menurut Santoso (2014), SEM merupakan teknik analisis multivariat yang mengintegrasikan analisis faktor dengan analisis regresi (korelasi) untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel dalam suatu model. Teknik ini memungkinkan pengujian hubungan antara indikator dan konstraknya, serta hubungan antar konstruk yang dibangun dalam model tersebut.

Menurut Hairs (2019), PLS adalah teknik yang sangat berguna dalam penelitian, terutama ketika data yang digunakan kompleks, ukuran sampel kecil, dan variabel laten diukur dengan banyak indikator. Selain itu, Latan & Ghazali

(2012) menjelaskan bahwa PLS adalah pendekatan alternatif yang berbeda dari pendekatan SEM berbasis kovarian. SEM berbasis kovarian umumnya digunakan untuk menguji hubungan kausal atau mengonfirmasi teori, sedangkan PLS lebih berfokus pada pengembangan model yang memiliki kemampuan prediktif. Perbedaan mendasar antara SEM berbasis kovarian dan PLS berbasis komponen terletak pada orientasi penggunaannya, yaitu apakah model persamaan struktural dimanfaatkan untuk pengujian teori atau untuk pengembangan teori dengan tujuan utama melakukan prediksi.

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan jenis statistik yang dipergunakan untuk analisa data dengan cara menginterpretasikan data yang terkumpul, tanpa bertujuan membuat kesimpulan secara umum. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif dilakukan dengan menentukan tinggi rendahnya setiap variabel yang diteliti. Analisis yang dipergunakan adalah dengan membagi variabel ke dalam kategori berdasarkan interval kelas, yaitu dibagi menjadi tiga kategori, yaitu tinggi, cukup tinggi, dan rendah. Rumus yang digunakan untuk menghitung interval kelas dijelaskan sebagai berikut.

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Total skor tertinggi} - \text{Total skor terendah}}{\text{Jumlah kategori}}$$

$$\text{Total skor tertinggi} = \text{Nilai jawaban tertinggi} \times \text{jumlah item pertanyaan}$$

$$\text{Total skor terendah} = \text{Nilai jawaban terendah} \times \text{jumlah item pertanyaan}$$

Dalam penelitian ini, nilai tertinggi dari jawaban responden adalah 5 (Sangat Setuju) dan nilai dari jawaban terendah responden adalah 1 (Sangat Tidak Setuju).

Total skor tertinggi diperoleh dari nilai tertinggi dikali dengan jumlah item pertanyaan. Sedangkan total skor terendah diperoleh dari nilai terendah dikali dengan jumlah item pertanyaan. Total jawaban tertinggi diperoleh dari nilai tertinggi dikali dengan jumlah item pertanyaan.

3.6.2 Analisis Statistik Inferensial (SEM-PLS)

Statistik inferensial merupakan metode statistik yang dipergunakan untuk menganalisis data dari sampel, sehingga hasilnya dapat digunakan untuk menarik kesimpulan tentang populasi (Like, 2017). Metode analisis yang digunakan penyusunan kajian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM), yang termasuk dalam jenis analisis multivariat untuk mengeksplorasi beberapa variabel penelitian secara bersamaan. Analisis *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Terdapat dua jenis pengujian PLS yang dilakukan, yaitu:

- a. Tahap pertama adalah melakukan uji *Outer Model* atau model pengukuran. Uji *outer model* ini bertujuan untuk menguji apakah setiap indikator yang digunakan mampu mengukur konstraknya secara valid dan konsisten.
- b. Tahap kedua adalah melakukan uji model struktural atau yang disebut *Inner Model*. Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antar variabel antara satu konstruk dengan konstruk lainnya, dan untuk itu digunakan uji t yang dilakukan oleh metode PLS.

3.6.1.1. Measurement (Outer) Model

Model Pengukuran atau *Outer Model* dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) dan *Partial Least Square* (PLS) merupakan model yang menggambarkan

hubungan antara variabel laten (tidak teramati) dengan indikator-indikatornya (teramati). Tujuan dari model ini adalah memastikan bahwa pengukuran dilakukan dengan valid dan dapat diandalkan, yaitu sejauh mana indikator tersebut benar-benar mewakili variabel laten yang ingin diukur.

A. Uji Validitas

Penelitian ini melibatkan penggunaan kuesioner sebagai alat dalam mengumpulkan data. Untuk mengetahui apakah komponen pertanyaan dalam kuesioner tersebut valid dan bisa dipercaya, peneliti perlu melakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas memiliki tujuan untuk menegaskan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur hal yang seharusnya diukur. Ada dua jenis pengujian validitas, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Convergent validity bermaksud untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator dapat mengukur variabel laten secara tepat. Untuk mengetahui *convergent validity*, digunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *loading factor*. Nilai AVE yang diharapkan adalah $\geq 0,5$ agar setiap variabel memiliki parameter *convergent validity* yang layak digunakan (Ghozali, 2020). Sementara itu, jika uji *convergent validity* menggunakan *loading factor*, maka indikator dikatakan valid jika nilai *loading factor* $> 0,70$ (Hair et al, 2019). Jika terdapat indikator yang memiliki nilai *loading factor* $< 0,50$ maka indikator tersebut harus dihilangkan dari analisis karena menunjukkan indikator tersebut tidak cukup baik untuk mengukur variabel laten secara tepat.

Discriminant validity atau validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dalam model laten yang satu berbeda dari variabel

lainnya. Validitas diskriminan terpenuhi jika dua instrumen yang mengukur dua konstruk berbeda tidak berkorelasi, sehingga skor yang dihasilkan juga tidak berkorelasi. Dalam penelitian ini, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria *fornell-larcker*. Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai akar dari AVE pada suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi konstruk tersebut dengan variabel laten lainnya, maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut memiliki validitas diskriminan yang bagus (Sekaran & Bougie, 2016).

B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan seberapa baik hasil pengukuran untuk bisa dipercaya dan tetap konsisten setiap kali diukur ulang. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas dari variabel dalam penelitian, digunakan ukuran seperti koefisien *alpha* atau *cronbachs alpha* serta *composite reliability*. Item dianggap reliabel jika nilai *cronbachs alpha* lebih dari 0,6 dan nilai *composite reliability* lebih dari 0,7.

3.6.1.2. Structural (Inner) Model

Ketika model yang telah dibentuk memenuhi kriteria *outer model*, maka langkah selanjutnya yaitu melaksanakan pengujian terhadap *structural* atau *inner model*. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh antar variabel yang diukur (Hair et al, 2017). Dalam penelitian ini, model struktural atau *inner model* diukur dengan melihat nilai koefisien determinasi atau *R-Square*, yang menunjukkan seberapa kuat pengaruh antar variabel dalam model. Tahap berikutnya yaitu mengestimasi koefisien jalur, yang merupakan nilai yang menunjukkan hubungan antar variabel dalam model struktural. Koefisien jalur ini diperoleh melalui prosedur bootstrapping. Nilai koefisien jalur dianggap signifikan

jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 (tingkat signifikansi 5 persen) atau lebih besar dari 1,65 (tingkat signifikansi 10 persen) untuk setiap hubungan jalur.

A. *R-Square*

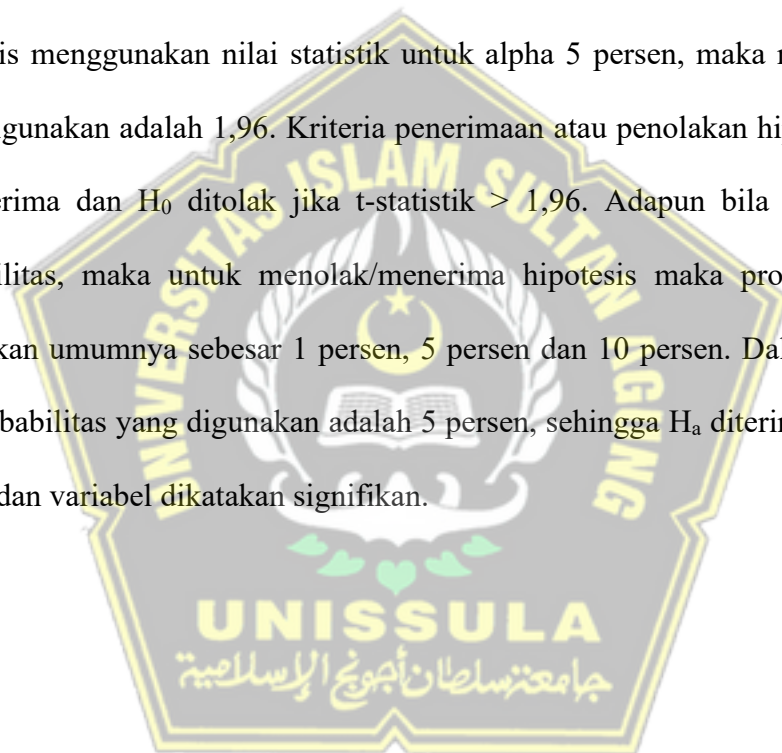
Dalam mengevaluasi model struktural (*inner model*), langkah awal yang dilakukan adalah menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen. *R-Square* ini menunjukkan seberapa kuat model struktural dalam memprediksi variabel tersebut. Uji model struktural (*inner model*) dikerjakan dengan melihat nilai *R-Square*, yang merupakan pengukuran sejauh mana model cocok dengan data. Nilai *R-Square* berkisar antara nol hingga satu, di mana semakin mendekati satu, semakin baik kemampuan variabel eksogen dalam memberikan informasi untuk memprediksi variasi variabel endogen. Menurut Ghozali & Latan (2015), model dengan nilai *R-Square* lebih besar atau sama dengan 0,75 dianggap kuat, *R-Square* 0,50 dianggap sedang, dan *R-Square* 0,25 dianggap lemah.

B. *f-Square*

Uji *f-square* atau *effect size* ini digunakan untuk menilai seberapa baik model yang telah disusun. Uji ini memberi informasi mengenai tingkat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain dalam model, yang tidak bisa diketahui hanya dengan melihat nilai koefisien *path* saja. Menurut Ghozali (2011), pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dianggap kuat jika nilai *f-square* mencapai 0,35. Jika nilai *f-square* adalah sebesar 0,15 maka pengaruhnya dianggap sedang atau *moderate*. Adapun nilai *f-square* hanya 0,02, maka pengaruhnya dianggap lemah.

C. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini adalah penelitian *Explanatory research* dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dan berbasis *Partial Least Square* (PLS), oleh karena itu perlu dilakukan pengujian hipotesis. Uji hipotesis dapat dilakukan dengan melihat dengan nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Pada pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik untuk alpha 5 persen, maka nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak jika t-statistik $> 1,96$. Adapun bila menggunakan probabilitas, maka untuk menolak/menerima hipotesis maka probabilitas yang digunakan umumnya sebesar 1 persen, 5 persen dan 10 persen. Dalam penelitian ini, probabilitas yang digunakan adalah 5 persen, sehingga H_a diterima jika nilai $p < 0,05$ dan variabel dikatakan signifikan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron

Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron adalah sebuah pesantren modern yang mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan umum selain ilmu agama. Tujuan dari pendirian pesantren ini adalah untuk membentuk generasi muda yang tidak hanya berprestasi di bidang akademik, melainkan juga memiliki akhlak yang baik dan pemahaman agama yang dalam. Santri di sini belajar ilmu pengetahuan umum dari pagi hingga siang, lalu di waktu sore hingga malam hari mereka mempelajari ilmu-ilmu Islam yang diarahkan oleh para guru atau ustadz/ustadzah yang berkompeten.

