

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Employee Engagement Guru Terhadap Mutu Lulusan Melalui Budaya Kerja Guru Pondok Pesantren di Kota Tangerang

Taufik Hidayanto*, Lantip Diat Prasajo

taufikhidayanto27@gmail.com

Universitas Negeri Yogyakarta

Article History:

Received: 06 September 2026

Accepted: 23 September 2026

Published: 24 September 2026

Kata Kunci:

Budaya kerja guru,
Employee engagement,
Kepemimpinan spiritual,
Mutu lulusan, SEM-PLS

Keywords:

Teacher work culture,
Employee engagement,
Spiritual leadership,
Graduate quality, SEM-PLS

ABSTRAK

Mutu lulusan pondok pesantren tidak hanya ditentukan oleh proses pembelajaran, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan, keterikatan guru terhadap pekerjaan, dan budaya kerja yang berkembang dalam lingkungan pesantren. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual dan employee engagement guru terhadap budaya kerja guru dan mutu lulusan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya kerja guru sebagai variabel intervening. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei terhadap 84 alumni dari empat pondok pesantren di Kota Tangerang yang dipilih melalui purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja guru ($\beta=0,431$; $p=0,000$), employee engagement terhadap budaya kerja guru ($\beta=0,383$; $p=0,000$), budaya kerja guru terhadap mutu lulusan ($\beta=0,243$; $p=0,021$), kepemimpinan spiritual terhadap mutu lulusan ($\beta=0,365$; $p=0,000$), dan employee engagement terhadap mutu lulusan ($\beta=0,282$; $p=0,004$). Budaya kerja guru juga memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual ($\beta=0,095$; $p=0,048$) dan employee engagement ($\beta=0,103$; $p=0,025$) terhadap mutu lulusan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kepemimpinan spiritual, keterikatan guru, dan internalisasi budaya kerja untuk meningkatkan mutu lulusan pesantren.

ABSTRACT

The quality of Islamic boarding school graduates is determined not only by the learning process but also by the quality of leadership, teachers' attachment to their work, and the work culture developed within the pesantren environment. This study aims to analyze the effects of spiritual leadership and teacher employee engagement on teacher work culture and graduate quality, both directly and indirectly through teacher work culture as an intervening variable. This study employed a quantitative approach with a survey design involving 84 alumni from four Islamic boarding schools in Tangerang City selected through purposive sampling. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. The results show that spiritual leadership has a positive and significant effect on teacher work culture ($\beta=0.431$; $p=0.000$), employee engagement has a positive and significant effect on teacher work culture ($\beta=0.383$; $p=0.000$), teacher work culture has a positive and significant effect on graduate quality ($\beta=0.243$; $p=0.021$), spiritual leadership has a positive and significant effect on graduate quality ($\beta=0.365$; $p=0.000$), and employee engagement has a positive and significant effect on graduate quality ($\beta=0.282$; $p=0.004$). Teacher work culture also mediates the effects of spiritual leadership ($\beta=0.095$; $p=0.048$) and employee engagement ($\beta=0.103$; $p=0.025$) on graduate quality. These findings highlight the importance of strengthening spiritual leadership, teacher engagement, and the internalization of work culture to improve the quality of Islamic boarding school graduates.

* Corresponding Author:

Taufik Hidayanto: taufikhidayanto27@gmail.com

Citation: Hidayanto, T., Prasajo, L.D (2026). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Employee Engagement Guru Terhadap Mutu Lulusan Melalui Budaya Kerja Guru Pondok Pesantren di Kota Tangerang. *Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Borneo*, 7(2), 225–248. <https://doi.org/10.21093/jtikborneo.v7i2.14102>

A. Pendahuluan

Mutu lulusan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pendidikan karena menggambarkan sejauh mana proses pendidikan mampu menghasilkan peserta didik yang memiliki kompetensi akademik, karakter, nilai moral, dan keterampilan untuk menghadapi kehidupan. Dalam pendidikan Islam, orientasi mutu lulusan memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan pencapaian akademik karena pendidikan diarahkan pada keterpaduan antara penguasaan pengetahuan, pembentukan akhlak, kompetensi spiritual, dan kemampuan mengaktualisasikan nilai keislaman dalam kehidupan. Kondisi tersebut menjadikan mutu lulusan sebagai hasil dari proses pendidikan yang melibatkan berbagai komponen secara simultan, termasuk kepemimpinan lembaga, kualitas guru, budaya organisasi, dan lingkungan pendidikan. Mustaqim, (2022) memperlihatkan bahwa pengembangan kualitas peserta didik membutuhkan proses pendidikan yang mampu mengintegrasikan pembentukan pengetahuan, sikap, kedisiplinan, dan karakter secara berkelanjutan. Dengan demikian, pencapaian mutu lulusan tidak dapat hanya dipandang sebagai konsekuensi dari efektivitas pembelajaran, tetapi juga sebagai refleksi dari kualitas sistem pendidikan yang mengelilinginya.