Pondok Pesantren Al Ihsan Baron didirikan pada tahun 2012 yang diawali dengan pendirian Sekolah Menengah Pertama (SMP) Bina Insan Mandiri. Seiring dengan berjalannya waktu, pondok pesantren ini berkembang pesat dengan jumlah santri yang semakin banyak. Selain itu, pondok pesantren ini juga mampu membuka beberapa cabang atau jaringan pondok pesantren di beberapa daerah di Indonesia. Hingga saat ini terdapat lima cabang Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang tersebar di beberapa daerah, yaitu:

- 1) Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 1 (Pusat) di Kabupaten Nganjuk Jawa Timur;
- 2) Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 2 di Kota Bogor Jawa Barat;
- 3) Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 3 di Kota Kendari Sulawesi Tenggara;

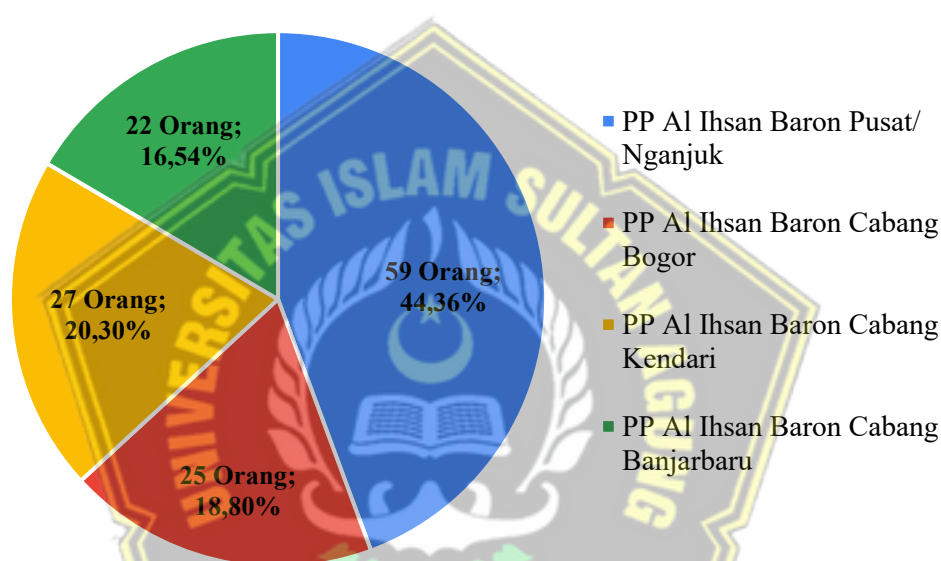
- 4) Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 4 di Kota Banjarbaru Kalimantan Selatan;
- 5) Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 5 di Pangkalanbun Kabupaten Kotawaringin Barat Kalimantan Tengah;

Pondok Pesantren Al Ihsan Baron memiliki dua program pendidikan utama yaitu jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Program pendidikan SMP dan SMA ini ada di 4 (empat) cabang pondok pesantren, yaitu Pondok Pesantren Al Ihsan Baron Cabang 1 hingga 4. Pada beberapa cabang pondok, terdapat program pendidikan tambahan berupa Sekolah *Tahfiz* pada jenjang TK-KB dan Sekolah Dasar. Dalam penelitian ini, guru yang menjadi responden penelitian yaitu guru pada tingkat pendidikan SMP dan SMA saja, karena terdapat cabang yang tidak memiliki program pendidikan Sekolah *Tahfiz* (TK-KB dan SD). Selain itu, Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 5 di Pangkalanbun tidak disertakan karena masih tergolong baru dan masih berfokus pada pendidikan informal.

4.1.2 Karakteristik Responden

Bagian ini menjelaskan mengenai hasil analisis deskriptif mengenai karakteristik responden penelitian. Guru yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 133 orang yang berasal dari 4 (empat) cabang pondok dan mengajar pada tingkat pendidikan SMP dan SMA. Gambar 4.1 menjelaskan bahwa responden terbesar berasal dari Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 1 (Pusat) di Kabupaten Nganjuk, yaitu sebanyak 59 orang atau 44 persen. Hal ini dikarenakan di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron 1 (Pusat) memiliki 3 (tiga) program pada tiap

jenjang pendidikan (SMP dan SMA) yaitu Program Reguler, Program Program Tahfidzul Qur'an, dan Program Dirosah Khosoh Bahasa Arab dan Tahfidz al-Qur'an. Sehingga jumlah kelas yang ada juga lebih banyak dibandingkan dengan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron di cabang lainnya. Adapun jumlah responden Pondok Pesantren Al Ihsan Baron cabang Bogor, Kendari dan Banjarbaru masing-masing adalah sebanyak 25 orang, 27 orang dan 22 orang.

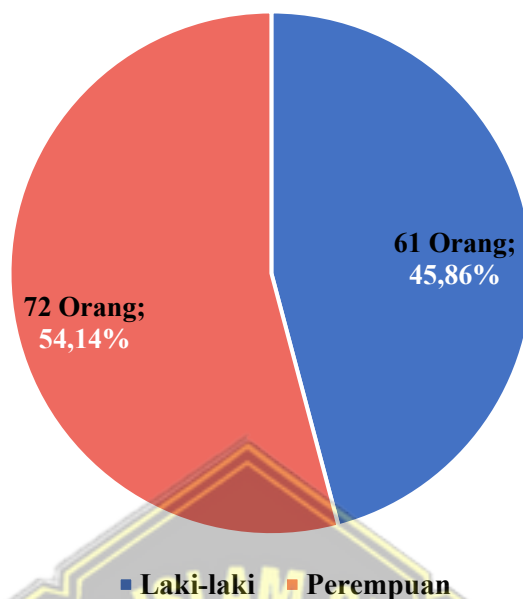


Sumber: Data diolah, 2025

Gambar 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Tempat Mengajar

Karakteristik responden berikutnya yaitu berdasarkan jenis kelamin.

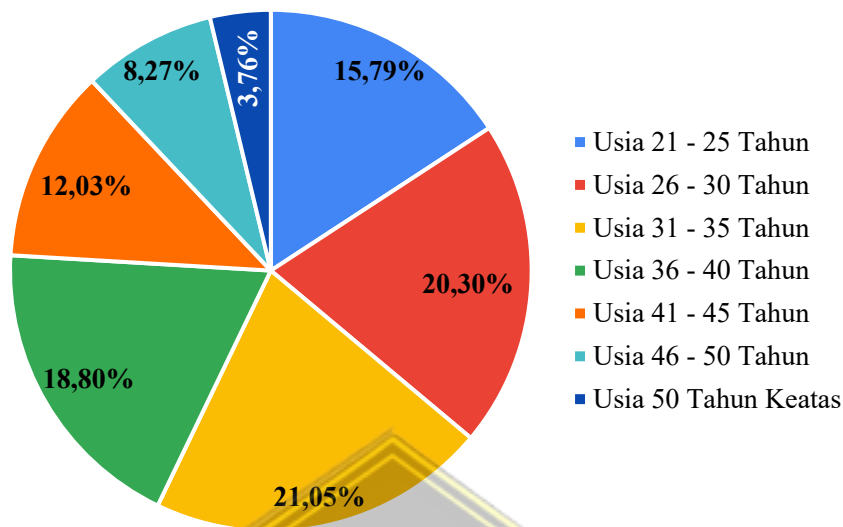
Gambar 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas guru atau pengajar di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang terlibat dalam penelitian ini merupakan guru dengan jenis kelamin perempuan dengan jumlah 72 orang (54,14 persen). Adapun jumlah guru laki-laki yang menjadi responden adalah sebanyak 61 orang atau 45,86 persen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil analisis deskriptif guru atau pengajar di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang menjadi responden pada penelitian adalah mayoritas guru perempuan.



Sumber: Data diolah, 2025

Gambar 4.2 Jenis Kelamin Responden

Karakteristik responden yang ketiga yaitu berdasarkan umur. Gambar 4.3 menunjukkan bahwa guru atau pengajar di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang menjadi responden kajian merupakan guru berusia 31 hingga 35 tahun dengan jumlah sebanyak 28 orang (21,05) dan berusia 26 hingga 30 tahun yaitu sebanyak 27 orang (20,30 persen). Responden guru atau pengajar yang berusia 21 hingga 25 tahun berjumlah 21 orang (15,79 persen) dan berusia 36 hingga 40 tahun sebanyak 25 orang (18,80 persen). Responden guru dengan usia 41 hingga 45 tahun adalah berjumlah 16 orang (12,03 persen) dan guru dengan usia 46 hingga 50 tahun berjumlah 11 orang (8,27 persen). Terdapat pula responden guru atau pengajar yang berusia 50 tahun keatas, yaitu sebanyak 5 orang (3,76 persen). Hasil di atas menjelaskan bahwa sebagian besar guru atau pengajar di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang menjadi sampel penelitian merupakan guru atau pengajar dengan usia 21 tahun hingga 40 tahun.

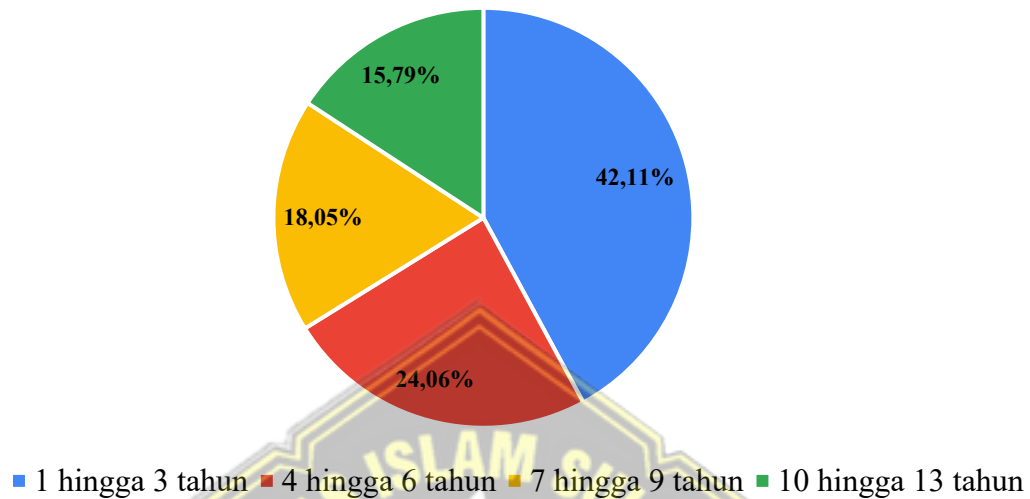


Sumber: Data diolah, 2025

Gambar 4.3 Usia Responden

Karakteristik responden yang terakhir yaitu didasarkan pada masa kerja responden. Masa kerja maksimal dari guru yang mengajar di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron adalah 13 tahun, mengacu pada tahun didirikannya yayasan pondok pesantren ini. Beberapa guru atau pengajar telah mengalami perubahan, namun masih terdapat guru yang mengajar sejak pondok pesantren pertama kali didirikan. Gambar 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas guru atau pengajar di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang terlibat dalam penelitian ini merupakan pegawai yang telah bekerja selama 1 hingga 3 tahun dengan jumlah 56 orang (42,11 persen). Terdapat pula guru yang telah bekerja selama 4 hingga 6 tahun sebanyak 32 orang (24,06 persen). Guru yang telah bekerja selama 7 hingga 9 tahun di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron adalah sebanyak 24 orang (18,05 persen). adapun guru yang telah bekerja lebih dari 10 tahun (maksimal 13 tahun) adalah sebanyak 2 orang (15,79 persen). Berdasarkan hasil analisis ini dapat dijelaskan bahwa sebagian besar

responden penelitian merupakan guru yang bekerja selama 1 hingga 3 tahun di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron.



Sumber: Data diolah, 2025

Gambar 4.4 Masa Kerja Responden

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Mengacu pada hasil pengumpulan data, didapatkan informasi mengenai masing-masing variabel penelitian. Informasi mengenai variabel ini kemudian dianalisis secara deskriptif agar lebih mudah dipahami. Analisis deskriptif yang dilakukan yaitu menggunakan interval kelas yang membagi kategori variabel menjadi 3 (tiga) kategori yaitu tinggi, cukup tinggi dan rendah. Adapun analisis deskriptif pada setiap variabel dijelaskan sebagai berikut.