Persoalan tersebut memiliki relevansi yang kuat dalam konteks pondok pesantren. Pesantren mempunyai karakteristik pendidikan yang mengintegrasikan pembelajaran formal dengan pembinaan keagamaan, pembiasaan perilaku, keteladanan, pengasuhan, dan kehidupan komunal. Oleh sebab itu, mutu lulusan pesantren terbentuk melalui interaksi berbagai pengalaman pendidikan yang berlangsung secara terus-menerus. Syukri et al., (2024) menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai Islam dalam pendidikan pesantren dapat dilakukan melalui pembelajaran, pengembangan kapasitas pendidik, kegiatan kelembagaan, dan pembiasaan dalam kehidupan pesantren. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pencapaian tujuan pendidikan pesantren sangat berkaitan dengan kemampuan lembaga menginternalisasikan nilai ke dalam praktik pendidikan. Pada sisi lain, Kholiq, (2022) menunjukkan bahwa kehidupan pendidikan pesantren juga menghadapi dinamika nilai dalam pembentukan karakter peserta didik sehingga konsistensi budaya dan orientasi pendidikan menjadi aspek penting dalam menjaga arah pembentukan karakter.

Dalam proses tersebut, guru menjadi aktor organisasi yang memiliki posisi strategis karena berhadapan langsung dengan peserta didik dan menerjemahkan tujuan kelembagaan ke dalam praktik pendidikan sehari-hari. Peran guru tidak terbatas pada penyampaian materi, tetapi mencakup pemberian keteladanan, pembentukan karakter, penguatan motivasi belajar, dan internalisasi nilai. Utami et al., (2024) menempatkan etika kepribadian guru sebagai bagian penting dalam perspektif filsafat pendidikan Islam karena perilaku guru dapat menjadi representasi nilai yang ditransmisikan kepada peserta didik. Oleh karena itu,

kualitas guru perlu dipahami tidak hanya berdasarkan kompetensi individual, tetapi juga berdasarkan pola perilaku kerja yang berkembang secara konsisten dalam lingkungan organisasi. Dalam konteks inilah budaya kerja guru menjadi penting, terutama budaya yang tercermin melalui disiplin, kolaborasi, etos kerja Islami, orientasi terhadap mutu, dan profesionalisme.

Budaya kerja tidak terbentuk secara terpisah dari dinamika organisasi. Budaya berkembang melalui nilai yang ditanamkan pemimpin, pola interaksi antaranggota organisasi, keteladanan, kebiasaan kerja, serta sistem yang mendorong perilaku tertentu. Sembiring et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai keterkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja guru, sehingga lingkungan budaya organisasi dapat menjadi faktor yang membentuk perilaku kerja pendidik. Selain itu, Sogalrey et al., (2022) juga memperlihatkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan dan budaya sekolah berhubungan dengan pengembangan layanan guru. Sementara itu, (Fauzi et al., 2024) menegaskan pentingnya kepemimpinan dalam mengarahkan pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan kapasitas guru, serta penciptaan lingkungan pendidikan yang mendukung peningkatan kinerja. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa budaya kerja guru merupakan konstruk organisasional yang dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan kondisi psikologis individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dengan karakteristik pesantren adalah kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi berusaha membangun makna kerja melalui visi, harapan atau keyakinan, serta cinta altruistik. Orientasi tersebut relevan dengan karakter pesantren yang menempatkan nilai keagamaan sebagai dasar penyelenggaraan pendidikan. Kepemimpinan yang berorientasi pada nilai berpotensi membentuk kesamaan makna, memberikan arah perilaku, dan mendorong guru untuk menjalankan pekerjaan sebagai bagian dari tanggung jawab profesional sekaligus pengabdian. Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan dalam organisasi pendidikan juga menunjukkan bahwa karakter kepemimpinan mempunyai keterkaitan dengan perilaku dan kualitas kerja guru. Herdian et al. (2023), misalnya, menemukan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap teacher work engagement, baik secara langsung maupun melalui teacher followership. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam membangun keterlibatan guru terhadap pekerjaannya.

Selain kepemimpinan, employee engagement guru menjadi faktor penting karena menentukan tingkat keterikatan psikologis dan perilaku guru terhadap pekerjaan. Guru yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan perhatian, energi, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih kuat dalam menjalankan tanggung jawabnya. Mardhotillah et al., (2021) menemukan bahwa kompensasi dan kesejahteraan psikologis berpengaruh terhadap teacher work engagement, sedangkan Ingarianti et al., (2024) menunjukkan pentingnya faktor personal dan dukungan organisasi dalam menjelaskan employee work engagement. Dengan demikian, keterikatan guru perlu dipahami sebagai kondisi multidimensional yang mencakup keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan. Dalam lingkungan pesantren, keterikatan tersebut menjadi semakin penting karena guru tidak hanya menjalankan tugas pembelajaran, tetapi juga terlibat dalam pembinaan karakter dan kehidupan kepesantrenan.

Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan, *employee engagement*, budaya organisasi, dan kinerja guru telah berkembang, masih terdapat kesenjangan empiris yang perlu dikaji. Penelitian terdahulu umumnya menguji hubungan antarvariabel secara parsial, seperti kepemimpinan terhadap keterikatan kerja guru, budaya organisasi terhadap kinerja, atau kepemimpinan dan kompetensi guru terhadap kepuasan peserta didik. Handono & Nurochmah, (2023) menunjukkan hubungan kepemimpinan autentik dan kompetensi dengan kepuasan siswa terhadap layanan pendidikan. Namun, penelitian tersebut belum menjelaskan mekanisme internalisasi budaya kerja sebagai penghubung antara faktor kepemimpinan dan keterikatan guru dengan mutu lulusan. Demikian pula, penelitian mengenai pesantren lebih banyak menyoroti internalisasi nilai, pembentukan karakter, adaptasi pendidikan, dan pengelolaan kelembagaan, sementara integrasi kepemimpinan spiritual, *employee engagement*, budaya kerja guru, dan mutu lulusan dalam satu model empiris masih terbatas. Dengan demikian, terdapat *research gap* berupa keterbatasan kajian yang menjelaskan bagaimana faktor kepemimpinan dan keterikatan guru diterjemahkan menjadi budaya kerja yang kemudian berkontribusi terhadap mutu lulusan pesantren.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada beberapa pondok pesantren di Kota Tangerang, yaitu Pondok Pesantren Asshiddiqiyah 2, Pondok Pesantren Al-Kamil, Pondok Pesantren Babussalam, dan Pondok Pesantren Mumtaz Ibadurrahman, terlihat bahwa kualitas penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana dan program pembelajaran, tetapi juga berkaitan dengan pola kepemimpinan, keterlibatan guru dalam melaksanakan tugas, serta budaya kerja yang berkembang di lingkungan pesantren. Pada keempat pesantren tersebut ditemukan adanya upaya pimpinan dalam mengarahkan guru untuk melaksanakan tugas pendidikan dan pengasuhan berdasarkan nilai-nilai keagamaan. Namun, dalam pelaksanaannya masih terlihat variasi dalam konsistensi pemberian keteladanan, penguatan visi bersama, komunikasi nilai-nilai organisasi, serta kemampuan pimpinan dalam membangun motivasi dan semangat kerja guru. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya kepemimpinan spiritual dalam mengarahkan perilaku kerja guru agar tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada pencapaian tujuan pendidikan pesantren.

Dari aspek *employee engagement*, observasi awal menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan guru dalam aktivitas pendidikan juga belum sepenuhnya seragam. Sebagian guru menunjukkan antusiasme dalam melaksanakan pembelajaran, pendampingan santri, kegiatan keagamaan, serta aktivitas kepesantrenan lainnya. Akan tetapi, pada kondisi tertentu masih ditemukan keterlibatan yang lebih berorientasi pada pemenuhan kewajiban formal dibandingkan keterlibatan yang didasarkan pada kesadaran, antusiasme, dan rasa memiliki terhadap tujuan pesantren. Perbedaan tersebut tercermin dari variasi inisiatif guru dalam mengembangkan pembelajaran, keterlibatan dalam kegiatan di luar tugas utama, kolaborasi dengan guru lain, serta kesediaan memberikan perhatian tambahan terhadap perkembangan santri. Kondisi ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan karena keterlibatan guru secara emosional, kognitif, dan perilaku berpotensi memengaruhi kualitas pelaksanaan proses pendidikan.

Observasi juga menunjukkan bahwa budaya kerja guru pada keempat pondok pesantren tersebut telah berkembang melalui kebiasaan dan nilai yang

diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, tetapi masih terdapat ruang untuk penguatan pada aspek disiplin, kolaborasi, etos kerja Islami, budaya mutu, dan profesionalisme. Hal tersebut antara lain dapat dilihat dari adanya perbedaan dalam konsistensi kedisiplinan waktu, koordinasi antarguru, keteraturan pelaksanaan tugas, evaluasi pembelajaran, serta upaya melakukan perbaikan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan. Dalam konteks pesantren, budaya kerja guru memiliki posisi strategis karena guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai teladan dalam pembentukan karakter dan akhlak santri. Oleh karena itu, budaya kerja yang kuat dan terinternalisasi dalam perilaku guru menjadi salah satu prasyarat penting dalam mendukung terciptanya proses pendidikan yang bermutu.

Sementara itu, dari sisi mutu lulusan, observasi awal memperlihatkan bahwa pencapaian lulusan pesantren tidak cukup dinilai berdasarkan kemampuan akademik semata. Mutu lulusan juga berkaitan dengan kemampuan santri dalam menerapkan nilai-nilai keagamaan, menunjukkan akhlakul karimah, memiliki kemandirian dan kecakapan hidup, serta mampu menerapkan pengetahuan yang diperoleh selama mengikuti pendidikan. Dalam praktiknya, pencapaian berbagai aspek tersebut sangat berkaitan dengan kualitas proses pembelajaran, keteladanan guru, pembinaan karakter, dan konsistensi budaya kerja yang diterapkan dalam lingkungan pesantren. Dengan demikian, terdapat indikasi bahwa peningkatan mutu lulusan tidak hanya merupakan konsekuensi langsung dari program pendidikan, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan spiritual dan tingkat keterlibatan guru yang kemudian diwujudkan melalui budaya kerja guru.

Berdasarkan kondisi tersebut, dapat diidentifikasi adanya permasalahan yang menarik untuk dikaji lebih lanjut, yaitu bagaimana kepemimpinan spiritual dan *employee engagement* guru dapat berkontribusi terhadap peningkatan mutu lulusan melalui budaya kerja guru. Kepemimpinan spiritual dipandang berpotensi memberikan arah, makna, harapan, dan nilai dalam pelaksanaan pekerjaan guru, sedangkan *employee engagement* mencerminkan sejauh mana guru memiliki keterikatan dan keterlibatan dalam menjalankan perannya. Kedua faktor tersebut selanjutnya diduga dapat memperkuat budaya kerja guru yang tercermin melalui disiplin, kolaborasi, etos kerja Islami, budaya mutu, dan profesionalisme. Budaya kerja tersebut pada akhirnya diharapkan mampu mendukung proses pendidikan yang lebih konsisten dan berorientasi pada pencapaian mutu lulusan di pondok pesantren Kota Tangerang. Dengan demikian, kondisi empiris tersebut menjadi dasar penting untuk menguji secara lebih sistematis pengaruh kepemimpinan spiritual dan *employee engagement* terhadap mutu lulusan melalui budaya kerja guru.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model yang menempatkan budaya kerja guru sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual dan *employee engagement* guru dengan mutu lulusan. Model tersebut memberikan perspektif bahwa pengaruh kepemimpinan dan keterikatan guru terhadap mutu lulusan tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi dapat bekerja melalui proses internalisasi nilai ke dalam perilaku kerja guru. Kebaruan lainnya terletak pada konteks empiris penelitian, yaitu pondok pesantren di Kota Tangerang, yang memiliki karakteristik pendidikan yang mengintegrasikan dimensi akademik, spiritual, moral, dan kehidupan kepesantrenan.

Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual dan employee engagement guru terhadap budaya kerja guru, menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual, employee engagement guru, dan budaya kerja guru terhadap mutu lulusan, serta menguji peran budaya kerja guru dalam memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual dan employee engagement guru terhadap mutu lulusan pondok pesantren di Kota Tangerang. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan dasar empiris bagi pengelola pesantren dalam membangun kepemimpinan berbasis nilai, meningkatkan keterikatan guru, dan mengembangkan budaya kerja yang berorientasi pada mutu. Secara ilmiah, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam dengan menjelaskan mekanisme organisasional dan perilaku yang menghubungkan kepemimpinan serta keterikatan guru dengan pencapaian mutu lulusan dalam konteks pendidikan pesantren.

B. Tinjauan Pustaka

1. Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam menentukan arah, perilaku, dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam perkembangan teori kepemimpinan kontemporer, kepemimpinan tidak lagi hanya dipahami sebagai proses memengaruhi bawahan untuk mencapai target organisasi, tetapi juga sebagai proses membangun makna, nilai, hubungan interpersonal, dan motivasi intrinsik. Perubahan perspektif tersebut melahirkan berbagai pendekatan kepemimpinan berbasis nilai, salah satunya adalah *spiritual leadership*. Kepemimpinan spiritual menempatkan aspek batiniah manusia, nilai-nilai moral, makna pekerjaan, serta hubungan sosial sebagai bagian integral dari proses kepemimpinan.

Konsep kepemimpinan spiritual secara teoritis banyak dikembangkan oleh Louis W. Fry melalui *Spiritual Leadership Theory*. Fry mengembangkan teori tersebut sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang berangkat dari perspektif motivasi intrinsik. Pada kerangka Fry, kepemimpinan spiritual tidak sekadar berkaitan dengan praktik keagamaan formal, tetapi berhubungan dengan kemampuan pemimpin dalam membangun visi yang bermakna, menumbuhkan keyakinan terhadap pencapaian visi, serta menunjukkan kasih altruistik dalam hubungan dengan anggota organisasi. Ketiga unsur tersebut diarahkan untuk memenuhi kebutuhan spiritual individu melalui terbentuknya *calling* atau rasa kebermaknaan dalam pekerjaan dan *membership* atau rasa memiliki terhadap kelompok maupun organisasi (Fry & Vu, 2024). Teori awal Fry tersebut tetap menjadi salah satu fondasi konseptual yang paling banyak digunakan dalam penelitian kepemimpinan spiritual kontemporer. Samul, (2024), menunjukkan bahwa model Fry merupakan salah satu model utama dalam perkembangan kajian kepemimpinan spiritual selama beberapa dekade terakhir.

Fry memandang kepemimpinan spiritual sebagai seperangkat nilai, sikap, dan perilaku yang memungkinkan pemimpin memotivasi dirinya sendiri dan orang lain secara intrinsik sehingga anggota organisasi memperoleh pengalaman spiritual melalui *calling* dan *membership*. Dengan demikian, orientasi kepemimpinan spiritual tidak hanya terletak pada pencapaian tujuan material organisasi, tetapi juga pada penciptaan kondisi yang memungkinkan individu merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki tujuan, nilai, dan kontribusi yang lebih luas.

Model tersebut pada akhirnya diarahkan untuk membangun keselarasan antara visi organisasi dengan nilai individu serta menghasilkan komitmen organisasi dan peningkatan produktivitas (Fry, 2016). Kerangka ini juga diperkuat oleh penelitian mutakhir yang menempatkan kepemimpinan spiritual sebagai pendekatan yang berorientasi pada manusia, nilai, makna, dan motivasi intrinsik.

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan spiritual menjadi semakin relevan karena organisasi pendidikan tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja administratif, tetapi juga pembentukan manusia. Pemimpin lembaga pendidikan perlu mengarahkan guru agar memahami pekerjaan sebagai aktivitas yang memiliki nilai sosial dan moral, membangun hubungan yang saling menghargai, serta mengembangkan komitmen terhadap tujuan pendidikan. Martinez et al., (2024), yang secara khusus menguji kembali model Fry pada guru sekolah menunjukkan bahwa konstruk kepemimpinan spiritual dapat diterapkan dalam konteks pendidikan dan berkaitan dengan *calling* serta *membership*. Penelitian tersebut memberikan dukungan empiris bahwa visi, *hope/faith*, dan *altruistic love* merupakan komponen penting dalam menjelaskan model kepemimpinan spiritual.

Pada pondok pesantren, konsep tersebut memiliki relevansi yang lebih kuat karena pesantren merupakan organisasi pendidikan yang memiliki orientasi akademik sekaligus moral dan spiritual. Pemimpin pesantren tidak hanya dituntut mengelola sumber daya organisasi, tetapi juga memberikan arah nilai kepada guru dan seluruh warga pesantren. Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual dapat dipahami sebagai proses kepemimpinan yang mengintegrasikan visi pendidikan, keyakinan terhadap tujuan yang hendak dicapai, dan perilaku kasih serta kepedulian terhadap anggota organisasi untuk membangun rasa kebermaknaan, rasa memiliki, dan komitmen terhadap tujuan pendidikan pesantren.