4.1.3.1 Kinerja Guru

Tabel 4.1 menyajikan informasi terkait distribusi jawaban responden mengenai kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Dapat dilihat bahwa keempat pernyataan memiliki nilai mean lebih dari 4 dan dapat dikategorikan baik. Pernyataan dengan kode item KG2 merupakan instrumen dari

indikator kompetensi kepribadian, memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,61. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru memiliki tingkat kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya integritas dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, aspek kejujuran, kedisiplinan, dan amanah telah menjadi bagian yang melekat dalam perilaku guru sehari-hari, baik dalam kegiatan belajar mengajar maupun dalam interaksi sosial di lingkungan sekolah.

Tabel 4.1
Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Guru

Item	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responen		Mean	Std Deviasi
KG1	Saat mengajar, saya menyesuaikan metode agar menghargai fitrah, bakat, dan karakter unik setiap siswa sebagai anugerah Allah SWT	Sangat Setuju (5)	71	4,44	0,67
		Setuju (4)	51		
		Cukup Setuju (3)	10		
		Tidak Setuju (2)	1		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		
KG2	Saya menjaga integritas (jujur, disiplin, amanah) karena sadar bahwa teladan guru dinilai di hadapan Allah SWT	Sangat Setuju (5)	87	4,61	0,57
		Setuju (4)	40		
		Cukup Setuju (3)	6		
		Tidak Setuju (2)	0		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		
KG3	Saya berkomunikasi dengan siswa, orang tua, dan rekan guru secara santun sebagai implementasi nilai ukhawah	Sangat Setuju (5)	88	4,58	0,64
		Setuju (4)	34		
		Cukup Setuju (3)	11		
		Tidak Setuju (2)	0		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		
KG4	Saya menguasai standar kompetensi dari mata pelajaran yang saya ampu	Sangat Setuju (5)	60	4,32	0,70
		Setuju (4)	55		
		Cukup Setuju (3)	18		
		Tidak Setuju (2)	0		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		

Sumber: Data diolah, 2025

Pernyataan lain yang termasuk dalam indikator kompetensi pedagogik (KG1), kompetensi sosial (KG3) dan kompetensi profesional (KG4) juga memiliki nilai mean yang tinggi. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar kinerja guru tergolong sangat baik dan mencerminkan profesionalisme yang kuat di berbagai

aspek kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa para guru tidak hanya memiliki kemampuan akademik dan pedagogik yang memadai, tetapi juga mampu mengimplementasikan nilai-nilai spiritual dan sosial dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan jawaban responden tersebut, kemudian dapat diketahui kondisi tinggi rendahnya kinerja guru secara keseluruhan. Tinjauan tinggi rendahnya kinerja guru dalam penelitian ini diperoleh melalui perhitungan interval kelas yang disusun menjadi 3 (tiga) kategori yaitu rendah, cukup tinggi dan tinggi. Jumlah item pertanyaan pada variabel kinerja guru ini adalah sebanyak 4 (empat) pertanyaan, dengan kategori nilai jawaban mulai dari 1 (nilai terendah) sampai 5 (nilai tertinggi). Dengan demikian maka variabel kinerja guru memiliki total skor tertinggi secara teori adalah sebesar 20 dan total skor terendah adalah 4. Angka ini kemudian digunakan sebagai dasar perhitungan nilai interval kelas, yang memiliki formulasi berikut ini:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Total skor tertinggi} - \text{Total skor terendah}}{\text{Jumlah kategori}}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{20 - 4}{3}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{16}{3} = 5,33 = 5$$

Tabel 4.2
Interval Kelas Variabel Kinerja Guru

Rentang Skor	Kategori	Jumlah Responden	% Responden
15 Sampai 20	Tinggi	122	91,73
10 Sampai 14	Cukup Tinggi	11	8,27
4 Sampai 9	Rendah	0	0,00
TOTAL		133	100,00

Sumber: Data diolah, 2025

Gambaran tinggi rendahnya kinerja guru di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dapat dilihat dalam Tabel 4.2. Dapat dilihat bahwa sebanyak 122 responden atau 91,73 persen dari total seluruh responden memiliki skor jawaban pada kategori tinggi. Sementara 11 responden sisanya memiliki skor jawaban yang masuk pada kategori cukup tinggi. Hal ini dapat dimaknai bahwa kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron berada pada tingkat yang diharapkan, yaitu kinerja guru yang baik. Kedepannya capaian kinerja ini harus tetap dipertahankan dan dikembangkan agar kinerja guru menjadi semakin lebih baik lagi.

4.1.3.2 Motivasi Spiritual

Tabel 4.3 menyajikan informasi mengenai distribusi jawaban responden mengenai motivasi spiritual di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Dapat dilihat bahwa ketiga pernyataan memiliki nilai mean lebih dari 4 dan dapat dikategorikan baik. Pernyataan dengan kode item MS2 yang merupakan instrumen dari indikator motivasi ibadah, memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,69. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron memiliki tingkat motivasi ibadah yang sangat tinggi. Para guru merasa pekerjaan mereka sebagai pendidik tidak semata-mata dipandang sebagai kewajiban profesional, namun juga sebagai bentuk pengabdian dan ibadah kepada Allah SWT.

Pernyataan dengan nomor item MS1 juga memiliki nilai mean yang tinggi yaitu 4,68 dimana 96 responden memberikan skor 5 (sangat setuju). Hal ini menunjukkan bahwa para guru memiliki kesadaran spiritual dan tanggung jawab moral yang kuat dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Keyakinan

bahwa Allah SWT senantiasa mengawasi setiap perbuatan menjadi pendorong utama mereka untuk bekerja dengan penuh dedikasi, kejujuran, dan profesionalisme. Adapun pernyataan pada item MS3 (indikator motivasi muamalat) juga memiliki nilai mean yang tinggi yaitu 4,56 dengan 83 responden memberikan skor 5 (sangat setuju). Nilai ini menunjukkan bahwa para guru di Yayasan Pondok Pesantren memiliki dorongan untuk berperilaku adil, menghargai sesama, dan menjalin hubungan sosial yang harmonis berdasarkan nilai-nilai ajaran Islam. Berdasarkan nilai mean dari ketiga instrumen/pernyataan, maka dapat disimpulkan bahwa guru-guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron memiliki dorongan spiritual yang tinggi ketika menjalankan tugasnya sebagai pengajar. Nilai-nilai spiritualitas keislaman menjadi landasan utama dalam membentuk sikap, perilaku, dan etos kerja mereka, baik dalam konteks individu maupun sosial.

Tabel 4.3
Distribusi Jawaban Responden Mengenai Motivasi Spiritual

Item	Pernyataan	Jumlah Jawaban		Mean	Std Deviasi
MS1	Saya termotivasi untuk bekerja secara profesional karena yakin Allah selalu mengawasi setiap tindakan saya dan akan memberikan balasan yang setimpal	Sangat Setuju (5)	96	4,68	0,56
		Setuju (4)	31		
		Cukup Setuju (3)	6		
		Tidak Setuju (2)	0		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		
MS2	Saya termotivasi untuk bekerja dan menjaga akhlak yang baik di sekolah karena saya menganggapnya bagian dari ibadah kepada Allah	Sangat Setuju (5)	97	4,69	0,54
		Setuju (4)	31		
		Cukup Setuju (3)	5		
		Tidak Setuju (2)	0		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		
MS3	Saya memperlakukan siswa, rekan kerja, dan atasan dengan adil dan hormat karena nilai-nilai keislaman saya	Sangat Setuju (5)	83	4,56	0,61
		Setuju (4)	42		
		Cukup Setuju (3)	8		
		Tidak Setuju (2)	0		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan jawaban responden tersebut, kemudian dapat diketahui kondisi tinggi rendahnya motivasi spiritual guru secara keseluruhan. Kondisi tinggi rendah motivasi spiritual dalam penelitian ini diperoleh melalui perhitungan interval kelas yang disusun menjadi 3 (tiga) kategori yaitu rendah, cukup tinggi dan tinggi. Jumlah item pertanyaan pada variabel kinerja guru ini adalah sebanyak 3 (tiga) pertanyaan, dengan kategori nilai jawaban mulai dari 1 (nilai terendah) sampai 5 (nilai tertinggi). Dengan demikian maka variabel motivasi spiritual memiliki total skor tertinggi secara teori adalah sebesar 15 dan total skor terendah adalah 3. Angka-angka ini kemudian digunakan sebagai dasar perhitungan nilai interval kelas, yang memiliki formulasi berikut ini:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Total skor tertinggi} - \text{Total skor terendah}}{\text{Jumlah kategori}}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{15 - 3}{3}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{12}{3} = 4$$

Tabel 4.4
Interval Kelas Variabel Motivasi Spiritual

Rentang Skor	Kategori	Jumlah Responden	% Responden
11 Sampai 15	Tinggi	128	96,24
7 Sampai 10	Cukup Tinggi	5	3,76
3 Sampai 6	Rendah	0	0,00
Total		133	100,00

Sumber: Data diolah, 2025

Gambaran tinggi rendahnya motivasi spiritual guru di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dapat dilihat dalam Tabel 4.4. Sebanyak 128 responden atau 96,24 persen dari total seluruh responden memiliki skor jawaban pada kategori tinggi.

Sementara 5 responden sisanya memiliki skor jawaban yang masuk pada kategori cukup tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa motivasi spiritual yang dimiliki oleh guru-guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron berada pada tingkat yang diharapkan, yaitu motivasi spiritual yang tinggi. Dengan motivasi spiritual yang tinggi ini dapat menjadi landasan bagi guru-guru dalam meningkatkan kinerja, menjaga integritas, serta memberikan teladan yang baik di lingkungan pendidikan. Sehingga capaian ini hendaknya harus dipertahankan kedepannya.

4.1.3.3 Kepuasan Kerja

Tabel 4.5 menyajikan informasi mengenai distribusi jawaban responden mengenai kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Dibandingkan dengan dua variabel sebelumnya (kinerja guru dan motivasi spiritual), variabel kepuasan kerja guru memiliki nilai mean yang sedikit lebih rendah. Dapat dilihat bahwa keempat pernyataan memiliki nilai mean kurang dari 4 namun masih dikategorikan cukup baik. Pernyataan dengan kode item KK2 dan KK4 sama-sama memiliki nilai mean tertinggi yaitu sebesar 3,88. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian guru merasa cukup puas terhadap kesesuaian beban kerja dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, sebagian guru juga cukup puas terhadap hubungan sosial yang terjalin di lingkungan kerja.

Kepuasan kerja yang diukur melalui indikator gaji/upah (item KK1) memiliki nilai mean sebesar 3,71 yang juga menunjukkan kategori cukup. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian guru merasa bahwa gaji yang mereka terima telah dibayar dan cukup sesuai dengan kemampuan dan latar pendidikan mereka. Sementara itu, kepuasan kerja yang diukur melalui indikator pengembangan diri

(KK4) memperoleh nilai mean terendah yaitu sebesar 3,53. Nilai ini menjelaskan bahwa sebagian guru merasa puas terhadap ruang pengembangan diri yang diberikan, namun sebagian guru merasa bahwa yayasan belum memberikan ruang untuk pengembangan diri yang optimal. Salah satu contohnya yaitu program pelatihan atau workshop keahlian masih belum dilakukan secara merata, sehingga terdapat beberapa guru yang masih belum memperoleh pelatihan.

Tabel 4.5
Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja

Item	Pernyataan	Jumlah Jawaban		Mean	Std Deviasi
KK1	Selama ini gaji yang diberikan kepada saya sudah dibayar dengan baik dan sebanding dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang saya miliki	Sangat Setuju (5)	32	3,71	0,99
		Setuju (4)	47		
		Cukup Setuju (3)	39		
		Tidak Setuju (2)	13		
		Sangat Tidak Setuju (1)	2		
KK2	Pekerjaan yang diberikan kepada guru dan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	Sangat Setuju (5)	41	3,88	0,96
		Setuju (4)	46		
		Cukup Setuju (3)	37		
		Tidak Setuju (2)	7		
		Sangat Tidak Setuju (1)	2		
KK3	Yayasan/sekolah sering memberikan <i>workshop</i> dan pelatihan untuk meningkatkan soft skill dan <i>hard skill</i> pada para guru	Sangat Setuju (5)	22	3,53	0,96
		Setuju (4)	46		
		Cukup Setuju (3)	48		
		Tidak Setuju (2)	14		
		Sangat Tidak Setuju (1)	3		
KK4	Hubungan dan lingkungan kerja di yayasan/sekolah terjalin harmonis dan saling mendukung antar sesama guru serta tidak tidak kompetitif secara negatif	Sangat Setuju (5)	46	3,88	0,91
		Setuju (4)	52		
		Cukup Setuju (3)	28		
		Tidak Setuju (2)	7		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan rincian distribusi jawaban responden, kemudian dapat diketahui kondisi tinggi rendahnya kepuasan guru secara keseluruhan. Kondisi tinggi rendahnya kepuasan kerja bagi guru dalam penelitian ini diperoleh melalui

perhitungan interval kelas yang disusun menjadi 3 (tiga) kategori yaitu rendah, cukup tinggi dan tinggi. Jumlah item pertanyaan pada variabel kinerja guru ini adalah sebanyak 4 (empat) pertanyaan, dengan kategori nilai jawaban mulai dari 1 (nilai terendah) sampai 5 (nilai tertinggi). Dengan demikian maka variabel kepuasan kerja memiliki total skor tertinggi secara teori adalah sebesar 20 dan total skor terendah adalah 4. Angka-angka ini kemudian digunakan sebagai dasar perhitungan nilai interval kelas, yang memiliki formulasi berikut ini:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Total skor tertinggi} - \text{Total skor terendah}}{\text{Jumlah kategori}}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{20 - 4}{3}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{16}{3} = 5,33 = 5$$

Tabel 4.6
Interval Kelas Variabel Kepuasan Kerja

Rentang Skor	Kategori	Jumlah Responden	% Responden
15 Sampai 20	Tinggi	77	57,89
10 Sampai 14	Cukup Tinggi	50	37,59
4 Sampai 9	Rendah	6	4,51
Total		133	100,00

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebanyak 70 responden atau 57,89 persen dari total seluruh responden memiliki skor jawaban pada kategori tinggi. Kemudian, sebanyak 50 responden (37,59 persen) memiliki skor jawaban yang masuk pada kategori cukup tinggi. Adapun 6 responden atau 4,51 persen diantaranya memiliki kepuasan kerja yang rendah. Hal ini bisa dimaknai bahwa secara umum tingkat kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan

Baron berada pada kategori baik. Namun demikian, masih adanya sebagian kecil guru yang memiliki kepuasan kerja rendah perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak yayasan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak pada beberapa aspek, salah satunya yaitu menurunnya kinerja guru yang juga berpotensi memengaruhi kualitas pembelajaran.

4.1.3.4 *Work Engagement*

Tabel 4.7 menyajikan informasi mengenai distribusi jawaban responden mengenai *work engagement* guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Dapat dilihat bahwa ketujuh pernyataan memiliki nilai mean lebih dari 4 dan dikategorikan baik. Masing-masing pernyataan dari item WE2 (aspek dedikasi) memiliki nilai mean tertinggi yaitu sebesar 4,48 dan 4,57. Pernyataan pertama yang berbunyi “Saya merasakan kebanggaan selama menjalankan tugas sebagai guru” dengan nilai mean 4,48 memiliki arti bahwa sebagian besar guru memiliki rasa bangga yang tinggi terhadap profesinya sebagai pendidik. Rasa bangga yang ini menjadi indikator bahwa sebagian besar guru memiliki komitmen yang kuat terhadap yayasan dan profesinya. Sementara pernyataan kedua yang berbunyi “Saya bekerja dengan sepenuh hati agar bermanfaat dan menginspirasi siswa/siswi saya” memiliki nilai mean 4,57 yang juga memiliki arti bahwa sebagian besar guru memiliki dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya dengan penuh keikhlasan dan orientasi pada kebermaknaan kerja. Kedua pernyataan tersebut menunjukkan bahwa aspek dedikasi dalam *work engagement* para guru berada pada kategori sangat baik, yang berarti para guru memiliki komitmen emosional, rasa

bangga, dan semangat yang kuat dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik di lingkungan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron.

Tabel 4.7
Distribusi Jawaban Responden Mengenai *Work Engagement*

Item	Pernyataan	Jumlah Jawaban		Mean	Std Deviasi
WE1	Saya merasa lebih memiliki semangat yang tinggi dan ketahanan mental selama menjalankan tugas sebagai guru	Sangat Setuju (5)	50	4,24	0,67
		Setuju (4)	65		
		Cukup Setuju (3)	18		
		Tidak Setuju (2)	0		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		
	Saya selalu gigih dan tidak menyerah ketika menghadapi kesulitan dalam pelaksanaan tugas mengajar	Sangat Setuju (5)	51	4,23	0,70
		Setuju (4)	63		
		Cukup Setuju (3)	18		
		Tidak Setuju (2)	1		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		
	Saya bersedia melakukan upaya/ikhtiar melebihi dari apa yang diharapkan yayasan	Sangat Setuju (5)	40	3,99	0,78
		Setuju (4)	52		
		Cukup Setuju (3)	41		
		Tidak Setuju (2)	0		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		
WE2	Saya merasakan kebanggaan selama menjalankan tugas sebagai guru	Sangat Setuju (5)	76	4,48	0,66
		Setuju (4)	45		
		Cukup Setuju (3)	12		
		Tidak Setuju (2)	0		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		
	Saya bekerja dengan sepenuh hati agar bermanfaat dan menginspirasi siswa/siswi saya	Sangat Setuju (5)	85	4,57	0,62
		Setuju (4)	39		
		Cukup Setuju (3)	9		
		Tidak Setuju (2)	0		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		
W3	Sebagai bentuk pengabdian kepada Allah, saya mampu bekerja dengan fokus/berkonsentrasi penuh, sehingga waktu berjalan terasa cepat	Sangat Setuju (5)	62	4,38	0,64
		Setuju (4)	59		
		Cukup Setuju (3)	12		
		Tidak Setuju (2)	0		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		
	Saya menikmati pekerjaan saya hingga sulit melepaskan diri dari pekerjaan	Sangat Setuju (5)	45	4,08	0,80
		Setuju (4)	58		
		Cukup Setuju (3)	26		
		Tidak Setuju (2)	4		
		Sangat Tidak Setuju (1)	0		

Sumber: Data diolah, 2025

Pernyataan pertama dari item WE3 (aspek penghayatan) yang berbunyi “Sebagai bentuk pengabdian kepada Allah, saya mampu bekerja dengan fokus/berkonsentrasi penuh, sehingga waktu berjalan terasa cepat” memiliki nilai mean 4,38. Pernyataan kedua yang berbunyi “Saya menikmati pekerjaan saya hingga sulit melepaskan diri dari pekerjaan” memiliki nilai mean sebesar 4,08. Nilai-nilai ini diartikan bahwa sebagian besar guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron memiliki penghayatan terhadap pekerjaan mereka. Guru-guru mampu bekerja secara baik dan fokus karena mereka menganggap mengajar ini termasuk dalam bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Dengan penghayatan yang tinggi pula, guru menjadi menikmati pekerjaan mereka hingga sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Sementara itu, item WE1 (aspek semangat) yang terdiri dari 3 (tiga) pernyataan memiliki nilai mean terendah namun masih termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan dari 3 (tiga) pernyataan tersebut, pernyataan yang berbunyi “Saya selalu gigih dan tidak menyerah ketika menghadapi kesulitan dalam pelaksanaan tugas mengajar” memiliki nilai mean terendah yaitu 3,99. Hal ini dapat dimaknai bahwa tingkat ketangguhan dan daya juang sebagian guru masih belum sepenuhnya optimal.

Berdasarkan rincian distribusi jawaban responden, kemudian dapat diketahui kondisi tinggi rendahnya *work engagement* secara keseluruhan. Kondisi tinggi rendahnya variabel *work engagement* atau keterikatan kerja guru dalam penelitian ini diperoleh melalui perhitungan interval kelas yang disusun menjadi 3 (tiga) kategori yaitu rendah, cukup tinggi dan tinggi. Jumlah item pertanyaan pada variabel kinerja guru ini adalah sebanyak 7 (tujuh) pertanyaan, dengan kategori

nilai jawaban mulai dari 1 (nilai terendah) sampai 5 (nilai tertinggi). Dengan demikian maka variabel motivasi spiritual memiliki total skor tertinggi secara teori adalah sebesar 35 dan total skor terendah adalah 7. Angka-angka ini kemudian digunakan sebagai dasar perhitungan nilai interval kelas, yang memiliki formulasi berikut ini:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Total skor tertinggi} - \text{Total skor terendah}}{\text{Jumlah kategori}}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{35 - 7}{3}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{28}{3} = 9,33 = 9$$

Tabel 4.8
Interval Kelas Variabel *Work Engagement*

Rentang Skor	Kategori	Jumlah Responden	% Responden
25 Sampai 35	Tinggi	119	89,47
16 Sampai 24	Cukup Tinggi	14	10,53
7 Sampai 15	Rendah	0	0,00
Total		133	100,00

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 4.8 di atas menyajikan informasi terkait kondisi tinggi rendahnya *work engagement* atau keterikatan kerja guru di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Sebanyak 119 responden atau 89,47 persen dari total seluruh responden memiliki skor jawaban pada kategori tinggi. Sementara 14 responden sisanya memiliki skor jawaban yang masuk pada kategori cukup tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa secara umum keterikatan kerja guru di Pondok Pesantren Al Ihsan Baron berada pada kategori sangat baik, yang menunjukkan bahwa mayoritas guru memiliki dedikasi, antusiasme, serta keterlibatan emosional yang cukup tinggi dalam

melaksanakan tugasnya. Capaian kondisi ini penting untuk dipertahankan, karena keterikatan kerja yang tinggi akan berdampak positif pada beberapa hal, salah satunya yaitu kualitas proses pembelajaran di lingkungan pesantren.

4.1.4 Analisis SEM-PLS

4.1.4.1 Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi *outer model* memiliki tujuan untuk menegaskan bahwa pengukuran yang digunakan benar, tepat dan konsisten. Uji validitas diterapkan guna menilai sejauh mana indikator dalam instrumen penelitian mampu mengukur konsep yang dimaksud. Adapun uji reliabilitas memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa konsisten indikator dalam menjelaskan variabel penelitian (Ghozali, 2020). Dalam penelitian ini, Evaluasi *outer model* dilakukan melalui tiga aspek, yaitu: (1) *convergent validity*; (2) *discriminant validity*; serta (3) *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Berikut hasil dari setiap pengujian tersebut.