2. Employee Engagement

Employee engagement merupakan salah satu konstruk psikologis dalam kajian perilaku organisasi yang menggambarkan tingkat keterlibatan individu secara aktif terhadap pekerjaan dan organisasi. Konsep ini tidak sekadar menunjukkan apakah seseorang hadir dan melaksanakan tugas, tetapi menggambarkan sejauh mana individu mencurahkan sumber daya psikologis, kognitif, emosional, dan perilakunya ke dalam pekerjaan.

Menurut Ma, (2023), *teacher work engagement* merupakan kondisi positif yang berkaitan dengan keterlibatan guru dalam pekerjaan dan ditandai oleh energi, dedikasi, serta keterlarutan dalam pekerjaan. Penelitian terhadap 486 guru menunjukkan bahwa regulasi emosi dan *psychological capital* berkaitan positif dengan *work engagement* guru. Pemahaman tersebut menunjukkan bahwa keterikatan guru tidak hanya berkaitan dengan kuantitas usaha yang diberikan, tetapi juga kualitas keterlibatan psikologis ketika guru menjalankan pekerjaannya. Guru yang memiliki keterikatan tinggi cenderung tidak hanya menyelesaikan kewajiban mengajar, tetapi juga menunjukkan antusiasme, ketekunan, perhatian, dan kesediaan memberikan usaha tambahan ketika menghadapi tuntutan pekerjaan.

Ma, (2023) mengemukakan bahwa *work engagement* juga dikaitkan dengan kondisi mental positif yang tercermin melalui vigor, dedication, dan absorption. *Vigor* berkaitan dengan energi dan ketekunan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, *dedication* menunjukkan rasa bermakna, antusiasme, kebanggaan, dan keterikatan terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan

keterlarutan dan konsentrasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, *employee engagement* guru memiliki karakter yang lebih kompleks dibandingkan sekadar kepuasan kerja. Guru yang puas belum tentu memberikan usaha tambahan atau secara aktif mencurahkan sumber daya psikologisnya untuk pekerjaan. Sebaliknya, guru yang memiliki *engagement* tinggi menunjukkan keterlibatan yang lebih aktif, energik, dan berorientasi pada pelaksanaan tugas.

Jiang et al., (2023), menjelaskan bahwa pengaruh *teacher engagement* terhadap prestasi siswa menjelaskan bahwa keterlibatan guru mencakup aspek kognitif, emosional, dan sosial, yang masing-masing menggambarkan penggunaan sumber daya psikologis guru dalam pekerjaan, respons emosional terhadap pekerjaan, serta keterlibatan dalam hubungan dengan siswa dan kolega. Fauziah dan Budi, (2024), juga mengemukakan bahwa *Teacher's Engagement Scale* di Indonesia terhadap 499 pendidik anak usia dini menghasilkan struktur pengukuran yang mencakup ketiga aspek tersebut dan menunjukkan reliabilitas yang memadai pada masing-masing dimensi.

3. Budaya Kerja Guru

Budaya kerja merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan organisasi karena berkaitan dengan seperangkat nilai, norma, kebiasaan, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang di antara anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. Pada organisasi pendidikan, budaya kerja memiliki karakteristik yang khas karena pekerjaan guru pada dasarnya berorientasi pada manusia. Guru tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga menjalankan proses pembelajaran, membimbing peserta didik, membangun karakter, berkomunikasi dengan orang tua, berkolaborasi dengan sesama guru, serta melakukan pengembangan profesional secara berkelanjutan (Habsyi & Habsyi, 2023). Oleh sebab itu, budaya kerja guru berkaitan erat dengan nilai dan kebiasaan yang menentukan bagaimana guru menjalankan keseluruhan tanggung jawab tersebut.

McChesney dan Cross, (2023), menunjukkan bahwa budaya sekolah mempunyai hubungan dengan kemampuan guru menerapkan hasil pembelajaran profesional ke dalam praktik kelas. Studi tersebut memperlihatkan bahwa implementasi pengembangan profesional guru tidak hanya ditentukan oleh kualitas pelatihan, tetapi juga oleh kondisi budaya organisasi, termasuk hubungan antaranggota, keterlibatan pimpinan, lingkungan perubahan, serta sikap terhadap pengembangan profesional. Temuan tersebut memberikan pemahaman bahwa budaya kerja guru tidak dapat dipandang sekadar sebagai kebiasaan individual. Sebuah kebiasaan baru dapat memiliki karakter budaya apabila telah berkembang menjadi pola yang diterima dan dilakukan secara relatif konsisten oleh anggota organisasi. Misalnya, seorang guru yang secara individual senang berbagi bahan ajar belum tentu menunjukkan budaya kolaborasi. Namun, ketika berbagi bahan ajar, diskusi pembelajaran, *peer support*, dan penyelesaian masalah secara bersama telah menjadi praktik yang umum dilakukan oleh para guru, maka perilaku tersebut dapat dipandang sebagai bagian dari budaya kerja. Dengan demikian, budaya kerja guru memiliki dimensi individual sekaligus kolektif. Pada tingkat individual, budaya tercermin melalui sikap dan perilaku guru dalam melaksanakan tugas. Pada tingkat kolektif, budaya tercermin melalui norma, kebiasaan, nilai, dan ekspektasi bersama yang berkembang dalam lingkungan kerja. Perbedaan tingkat tersebut penting karena budaya kerja tidak identik