1. *Convergent Validity*

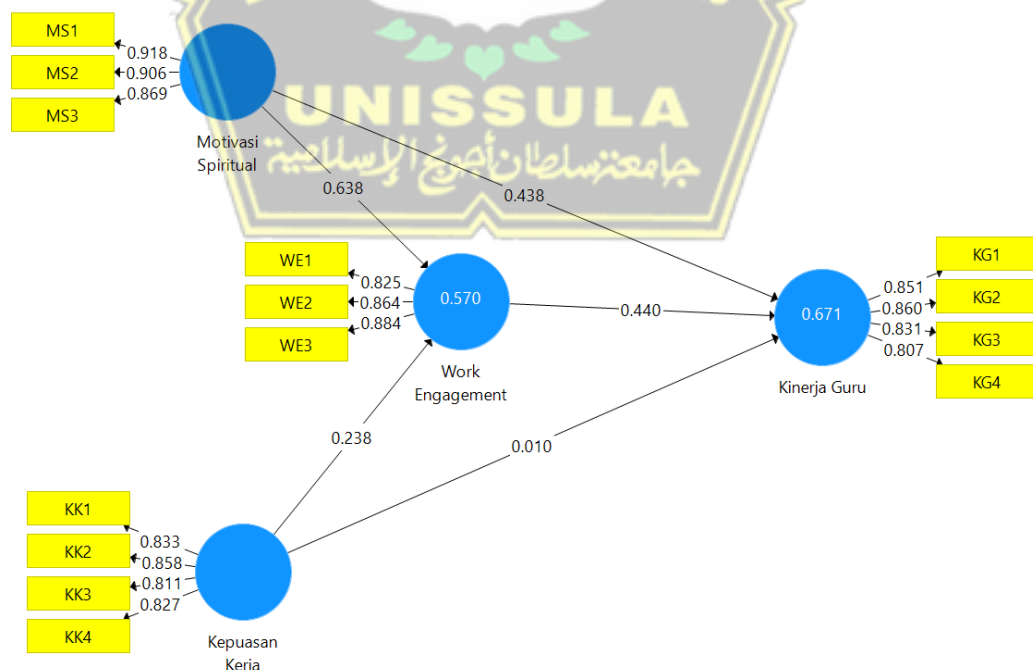
Convergent validity memiliki tujuan mengetahui sejauh mana indikator-indikator bisa mencerminkan konstruk atau variabel laten yang diukur. Untuk mengetahui hal ini, digunakan dua nilai yaitu *Average Variance Extracted* (AVE) dan *loading factor*. Nilai AVE yang diharapkan adalah $\geq 0,5$ untuk bisa membenarkan bahwa variabel yang digunakan memiliki *convergent validity* yang layak (Ghozali, 2020). Tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua variabel yang dipergunakan dalam kajian ini memiliki nilai AVE $\geq 0,5$ yang berarti masing-masing variabel memiliki parameter yang layak digunakan.

Tabel 4.9
Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

<i>Variabel</i>	<i>AVE</i>	<i>Keterangan</i>
Motivasi Spiritual	0,806	Valid
Kepuasan Kerja	0,693	Valid
<i>Work Engagement</i>	0,736	Valid
Kinerja Guru	0,702	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Uji validitas juga dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* indikator. Dikatakan valid jika nilai *loading factor* $> 0,70$ (Hair et al, 2019). Jika terdapat indikator dengan nilai *loading factor* $< 0,50$ maka indikator tersebut harus dihilangkan dari analisis karena menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak cukup baik untuk mengukur variabel laten secara tepat. Pada Gambar 4.5 terlihat bahwa semua indikator variabel penelitian memiliki nilai *loading factor* $> 0,70$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan bisa dipergunakan untuk analisis lebih lanjut.



Sumber: Data diolah, 2025

Gambar 4.5 Diagram Jalur Output SmartPLS

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini, *discriminant validity* diukur berdasarkan *fornell-larcker criterion*. Kriteria yang digunakan adalah jika nilai dari akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya, maka dapat dikatakan variabel tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik (Sekaran & Bougie, 2016). Tabel 4.10 menjelaskan bahwa nilai akar AVE untuk semua konstruk adalah lebih besar apabila dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam model memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Tabel 4.10
Fornell-Larcker Criterion

	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru	Motivasi Spiritual	<i>Work Engagement</i>
Kepuasan Kerja	0,832	0,364	0,347	0,460
Kinerja Guru	0,364	0,838	0,759	0,761
Motivasi Spiritual	0,347	0,759	0,898	0,721
<i>Work Engagement</i>	0,460	0,761	0,721	0,858

Sumber: Data diolah, 2025

3. *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

Tingkat reabilitas dalam penelitian ini diukur menggunakan *composite reliability* dan *cronbachs alpha*. *Composite reliability* merupakan suatu proses untuk mengevaluasi tingkat reliabilitas setiap indikator pada variabel yang diteliti. Sementara itu, nilai *cronbach alpha* menunjukkan seberapa jauh indikator mampu menjelaskan variabel yang diteliti dengan konsisten. Nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* pada penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 4.11. Berdasarkan

tersebut, diketahui bahwa nilai *composite reliability* setiap variabel penelitian adalah $> 0,7$ dan nilai *cronbach alpha* $> 0,6$. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel yang diteliti telah memenuhi *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian memiliki level *internal consistency reliability* yang tinggi.

Tabel 4.11
Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepuasan Kerja	0.900	0.853
Kinerja Guru	0.904	0.858
Motivasi Spiritual	0.926	0.880
<i>Work Engagement</i>	0.893	0.820

Sumber: Data diolah, 2025

4.1.4.2 Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi *inner model* pada penelitian ini menggunakan 3 (tiga) kriteria yaitu *Rsquare*, *Effect Size*, dan uji hipotesis. Adapun hasil pada masing-masing kriteria dijelaskan sebagai berikut:

1. *R-Square*

Tabel 4.12 menunjukkan hasil perolehan nilai *R-square* penelitian ini dengan menggunakan program SmartPLS. Nilai *R-square* pada variabel kinerja guru adalah sebesar 0,671. Hal ini memiliki arti bahwa variabel motivasi spiritual, kepuasan kerja dan *work engagement* dapat menjelaskan variabel kinerja guru sebesar 67,1 persen dan sisanya dijelaskan diluar model. Menurut Savitri *et al.*, (2021) nilai *R-square* sebesar 67,1 persen ini menunjukkan bahwa model yang dibangun dianggap sedang atau moderat. Adapun nilai *Rsquare* untuk variabel *work engagement* adalah sebesar 0,570 yang memiliki arti bahwa variabel motivasi

spiritual dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variabel *work engagement* sebesar 57,0 persen dan model dianggap moderate.

Tabel 4.12
Nilai *R-Square* dan *R-square Adjusted*

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Guru	0,671	0,663
<i>Work Engagement</i>	0,570	0,563

Sumber: Data diolah, 2025

2. *Effect size*

F-square memiliki fungsi untuk mengukur kekuatan atau besarnya pengaruh (*effect size*) suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen pada level struktural, yaitu dengan mengkategorikan pengaruh tersebut sebagai pengaruh lemah, sedang, atau besar. Mengacu pada Savitri et al., (2021), nilai *f-square* sebesar 0,02 dikategorikan sebagai pengaruh rendah, *f-square* sebesar 0,15 untuk pengaruh sedang atau moderate, dan *f-square* sebesar 0,35 untuk pengaruh tinggi.

Tabel 4.13 Nilai *f-Square*

	Kinerja Guru	<i>Work Engagement</i>
Motivasi Spiritual	0,280	0,833
Kepuasan Kerja	0,000	0,116
<i>Work Engagement</i>	0,253	

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 4.13 menjelaskan bahwa pengaruh variabel motivasi spiritual terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,280 yang dapat dimaknai bahwa pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja guru yaitu dianggap moderate atau sedang. Pengaruh motivasi spiritual terhadap *work engagement* adalah sebesar 0,833 yang artinya pengaruh motivasi spiritual terhadap *work engagement* yaitu dianggap kuat. Selanjutnya, pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru adalah sebesar

0,000 yang artinya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru yaitu dianggap lemah. Begitu pula dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap *work engagement* adalah sebesar 0,116 yang artinya pengaruh motivasi spiritual terhadap *work engagement* yaitu dianggap lemah. Terakhir, yaitu pengaruh variabel *work engagement* terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,253 yang artinya pengaruh *work engagement* terhadap kinerja guru yaitu dianggap moderate atau sedang.

3. Uji Hipotesis

Terdapat dua jenis pengujian hipotesis dalam penelitian ini, yaitu hipotesis pengaruh langsung dan hipotesis pengaruh tidak langsung atau juga disebut mediasi. Untuk menguji hipotesis, kita melihat nilai *p-value*. Jika nilai *p-value* kurang dari 0,05, maka hipotesis tersebut diterima. Dalam penelitian ini, hasil uji hipotesis yang diperoleh melalui model struktural (*inner model*) dapat dilihat dalam Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample	T Statistics	P Values	Hasil
H1	Motivasi Spiritual -> Kinerja Guru	0,438	5,220	0,000	Diterima
H2	Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0,010	0,198	0,843	Ditolak
H3	Motivasi Spiritual -> <i>Work Engagement</i>	0,638	9,934	0,000	Diterima
H4	Kepuasan Kerja -> <i>Work Engagement</i>	0,238	3,999	0,000	Diterima
H5	<i>Work Engagement</i> -> Kinerja Guru	0,440	6,116	0,000	Diterima
H6	Motivasi Spiritual -> <i>Work Engagement</i> -> Kinerja Guru	0,281	5,352	0,000	Diterima
H7	Kepuasan Kerja -> <i>Work Engagement</i> -> Kinerja Guru	0,105	3,191	0,002	Diterima

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan Tabel 4.14, maka penjelasan atas uji hipotesis dirinci sebagai berikut:

- a. Variabel motivasi spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau kurang dari *alpha* 5,00 persen, sehingga hipotesis pertama diterima.
- b. Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan nilai *p-value* sebesar 0,841 atau lebih dari *alpha* 5,00 persen, sehingga hipotesis kedua diterima.
- c. Variabel motivasi spiritual berpengaruh positif terhadap *work engagement* yang ditunjukkan dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau kurang dari *alpha* 5,00 persen, sehingga hipotesis ketiga diterima.
- d. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *work engagement* yang ditunjukkan dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau kurang dari *alpha* 5,00 persen, sehingga hipotesis keempat diterima.
- e. Variabel *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang ditunjukkan dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau kurang dari *alpha* 5 persen, sehingga hipotesis kelima diterima.
- f. Variabel motivasi spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh variabel *work engagement*, yang ditunjukkan dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 atau kurang dari *alpha* 5 persen, sehingga hipotesis keenam diterima. Jenis mediasi yang ditunjukkan adalah mediasi parsial, karena tanpa melalui *work engagement*, variabel motivasi spiritual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru.

- g. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh variabel *work engagement*, yang ditunjukkan dengan nilai *p-value* sebesar 0,002 atau kurang dari *alpha* 5 persen, sehingga hipotesis ketujuh diterima. Jenis mediasi yang ditunjukkan adalah mediasi penuh, karena tanpa melalui *work engagement*, variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru.

4.2 Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Motivasi Spiritual Terhadap Kinerja Guru

Hasil analisa deskriptif menjelaskan bahwa guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang menjadi responden mayoritas memberikan opini bahwa mereka memiliki motivasi spiritual yang tinggi. Motivasi spiritual dalam penelitian ini diukur berdasarkan 3 (tiga) aspek yaitu: a) motivasi akidah melalui pernyataan “Saya termotivasi untuk bekerja secara profesional karena yakin Allah selalu mengawasi setiap tindakan saya dan akan memberikan balasan yang setimpal”; b) motivasi ibadah melalui pernyataan “Saya termotivasi untuk bekerja dan menjaga akhlak yang baik di sekolah karena saya menganggapnya bagian dari ibadah kepada Allah”; dan c) motivasi muamalat melalui pernyataan Saya memperlakukan siswa, rekan kerja, dan atasan dengan adil dan hormat karena nilai-nilai keislaman saya”. Dari tiga aspek tersebut, aspek motivasi ibadah memiliki skor tertinggi, artinya guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron lebih banyak memaknai tugas dan tanggung jawabnya sebagai bagian dari ibadah kepada Allah sehingga dorongan spiritual tersebut menjadi landasan utama mereka dalam bekerja secara profesional, menjaga akhlak, dan meningkatkan kualitas kinerjanya.