dengan kinerja individual guru. Kinerja menggambarkan hasil atau capaian pekerjaan, sedangkan budaya kerja menggambarkan pola nilai dan perilaku yang menjadi lingkungan atau mekanisme yang memengaruhi bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Menurut Selvia et al., (2024), secara khusus membahas budaya kerja guru dan mengidentifikasi beberapa unsur penting yang membentuknya, yaitu disiplin, kerja sama, komitmen, kreativitas, dan profesionalisme. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa pimpinan sekolah mempunyai peranan penting dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung terbentuknya unsur-unsur tersebut. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa budaya kerja guru merupakan konstruk yang bersifat multidimensional. Guru yang memiliki budaya kerja positif tidak hanya ditunjukkan melalui kedisiplinan, tetapi juga melalui kesediaan bekerja sama, komitmen terhadap organisasi, kemampuan menghasilkan inovasi, dan konsistensi menjalankan standar profesional. Oleh karena itu, pengukuran budaya kerja guru perlu mencakup berbagai aspek perilaku dan nilai yang relevan dengan karakter pekerjaan guru. Asrori dan Hidayati, (2023), juga menjelaskan bahwa budaya dalam lingkungan pendidikan berkaitan dengan sikap, nilai, norma, perilaku, dan harapan yang berkembang di dalam organisasi. Ketika unsur-unsur tersebut telah terbentuk secara konsisten, perilaku anggota organisasi cenderung menjadi lebih stabil dan lingkungan kerja menjadi lebih kondusif.

4. Mutu Lulusan

Mutu lulusan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan penyelenggaraan pendidikan karena lulusan merupakan hasil akhir dari keseluruhan proses pendidikan yang meliputi perencanaan kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, pengembangan peserta didik, pembinaan karakter, pengelolaan sumber daya manusia, serta sistem evaluasi dan penjaminan mutu. Habibi et al., (2025), mengemukakan pada pendidikan pesantren modern menunjukkan bahwa mutu lulusan dapat dilihat melalui tiga komponen utama, yaitu sikap (*attitude*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skills*). Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kualitas layanan akademik dan manajemen pembelajaran berpengaruh terhadap mutu lulusan pesantren. Temuan ini memperlihatkan bahwa mutu lulusan pada lembaga pendidikan Islam memiliki karakter multidimensional dan tidak dapat direduksi hanya menjadi prestasi akademik.

Pada ruang lingkup pendidikan pesantren, pengertian tersebut perlu diperluas karena lulusan pesantren diharapkan memiliki karakter yang sesuai dengan tujuan pendidikan Islam. Lulusan tidak hanya dituntut menguasai pengetahuan umum dan keagamaan, tetapi juga mampu menunjukkan akhlak yang baik, memiliki kesadaran spiritual, mampu menjalankan tanggung jawab sosial, serta memiliki kecakapan untuk menghadapi kehidupan setelah menyelesaikan pendidikan. Aqil et al., (2024), pada sekolah berbasis pesantren menemukan bahwa pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada pendidikan karakter menjadi bagian penting dalam menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik sekaligus memiliki karakter yang baik. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karakter tidak dapat ditempatkan sebagai komponen tambahan dalam mutu lulusan, melainkan merupakan bagian substantif dari hasil pendidikan.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei (*survey research*), yaitu peneliti mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi subjek penelitian. Survei dipilih karena mampu memperoleh informasi mengenai persepsi responden terhadap konstruk yang diteliti secara efisien serta memungkinkan analisis hubungan antarvariabel berdasarkan data empiris. Seluruh butir instrumen dalam penelitian ini menggunakan bentuk pernyataan positif. Penggunaan pernyataan positif bertujuan untuk mempermudah responden dalam memahami isi pernyataan, mengurangi potensi kesalahan interpretasi akibat pernyataan negatif, serta meningkatkan konsistensi jawaban. Jumlah instrument penelitian terdiri atas 79 butir pernyataan, meliputi Kepemimpinan Spiritual (23 butir), Employee Engagement Guru (19 butir), Budaya Kerja Guru (20 butir), dan Mutu Lulusan (17 butir). Pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert lima tingkat. Data yang diperoleh melalui survei selanjutnya diolah secara kuantitatif menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS).

Penelitian dilaksanakan pada pondok pesantren yang berada di wilayah Kota Tangerang dan ditetapkan sebagai lokasi penelitian. Lokasi yang dijadikan tempat penelitian, antara lain pondok pesantren Al-Kamil, pondok pesantren Asshiddiqiyah 2, pondok pesantren Babussalam, dan pondok pesantren Mumtaz Ibadurrahman yang berada di Kecamatan Jatiuwung, Kecamatan Cipondoh, Kecamatan Tangerang, dan Kecamatan Batuaceper. Pemilihan pondok pesantren sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki karakteristik organisasi yang memadukan fungsi pendidikan, pembinaan keagamaan, pembentukan karakter, serta pengembangan kompetensi peserta didik.

Teknik yang digunakan penelitian dalam mengambil sampel adalah *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Pendekatan *purposive sampling* yang bertujuan untuk mengambil sampel berdasarkan kriteria yang telah ditentukan selaras dengan tujuan penelitian keseluruhan total sampel penelitian adalah 84 orang. Kriteria yang ditetapkan ini berfungsi untuk mengidentifikasi peserta yang mewakili populasi target, meliputi alumni pondok pesantren dengan rentang usia 18 hingga 23 tahun. Selain itu juga sampel yang dipilih memiliki batasan yang telah mengeyam pendidikan minimal tiga tahun.