Pada pengujian hipotesis, diperoleh hasil bahwa motivasi spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Temuan ini sesuai dengan temuan Rohana *et al.* (2024) dan Adawiyah *et al.* (2020) yang sama-sama menunjukkan bahwa motivasi spiritual mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja guru. Sebagaimana telah dijelaskan dalam tinjauan pustaka, motivasi spiritual merupakan dorongan batin seseorang yang bersumber dari keyakinan dan nilai-nilai keagamaan, bukan semata-mata faktor eksternal seperti materi atau penghargaan formal. Motivasi spiritual seorang muslim umumnya ditandai dengan 3 (tiga) aspek, yaitu aspek akidah, ibadah dan muamalah. Aspek akidah merujuk pada seberapa besar tingkat keyakinan seorang muslim terhadap ajaran-ajaran yang bersifat fundamental. Aspek ibadah biasanya mengacu pada akidah dan apabila dikaitkan dengan bekerja, maka bekerja itu sendiri merupakan proses dari ibadah. Dan aspek terakhir yaitu muamalah yang merupakan hasil dari ibadah. Aspek muamalah adalah aturan yang mengatur cara manusia berinteraksi dengan orang lain serta cara manusia berhubungan dengan benda-benda atau hal-hal materi.

Ketika seorang guru memiliki motivasi spiritual yang tinggi, maka guru tersebut akan mengajar bukan hanya semata-mata memenuhi kewajiban, melainkan sebagai panggilan dan tanggung jawab moral. Hal ini tercermin dalam peningkatan kualitas mengajar, kesabaran dalam membimbing siswa, serta perilaku profesional yang sesuai dengan nilai-nilai akidah, ibadah, dan muamalah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa guru yang memiliki motivasi spiritual yang tinggi akan cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi serta berkomitmen untuk terus

memperbaiki mutu pengajaran. Faktor eksternal seperti motivasi spiritual ini dapat secara langsung memperkuat kinerja guru baik dari segi pedagogik, kepribadian, sosial maupun profesionalitas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap prestasi Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron secara keseluruhan.

4.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Hasil analisa deskriptif menunjukkan bahwa guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang menjadi responden memiliki kepuasan kerja yang beragam. Secara umum tingkat kepuasan kerja guru yang menjadi responden berada pada kategori baik. Namun demikian, masih adanya sebagian kecil guru yang memiliki kepuasan kerja rendah perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak yayasan, karena kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak pada beberapa aspek, salah satunya yaitu menurunnya kinerja guru. Terdapat 4 (empat) indikator yang dipakai dalam penelitian ini untuk menilai kepuasan kerja guru. Indikator-indikator tersebut yaitu: 1) Upah/gaji yang diterima melalui pernyataan “Selama ini gaji yang diberikan kepada saya sudah dibayar dengan baik dan sebanding dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang saya miliki”; 2) Beban kerja melalui pernyataan “Pekerjaan yang diberikan kepada guru dan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing”; 3) Pengembangan diri melalui pernyataan “Yayasan/sekolah sering memberikan *workshop* dan pelatihan untuk meningkatkan *soft skill* dan *hard skill* pada para guru; dan 4) Rekan kerja melalui pernyataan “Hubungan dan lingkungan kerja di yayasan/sekolah terjalin harmonis dan saling mendukung antar sesama guru serta tidak tidak kompetitif secara negatif”.

Mengacu pada 4 (empat) indikator kepuasan kerja di atas, indikator rekan kerja memperoleh skor tertinggi, yang menunjukkan bahwa iklim kerja yang harmonis dan saling mendukung antar sesama guru dapat menjadi faktor penting yang mendorong terciptanya kepuasan kerja yang positif. Indikator lain seperti beban kerja dan gaji/upah menunjukkan nilai cukup baik, yang artinya guru-guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron secara umum merasa bahwa tugas dan tanggung jawab yang diberikan cukup sesuai dengan kapasitas mereka serta kompensasi yang diterima cukup sebanding dengan beban kerja dan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa responden yang menyatakan bahwa upah/gaji dan beban kerja masih kurang sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab mereka. Sementara itu, indikator pengembangan diri memperoleh skor terendah, artinya guru-guru di yayasan merasa kesempatan mereka untuk meningkatkan kompetensi diri, baik melalui pelatihan, *workshop*, maupun program pengembangan profesional lainnya, masih terbatas. Berdasarkan gambaran kepuasan kerja ini, maka pihak yayasan perlu melakukan evaluasi agar program atau kebijakan yang ada dapat lebih mengakomodasi kebutuhan guru, terutama dalam aspek pengembangan diri.

Pada pengujian hipotesis, didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Hal ini dapat diartikan bahwa meskipun guru merasa cukup puas dengan beberapa aspek dalam pekerjaannya, seperti hubungan antar rekan kerja, beban kerja, dan upah/gaji, namun aspek-aspek kepuasan tersebut tidak cukup kuat untuk mendorong perubahan dalam kinerja nyata mereka. Temuan ini selaras dengan

temuan Ford & Wilson (2018), Toropova et al., (2021) dan Murwaningsih (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang guru tidak berpengaruh terhadap kinerjanya. Ia menjelaskan bahwa terdapat beberapa sebab kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja guru, salah satu yang paling disoroti dalam penelitian ini yaitu jiwa pengabdian guru yang tinggi. Di Indonesia, guru dianggap sebagai suatu profesi yang mulia, hingga terdapat ungkapan bahwa “guru merupakan pahlawan tanpa tanda jasa”. Hal ini dikarenakan profesi guru lebih banyak mengarah pada bentuk pengabdian yang tidak hanya mengarah pada kegiatan pengabdian duniawi, namun juga mengarah pada kegiatan-kegiatan yang bersifat non duniawi. Pengabdian yang dilakukan seorang guru disamping memperoleh imbalan secara finansial (upah atau gaji) untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, namun juga mengharapkan imbalan non finansial (pahala dari suatu proses ibadah). Oleh karena itu, faktor pengabdian yang dimiliki guru menjadikan mereka tetap berupaya menjalankan tugasnya dengan optimal dan profesional tanpa bergantung sepenuhnya pada tingkat kepuasan yang dirasakannya. Dengan kata lain nilai pengabdian yang kuat dapat menjadi pendorong utama kinerja guru, bahkan ketika aspek kepuasan kerja tidak secara langsung memengaruhinya.

4.2.3. Pengaruh Motivasi Spiritual Terhadap *Work Engagement* Guru

Pada subbab pembahasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa motivasi spiritual guru-guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang menjadi responden tergolong motivasi spiritual yang tinggi. Adapun hasil analisa deskriptif terkait *work engagement* menunjukkan bahwa guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang menjadi responden mayoritas memberikan respon jawaban

jika mereka memiliki *work engagement* yang tinggi. Secara teori, motivasi yang tinggi memberikan pondasi yang kuat bagi seseorang untuk merasa bahwa pekerjaan mereka lebih dari sekadar rutinitas, melainkan sebagai bagian dari panggilan hidup. Hal ini selaras dengan hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa motivasi spiritual berpengaruh positif terhadap *work engagement* atau keterikatan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Dari temuan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi spiritual guru, maka akan meningkatkan dimensi *work engagement* seperti vigor (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (terserap dalam pekerjaan). Guru yang memiliki motivasi spiritual tinggi tidak sekadar melihat profesinya sebagai kewajiban formal, tetapi juga sebagai panggilan hidup untuk mendidik dan melayani masyarakat.

Temuan kajian ini selaras dengan temuan dari Istiqomah & Purwanto (2022) yang berjudul “pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan penerapan *good corporate governance* terhadap keterikatan kerja karyawan serta pengaruhnya pada kinerja perusahaan”. Hasilnya menyatakan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja. Ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka rasa keterikatan mereka pada pekerjaannya juga akan tinggi. Sebaliknya, jika motivasi kerja menurun, keterikatan kerja pun akan berkurang. Penelitian ini juga sesuai dengan hasil temuan Arianti et al., (2020), yang menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi tinggi cenderung lebih peduli, merasa memiliki, dan bersedia berkontribusi untuk memperbaiki kinerja atau performa perusahaan. Berdasarkan dua penelitian di atas, bila dikaitkan dengan motivasi spiritual guru, maka dapat dikatakan bahwa ketika seorang guru memiliki

motivasi spiritual dalam dirinya, maka ia akan memiliki keterikatan kerja yang lebih tinggi, karena mereka merasa pekerjaannya adalah salah satu bentuk pengabdian dan ibadah untuk memperoleh ridha Allah. Dengan demikian, motivasi spiritual terbukti berperan sebagai sumber energi psikologis yang mampu memperkuat semangat, dedikasi, dan keterikatan guru terhadap profesinya.

4.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Work Engagement* Guru

Hasil uji hipotesis menjelaskan bahwa kepuasan kerja guru berpengaruh positif terhadap *work engagement* guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang diperoleh oleh seorang guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron, karena adanya upah/gaji yang sesuai, beban kerja yang sesuai, dan lingkungan dan teman sejawat yang mendukung, akan membuat seseorang merasa senang atau lebih bersemangat dalam bekerja, menunjukkan sikap positif terhadap guru, memiliki dedikasi, inisiatif, rasa peduli, keuletan, responsibilitas, serta merasa tertarik dan terlibat terhadap pekerjaannya sebagai guru. Perasaan-perasaan tersebut pada akhirnya akan terhubung secara fisik, pikiran, dan perasaan, yang kemudian berhubungan dengan kepuasan dalam bekerja, dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan oleh yayasan pondok pesantren.

Temuan ini selaras dengan penelitian Sopyan (2018) yang menjabarkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada *work engagement*, artinya ketika seseorang memiliki rasa kepuasan kerja yang tinggi, maka rasa *engage* atau keterikatannya terhadap pekerjaan juga ikut tinggi. Seseorang yang *engage* tersebut akan bekerja dengan lebih antusias, berdedikasi, dan berorientasi pada pencapaian

kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Holbeche & Matthews (2012: 12) dalam bukunya menyatakan bahwa guru yang tidak terlibat atau tidak terhubung dengan pekerjaan menunjukkan tanda-tanda gejala psikologis yang berkaitan dengan pelanggaran kerja, seperti munculnya perasaan emosional akibat rasa lelah, memiliki keinginan yang lebih besar untuk meninggalkan pekerjaan, menunjukkan perilaku yang ingin keluar dari pekerjaan, tidak merasa puas dalam bekerja, serta kurang memiliki kepercayaan dan komitmen terhadap pekerjaan. Robbins & Coulter (2012: 396) menjelaskan bahwa keterikatan kerja terjadi ketika seorang guru memiliki rasa keterhubungan secara positif dengan pekerjaannya, merasa puas, dan antusias terhadap pekerjaan yang dijalani. Hasil dari penelitian ini memperkuat dugaan bahwa faktor-faktor internal seorang guru seperti kepuasan kerja memiliki peranan penting dalam membentuk rasa keterikatan kerja guru yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas kinerja mereka.

4.2.5. Pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kinerja Guru

Kinerja guru memiliki pengaruh cukup besar terhadap upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional. Kinerja guru yang optimal dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa di antaranya sudah dibahas sebelumnya dalam penelitian ini, yaitu faktor motivasi dan kepuasan kerja. Selain dua faktor yang telah dibahas, terdapat determinan lain yang bisa memengaruhi kinerja guru, yaitu *work engagement* atau keterikatan kerja. Menurut Bakker & Leiter (2010) *Work engagement* atau disebut juga keterikatan kerja dimaknai sebagai satu dari sekian aspek penting yang dapat meningkatkan kinerja guru. Semakin baik rasa keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya, maka semakin baik pula kinerjanya.

Hasil analisa deskriptif menunjukkan bahwa guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron yang menjadi responden mayoritas menyatakan pendapat jika mereka memiliki *work engagement* yang tinggi. *Work engagement* dalam penelitian ini diukur berdasarkan 3 (tiga) aspek yaitu: (1) Semangat (*Vigor*); (2) Dedikasi (*Dedication*); dan (3) Penghayatan (*Absorption*). Dari ketiga aspek tersebut, aspek dedikasi memperoleh skor tertinggi. Aspek dedikasi dalam penelitian ini disusun dalam pernyataan “Saya merasakan kebanggaan selama menjalankan tugas sebagai guru” dan “Saya bekerja dengan sepenuh hati agar bermanfaat dan menginspirasi siswa/siswi saya”. Artinya guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron memiliki keterikatan emosional dan komitmen yang kuat terhadap tugas serta tanggung jawabnya sebagai pendidik. Mereka tidak hanya menjalankan pekerjaan secara rutin, tetapi juga menunjukkan rasa bangga, semangat, dan penghayatan yang mendalam dalam proses pembelajaran. Berikutnya, aspek penghayatan (*absorption*) juga memperoleh nilai dalam kategori tinggi. Hal ini bisa dimaknai bahwa guru yang mengajar di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron mempunyai penghayatan terhadap pekerjaan mereka. Guru-guru mampu bekerja secara baik dan fokus karena mereka menganggap mengajar ini termasuk dalam bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Dengan penghayatan yang tinggi pula, guru menjadi menikmati pekerjaan mereka hingga sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Adapun aspek dengan skor terendah adalah semangat (*vigor*), namun skor tersebut masih termasuk dalam kategori tinggi. Tingginya *work engagement* guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron ini

mencerminkan bahwa guru memiliki keterlibatan penuh dalam pekerjaannya, yang diharapkan berimplikasi positif terhadap kinerja mereka.

Pengujian hipotesis penelitian ini menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Temuan ini selaras dengan temuan Retnodiani & Hartono (2023) yang menjelaskan bahwa “*work engagement* yang dimiliki oleh guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMAN 10 Banjarmasin”. Semakin besar rasa keterikatan guru pada pekerjaannya, maka semakin optimal kinerja mereka. Hal ini berlaku sebaliknya, dimana semakin rendah rasa keterikatan kerjanya maka menyebabkan kinerja mereka juga rendah. Temuan ini diperkuat oleh hasil temuan Ferdiana *et al.*, (2025) yang menjelaskan bahwa “peningkatan keterikatan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja guru”. Berdasarkan hasil penelitian dan mengacu pada beberapa rujukan kajian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa guru yang memiliki rasa keterlibatan, kebanggaan, dan rasa semangat terhadap profesi mereka, akan memiliki kinerja yang lebih optimal. Hal ini dikarenakan rasa keterlibatan dan kebanggaan yang dimiliki akan membuat mereka menjaga integritas (jujur, disiplin, amanah) dalam mengajar dan sadar bahwa teladan guru dinilai di hadapan Allah SWT.

4.2.6. Pengaruh Motivasi Spiritual Terhadap Kinerja Guru Dengan Dimediasi *Work Engagement*

Pada subbab pembahasan sebelumnya telah dibahas mengenai pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren AL Ihsan Baron. Temuan dalam kajian ini menunjukkan bahwa motivasi spiritual

berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Guru yang termotivasi secara spiritual cenderung lebih memperhatikan aspek-aspek moral, pengabdian, serta hubungan manusia-manusia dalam tugasnya, bukan hanya aspek materi saja. Dimulai dari hal-hal seperti motivasi inilah kemudian memunculkan komitmen internal dan kesadaran akan nilai, yang selanjutnya memicu munculnya *work engagement* atau keterikatan kerja yang tinggi dari dalam diri seorang guru.

Work engagement merupakan kesepakatan emosional karyawan terhadap suatu instansi, yang merefleksikan bentuk perhatian karyawan terhadap tugas serta tanggung jawab mereka pada instansi tersebut (Ali, 2022). Schiemann (2011) menyebutkan bahwa keterikatan kerja dimaknai sebagai semangat dan motivasi positif yang dimiliki pegawai dan bermanfaat sebagai pendukung perusahaan dalam menggapai tujuannya. Dalam pembahasan ini, *work engagement* berfungsi sebagai mekanisme perantara atau mediasi yang menjelaskan bagaimana motivasi spiritual dapat diterjemahkan pengaruhnya pada kinerja nyata seseorang. Artinya, motivasi spiritual terlebih dahulu meningkatkan *work engagement* guru, kemudian dari rasa *engagement* tinggi inilah tercipta kinerja guru yang lebih baik.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa guru-guru yang menjadi responden memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi. Pernyataan “Saya bekerja dengan sepenuh hati agar bermanfaat dan menginspirasi siswa/siswi saya” dan “Saya merasakan kebanggaan selama menjalankan tugas sebagai guru” memperoleh skor tertinggi. Kedua pernyataan tersebut merupakan dimensi atau aspek dari dedikasi (*Dedication*). Adapun skor terendah terletak pada pernyataan “Saya bersedia melakukan upaya/ikhtiar melebihi dari apa yang diharapkan

yayasan” yang berasal dari aspek atau dimensi Vigor. Ini menunjukkan bahwa banyak guru yang memiliki kebanggaan selama menjalankan tugas sebagai guru dan senantiasa bekerja sepenuh hati dan berperilaku baik, sehingga dapat menjadi contoh bagi sisa/siswinya. Namun, dari segi komitmen untuk memberikan upaya lebih saat menghadapi kesulitan masih kurang memadai atau optimal, terutama dalam hal kesediaan melakukan upaya yang melebihi apa yang diharapkan yayasan. Hal ini cukup bisa dimengerti, mengingat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini merupakan guru perempuan (54,14 persen) yang memiliki beban tugas yang cukup besar pula di rumah.

Pada pengujian hipotesis penelitian, ditemukan hasil bahwa motivasi spiritual yang dimiliki oleh seorang guru mempunyai dampak signifikan pada kinerjanya dengan dimediasi oleh *work engagement*. Jenis mediasi yang ditunjukkan adalah mediasi parsial atau sebagian, karena tanpa melalui *work engagement*, variabel motivasi spiritual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa bila seorang guru memiliki motivasi spiritual yang tinggi dan ditunjang dengan tingkat *work engagement* yang baik, maka hal ini dapat mendorong tercapainya kinerja guru yang optimal. Hasil temuan ini diperkuat dengan temuan dari Setyabudi & Rahayu (2024) yang menguji pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Temuannya menunjukkan bahwa “motivasi memiliki pengaruh yang positif pada kinerja guru dengan dimediasi penuh oleh variabel *employee engagement*”. Hasil temuan ini juga selaras dengan temuan Wiedemann (2016) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja menciptakan kondisi

psikologis berupa keterikatan pada seorang pekerja dan kemudian meningkatkan kinerja seseorang. Penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa segala bentuk keterikatan dalam pekerjaan mampu meningkatkan kinerja individu (Rich *et al.*, 2010). Mengacu pada hasil analisa dan beberapa rujukan hasil kajian sebelumnya, bisa disimpulkan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja guru, dimana semakin tinggi motivasi yang bernuansa spiritual yang dimiliki, maka semakin tinggi tingkat *work engagement* pada akhirnya akan meningkatkan kinerja guru di lingkungan Pendidikan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron.

4.2.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Dimediasi *Work Engagement*

Kepuasan kerja guru merujuk pada suatu kondisi emosional yang menggambarkan sejauh mana seorang guru merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan ini mencakup perasaan guru terhadap kondisi kerja mereka, termasuk upah/gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, potensi pengembangan diri, dan aspek lainnya. Secara teori, ketika kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya tinggi, maka seseorang akan merasa lebih nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Pada subbab pembahasan sebelumnya telah dibahas mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren AL Ihsan Baron. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja guru. Mengacu pada penelitian Murwaningsih (2022), terdapat beberapa sebab kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja guru, salah satunya yaitu jiwa

pengabdian guru yang tinggi. Kuatnya jiwa pengabdian yang dimiliki guru ini menjadikan mereka tetap berupaya menjalankan tugasnya dengan optimal dan profesional tanpa bergantung sepenuhnya pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya. Dengan kata lain nilai pengabdian yang kuat dapat menjadi pendorong utama kinerja guru, bahkan ketika aspek kepuasan kerja tidak secara langsung memengaruhinya.

Jiwa pengabdian yang kuat pada guru, biasanya lahir dari nilai-nilai spiritual dan moral yang dianut oleh guru tersebut, membuat mereka melihat pekerjaan bukan hanya sekedar kewajiban dan sumber penghasilan, melainkan sebagai bentuk ibadah dan kontribusi dalam mencerdaskan generasi muda. Karena pekerjaan dianggap bermakna dan bernilai ibadah, guru dengan jiwa pengabdian tinggi juga lebih mudah merasakan kepuasan batin dan kebanggaan dalam aktivitasnya sehari-hari. Faktor kepuasan batin dan kebanggaan inilah yang kemudian menjadi fondasi munculnya keterikatan kerja (*work engagement*) pada seorang guru. Oleh karena itu, *work engagement* dimunculkan dalam pembahasan ini dan berfungsi sebagai variabel perantara atau mediasi yang menjelaskan bagaimana rasa puas seseorang guru terhadap pekerjaan yang dijalani dapat berpengaruh pada kinerjanya.

Pada pengujian hipotesis, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh variabel *work engagement*. Jenis mediasi yang ditunjukkan adalah mediasi penuh, karena tanpa melalui *work engagement*, variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Hasil ini memiliki arti bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang guru belum cukup untuk secara langsung mempengaruhi kinerja guru,

kepuasan tersebut terlebih dahulu mendorong keterikatan kerja (*work engagement*) guru, baru kemudian berimplikasi pada peningkatan performa atau kinerja mereka. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat lebih tinggi, dedikasi, serta penghayatan mendalam dalam melaksanakan tugasnya, sehingga mereka lebih fokus dan konsisten dalam bekerja. Bentuk keterikatan kerja inilah yang menjadi saluran (mediator) antara kepuasan kerja dan kinerja guru.

Hasil temuan dari kajian ini sejalan dengan temuan Schaufeli & Bakker (2010) yang menyatakan bahwa *work engagement* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani antara faktor-faktor kerja (dalam hal ini peneliti mengaitkannya dengan kepuasan kerja) dengan *outcome* pekerja berupa kinerja dan produktivitas. Temuan ini juga selaras dengan temuan Setyabudi dan Rahayu (2024) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja sepenuhnya menjadi penengah bagi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Temuan ini menjelaskan bahwa tingginya rasa puas terhadap pekerjaan, jika didukung oleh keterlibatan kerja yang kuat, dapat meningkatkan kinerja guru. Penelitian Arifin *et al.*, (2019) yang menggunakan variabel *employee engagement* (keterlibatan kerja) juga memiliki temuan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan pada kinerja kerja melalui mekanisme keterlibatan pegawai. Berdasarkan hasil kajian ini dan mengacu pada referensi penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja dapat menjadi penengah yang menjelaskan cara kepuasan kerja guru memengaruhi kinerja menjadi lebih optimal. Namun, dalam penelitian ini, tanpa adanya keterlibatan kerja yang tinggi, kepuasan kerja saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja guru yang baik dan unggul.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron sangat dipengaruhi oleh motivasi spiritual dan *work engagement* yang dimiliki oleh guru. Kepuasan kerja, meski tidak memiliki pengaruh langsung pada kinerja guru, namun saat dimediasi penuh oleh *work engagement* menunjukkan pengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru. Adapun motivasi spiritual menunjukkan pengaruh langsung pada kinerja guru maupun melalui mediasi parsial oleh *work engagement*. Temuan penelitian ini memperjelas bahwa meskipun tidak ditemukan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru, namun perhatian terhadap kesejahteraan guru melalui kepuasan kerja masih sangat penting untuk dipertimbangkan, karena peran kepuasan kerja diperlukan untuk memaksimalkan *work engagement* untuk meningkatkan kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron.