Dalam penelitian yang menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS), pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*measurement model* atau *outer model*). Menurut Hair et al., (2022), evaluasi outer model bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mampu merepresentasikan konstruk laten secara *valid* dan reliabel sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel pada model struktural.

Selain itu, evaluasi *inner model* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten serta kemampuan model penelitian dalam menjelaskan variabel endogen. Pengujian inner model dalam penelitian ini meliputi menguji *Variance Inflation Factor* (VIF), R-Square (R^2), signifikansi, dan F-Square (Wiyono & Kirana, 2020; Hair et al., 2022;). Setelah itu, evaluasi kecocokan model dilakukan menggunakan indikator *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Goodness of Fit Index* (GoF Index), dan uji linearitas (Lachowicz et al., 2018; Wiyono & Kirana, 2020).

D. Hasil Penelitian

1. Evaluasi *Outer Model* (*Measurement Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator mampu mengukur konstruk laten yang diwakilinya secara valid dan reliabel. Pada penelitian ini, evaluasi *outer model* meliputi pengujian validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan reliabilitas konstruk. Tahapan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang memadai dalam mempresentasikan variabel kepemimpinan spiritual, *employee engagement*, budaya kerja, dan mutu lulusan sebelum dilakukan pengujian model struktural (*Inner Model*). Menurut Hair et al., (2022), evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari composite reliability $\geq 0,70$, cronbach's alpha $\geq 0,70$, dan average variance extracted (AVE $\geq 0,50$) serta evaluasi diskriminan yaitu kriteria fornell dan larcker serta Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) $< 0,90$.

Tabel 1. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya kerja Guru	0,873	0,878	0,568
Employee Engagement	0,940	0,945	0,581
Kepemimpinan Spiritual	0,912	0,915	0,558
Mutu Lulusan	0,927	0,928	0,555

Berdasarkan hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE), seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen karena masing-masing memiliki nilai AVE $> 0,50$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikator penyusunnya, sehingga seluruh variabel penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan untuk melanjutkan pengujian pada tahap berikutnya, yaitu uji validitas diskriminan dan reliabilitas konstruk.

Berdasarkan tabel 1. atas seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang berada di atas batas minimum 0,70, sehingga seluruh variabel dinyatakan memenuhi kriteria reliabilitas. Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan spiritual (X1), *employee engagement* guru (X2), budaya kerja guru (Z), dan mutu lulusan (Y) memiliki tingkat konsistensi yang baik dalam mengukur konstruk penelitian, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel.

Evaluasi diskriminan perlu dilakukan dengan melihat kriteria fornell dan larcker. Validitas diskriminan adalah bentuk evaluasi untuk memastikan bahwa variabel secara teori berbeda dan terbukti secara empiris atau pengujian statistik. Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antarkonstruk lainnya. Secara keseluruhan, hubungan positif paling kuat terdapat antara *Employee Engagement* Guru dan Budaya Kerja Guru (0,754), sementara hubungan paling rendah terdapat antara *Employee Engagement* Guru dan Kepemimpinan Spiritual (0,129). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan guru cenderung berkaitan erat

dengan penguatan budaya kerja guru, sedangkan kepemimpinan spiritual dan employee engagement juga memiliki keterkaitan positif dengan mutu lulusan.

Tabel 1. Hasil Uji Fornell-Larcker

	Budaya Kerja Guru (Z)	Employee Engagement Guru (X2)	Kepemimpinan Spiritual (X1)	Mutu Lulusan (Y)
Budaya Kerja Guru	0,754			
Employee Engagement Guru	0,439	0,762		
Kepemimpinan Spiritual	0,480	0,129	0,747	
Mutu Lulusan	0,542	0,436	0,518	0,745

Tabel 2. Hasil Uji Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	Budaya Kerja Guru (Z)	Employee Engagement Guru (X2)	Kepemimpinan Spiritual (X1)	Mutu Lulusan (Y)
Budaya Kerja Guru				
Employee Engagement Guru	0,460			
Kepemimpinan Spiritual	0,529	0,170		
Mutu Lulusan	0,585	0,446	0,556	

Hair et al., (2022) merekomendasikan HTMT karena ukuran validitas diskriminan ini dinilai lebih sensitif atau akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan. Nilai yang merekomendasikan adalah $< 0,90$. Hasil pengujian menunjukkan nilai HTMT $< 0,90$ untuk pasangan variabel maka validitas diskriminan tercapai. Variabel membagi variasi item pengukuran terhadap item yang mengukurnya lebih kuat dibandingkan membagi varians pada item variabel lainnya.

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hipotesis pengaruh antara variabel penelitian. Pemeriksaan evaluasi model struktural dilakukan tahap tiga tahap, yaitu pertama memeriksa tidak adanya multikolinier antara variabel dengan ukuran Inner VIF (*Variance Inflated Factor*). Nilai Inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinier antara variabel (Hair et al., 2021).