5.2 Implikasi Teoritis

Penelitian ini berkontribusi pada perkembangan teori terkait pengaruh antara motivasi spiritual, kepuasan kerja, keterikatan kerja (*work engagement*) terhadap kinerja guru. Temuan bahwa motivasi spiritual berpengaruh langsung terhadap kinerja guru dan juga melalui mediasi parsial *work engagement* memperkuat landasan teori yang menyatakan bahwa nilai-nilai internal dan berbasis spiritual mampu menjadi pendorong utama seseorang untuk meningkatkan

kinerjanya. Selanjutnya, temuan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh langsung pada kinerja guru namun berpengaruh signifikan melalui mediasi penuh *work engagement* memberikan penguatan teoritis bahwa kondisi kepuasan kerja memerlukan semacam mekanisme psikologis seperti keterikatan kerja untuk memunculkan perilaku kinerja yang optimal. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dukungan empiris bagi pentingnya *work engagement* sebagai variabel perantara atau mediasi pada gabungan antara faktor-faktor internal guru dan kinerjanya.

5.3 Implikasi Manajerial

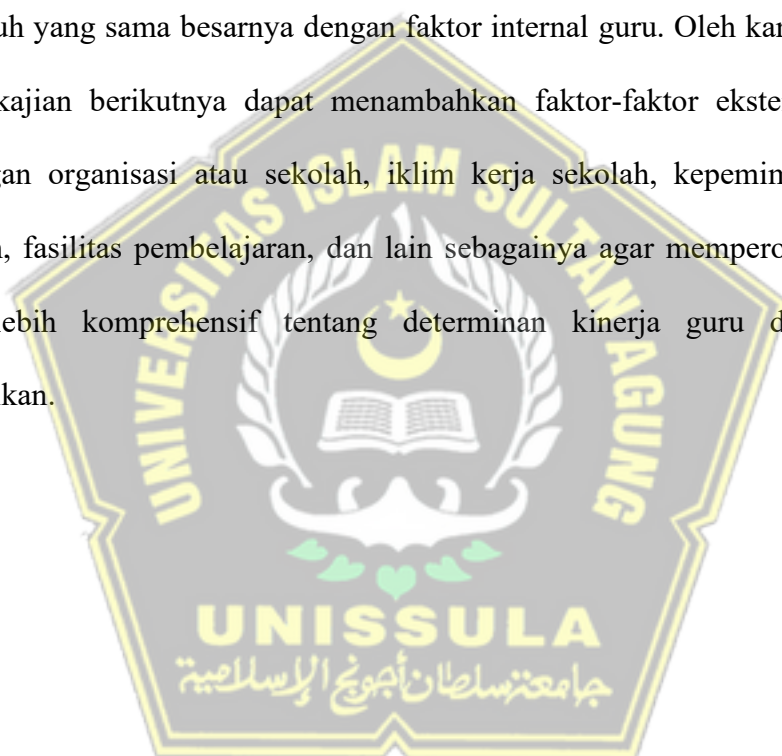
Hasil penelitian ini memberikan masukan bagi manajemen Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dalam meningkatkan performa atau kinerja guru. Berdasarkan Hasil penelitian, kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron secara langsung dipengaruhi oleh motivasi spiritual dan *work engagement*. Dilihat dari *effect size*, motivasi spiritual memiliki pengaruh yang sedikit lebih besar dibandingkan *work engagement* dalam meningkatkan kinerja guru. Oleh sebab itu, guna menciptakan kinerja guru yang optimal, pihak manajemen yayasan pondok pesantren dapat memprioritaskan program-program yang memperkuat aspek motivasi spiritual guru. Ditinjau dari analisis deskriptif, indikator motivasi muamalat melalui pernyataan “saya memperlakukan siswa, rekan kerja, dan atasan dengan adil dan hormat karena nilai-nilai keislaman saya memiliki” memiliki nilai rata-rata paling rendah diantara indikator lain. Hal ini menunjukkan perlunya perhatian khusus terhadap penguatan aspek hubungan interpersonal berbasis nilai-nilai keislaman. Manajemen yayasan dapat menyelenggarakan pelatihan etika

profesional dan komunikasi islami, membentuk forum ukhuwah antar guru, serta menumbuhkan budaya saling menghargai dan menghormati di lingkungan kerja. Selain itu, mengingat pentingnya *work engagement* yang secara langsung berpengaruh pada kinerja guru, maupun dalam memediasi motivasi spiritual dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru, maka penting bagi pihak manajemen yayasan untuk menyusun strategi yang dapat meningkatkan rasa keterikatan kerja bagi para guru. Manajemen Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron dapat melaksanakan program *engagement building* seperti penghargaan atas dedikasi guru, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dan pembinaan hubungan kerja yang harmonis.

Sementara itu, meskipun variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung pada kinerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron, namun hasil analisis terkait kepuasan kerja pada penelitian ini bisa dimanfaatkan sebagai acuan bagi manajemen yayasan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron. Berdasarkan analisis deskriptif, diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al Ihsan Baron berada pada kategori baik. Namun demikian, masih adanya sebagian kecil guru yang memiliki kepuasan kerja rendah perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak yayasan. Untuk mengatasi hal tersebut, maka pihak manajemen yayasan pondok pesantren perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan kerja guru tersebut, seperti pemberian umpan balik rutin, peningkatan fasilitas pendukung pembelajaran, pengaturan beban kerja yang lebih proporsional, serta penyediaan kesempatan pelatihan dan pengembangan diri yang lebih merata di seluruh cabang pondok.

5.4 Keterbatasan Studi

Nilai *R-square* pada variabel kinerja guru adalah sebesar 0,671 atau 67,1 persen, artinya masih terdapat 32,9 persen faktor determinan lainnya yang mempengaruhi kinerja guru dan belum dibahas pada kajian ini. Disamping itu, penelitian ini masih berfokus pada faktor internal guru yang mempengaruhi kinerja mereka dan belum melibatkan faktor-faktor eksternal yang mungkin memiliki pengaruh yang sama besarnya dengan faktor internal guru. Oleh karena itu, untuk kajian-kajian berikutnya dapat menambahkan faktor-faktor eksternal misalnya dukungan organisasi atau sekolah, iklim kerja sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, fasilitas pembelajaran, dan lain sebagainya agar memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang determinan kinerja guru di lingkungan pendidikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, R. and Sunarsi, D. (2019). The Influence of Motivation and Work Experience on Employee Performance at PT. Yamaha Saka Motor in South Tangerang. *Jurnal Office*, 5(2), 65-75.
- Adawiyah, S., Barlian, N., & Taufik, M. (2020). Pengaruh Religiusitas Dan Motivasi Spiritual Terhadap Kinerja Guru Di Yayasan Pendidikan Mabdaul Ma'arif Desa Jombang Kabupaten Jember. *Journal Of Organization and Business Management*, 3(2), 147-150.
- Adeyemi, T. O. (2010). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education Administration and Policy Studies*, 2(6), 83-91.
- Agustian, A, G, (2005), *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual, ESQ Emotional Spiritual Quotient*, Jakarta: Arga.
- Anggraeni, T. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekbis*, 20(1), 1206-1222.
- Allport, G. W., & Ross, J. M. (1967). Scales of religious orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 144-154
- Almigo, N. (2004). Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Psyche*, 1(1), 50-60
- Baharuddin, (2007), *Paradigma Psikologi Islami: Studi tentang Elemen Psikologi dari Al-Qur'an*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Bailey, C. (2016). Employee engagement: do practitioners care what academics have to say—and should they?. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100589.
- Britt, M. A., & Rouet, J. (2020). Multiple document comprehension. In *Oxford research encyclopedia of education*.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of management Review*, 7(4), 560-569.
- Corno, L., Cronbach, L. J., Kupermintz, H., Lohman, D. F., Mandinach, E. B., Porteus, A. W., & Talbert, J. E. (2001). *Remaking the concept of aptitude: Extending the legacy of Richard E. Snow*. Routledge.
- Darmadi, H., & MM, M. (2018). *Membangun paradigma baru kinerja guru*. Guepedia.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- Dessler, G., (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Barat: PT. Indeks
- Djakfar, M, (2007), *Agama, Etos Kerja Dan Perilaku Bisnis, Studi Kasus Makna Etika Bisnis Pedagang Buah Etnis Madura di Kota Malang*, Surabaya: PPS IAIN Sunan Ampel.

- Fajri, J, (2019), Pengaruh Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening DI PT, BPR, BDW Yogyakarta, *Jurnal Publikasi*, 1-20.
- Ferdiana, R. M., Lian, B., & Rahman, A. (2025). Pengaruh Work Engagement Dan Empowering Leadership Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Sekecamatan Sematang Borang. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 906-914.
- Hafidzunnur, H. (2021). *Pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan SMK Negeri 2 Singosari di masa pandemi* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Hasibuan, M, S, (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, R, (2021), Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja, *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(1): 16 - 23.
- Kartadiharja, R. O. (2023). *Hubungan Work Engagement dengan kinerja guru: Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Bandung* (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).
- Kirana, K. C. (2016). Peran Kepemimpinan Islam dan Motivasi Spiritual Terhadap Kinerja Guru MAN di Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 47-53.
- Lukasik, K. (2018). The Impact of Training on Employees Motivation in SMEs Industry. *Lukasik, Katarzyna*, 28(1), 96–109.

- Mangkunegara. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mathis R. L. & J. Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Muafi, M. (2003). Pengaruh motivasi spiritual karyawan terhadap kinerja religius: Studi empiris di kawasan industri Rungkut Surabaya (SIER). *Jurnal Siasat Bisnis*, 1(8).
- Mulyani, H., & Kartadiharja, R. O. (2023). Hubungan Work Engagement Dengan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 8(2), 233-244.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): *Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393.
- Nulandari, V. G. (2015). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pada Mekanik Bengkel X Tahun 2015* (Doctoral dissertation, Diponegoro University).
- Pratikto, H., (2012). Motivasi Spiritual dan Budaya Sekolah Berpengaruh Terhadap Kinerja Profesional dan Perilaku Konsumsi Guru Ekonomi. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Universitas Negeri Malang*, 19(1), 125-137.
- Rahmasari, V. D., & Hastuti, R. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA dan SMK. *Provita Jurnal Psikologi Pendidikan*, 16(1), 41-55.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Edition*.

15. New Jersey: Pearson Education.

Robbins, S, P, (2010), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT, Indeks Kelompok.

Rohana, R., Lubna, L., & Afifurrahman, A. (2024). Pengaruh Servant Leadership, Motivasi Spiritual, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di MAN 1 Mataram. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(3), 1689-1698.

Ruata, S., (2012). Kompetensi Dosen dan Motivasi Kerja Sebagai Prediktor Kinerja Dosen di Universitas Negeri Manado. Tesis. Salatiga: PPs Magister Sains Psikologi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga.

Ruki, Ahmad. (2001). Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja. *Prima*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Seivers, Lana. C. (2007). Tennessee Teacher Performance Assessment Summative. *Tennessee: Tennessee Department of Education*.

Sennen, E. (2017). *UNISSOLA* Kompetensi dan profesionalisme guru. In *Prosiding seminar nasional himpunan Dosen PGSD Wilayah IV* (pp. 16-21).

Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Pendidikan: Kuantitatif, Kualitatif, Pengembangan, R&D*, Bandung: Alfabeta.

Sulistyorini, S. (2001). Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru. *Ilmu Pendidikan*, 28(1).

Supardi (2014). *Kinerja Guru*, Jakarta: Grafindo.

Wibisono, C. (2002) Pengaruh Motivasi Spiritual terhadap Kinerja Karyawan Industri Manufaktur di Batamindo. Disertasi Universitas Airlangga Surabaya.

Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT, Raja Grafindo Parsada.