Kedua adalah pengujian hipotesis antara variabel dengan melihat nilai t statistik atau *p-value*. Bila t statistik hasil perhitungan $> 1,96$ (tabel) atau *p-value* hasil pengujian $< 0,05$, maka ada pengaruh signifikan antara variabel. Selain itu perlu disampaikan hasil serta selang kepercayaan 95% taksiran parameter koefisien jalur. Ketiga adalah nilai f-square yaitu pengaruh variabel langsung pada level struktural dengan kriteria (f-square 0,02 rendah, 0,15 moderat, dan 0,35 tinggi) (Hair et al., 2021). F-square efek mediasi disebut statistik *upsilon v* yang

diperoleh dengan cara menguadratkan koefisien mediasi. Kriteria nilai pengaruh mediasi rendah (0,02), pengaruh mediasi sedang (0,075, dan pengaruh mediasi tinggi (0,75) (Lachowicz et al., 2018; Ogbeibu et al., 2021).

Tabel 3. Hasil Uji Inner VIF

	Mutu Lulusan	Budaya kerja
Mutu Lulusan		
Budaya Kerja Guru	1,600	
Kepemimpinan Spiritual	1,314	1,017
Employee Engagement	1.252	1,017

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis model struktural, maka perlu melihat ada tidaknya multikolinier antara variabel, yaitu dengan ukuran statistik inner VIF. Hasil estimasi menunjukkan nilai inner VIF < 5, maka tingkat multikolinier antara variabel rendah. Hasil ini menguatkan hasil estimasi parameter dalam SEM-PLS bersifat robust (tidak bias).

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis langsung

Hipotesis	Path Coefficient	P value	95% Interval Kepercayaan		f square
			Path Coefficient	Path Coefficient	
			Batas Bawah	Batas Atas	
Budaya Kerja -> Mutu lulusan	0,243	0,021	0,018	0,431	0,066
Employee Engagement -> Budaya Kerja	0,383	0,000	0,257	0,523	0,231
Employee Engagement -> Mutu Lulusan	0,282	0,004	0,087	0,478	0,115
Kepemimpinan Spiritual -> Budaya Kerja	0,431	0,000	0,297	0,569	0,292
Kepemimpinan Spiritual -> Mutu Lulusan	0,365	0,000	0,198	0,548	0,182

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan hipotesis pertama (H1) diterima, yaitu pengaruh signifikan budaya kerja guru terhadap peningkatan mutu lulusan dengan path coefficient 0,243 dan p-value 0,021 < 0,05. Setiap perubahan pada budaya kerja guru maka akan meningkatkan mutu lulusan. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh budaya kerja guru dalam meningkatkan mutu lulusan terletak antara 0,018 hingga 0,431. Meskipun demikian, keberadaan budaya kerja guru dalam meningkatkan mutu lulusan mempunyai pengaruh rendah dalam level struktural f-square sebesar 0,066.

Hipotesis kedua (H2) diterima, yaitu pengaruh signifikan employee engagement terhadap peningkatan budaya kerja guru dengan path coefficient 0,383 dan p-value 0,000 < 0,05. Setiap perubahan employee engagement maka akan meningkatkan budaya kerja guru. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh employee engagement dalam meningkatkan budaya kerja guru terletak antara 0,257 hingga 0,523. Namun, keberadaan employee engagement dalam

meningkatkan budaya kerja guru mempunyai pengaruh moderate dalam level struktural f-square sebesar 0,231. Kemudian hipotesis ketiga (H3) diterima, yaitu pengaruh signifikan employee terhadap peningkatan mutu lulusan dengan path coefficient 0,282 dan p-value $0,004 < 0,05$. Setiap perubahan employee engagement maka akan meningkatkan mutu lulusan. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh employee engagement dalam meningkatkan mutu lulusan terletak antara 0,087 hingga 0,478. Namun, keberadaan employee engagement dalam meningkatkan budaya kerja guru mempunyai pengaruh rendah dalam level struktural f-square sebesar 0,115.

Selanjutnya hipotesis keempat (H4) diterima, yaitu pengaruh signifikan kepemimpinan spiritual terhadap peningkatan budaya kerja guru dengan path coefficient 0,431 dan p-value $0,000 < 0,05$. Setiap perubahan kepemimpinan spiritual maka akan meningkatkan budaya kerja guru. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan budaya kerja guru terletak antara 0,297 hingga 0,569. Maka dari itu, keberadaan kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan budaya kerja guru mempunyai pengaruh moderate dalam level struktural f-square sebesar 0,292. Sedangkan, hipotesis kelima (H5) diterima, yaitu pengaruh signifikan kepemimpinan spiritual terhadap peningkatan mutu lulusan dengan path coefficient 0,365 dan p-value $0,000 < 0,05$. Setiap perubahan kepemimpinan spiritual maka akan meningkatkan mutu lulusan. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan budaya kerja guru terletak antara 0,198 hingga 0,548. Maka dari itu, keberadaan kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan budaya kerja guru mempunyai pengaruh rendah dalam level struktural f-square sebesar 0,182.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung

Hipotesis	Path Coefficient	P value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		Upsilon n v
			Batas Bawah	Batas Atas	
Kepemimpinan Spiritual -> Budaya Kerja (Z) -> Mutu Lulusan (Y)	0,095	0,048	0,006	0,193	0,009
Employee Engagement (X2) -> Budaya Kerja (Z) -> Mutu Lulusan (Y)	0,103	0,025	0,008	0,192	0,011

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan hipotesis keenam (H6) diterima, yaitu pengaruh signifikan kepemimpinan spiritual terhadap mutu lulusan melalui budaya kerja guru dengan path coefficient 0,095 dan p-value $0,048 < 0,05$. Setiap perubahan pada kepemimpinan spiritual melalui budaya kerja guru maka akan meningkatkan mutu lulusan. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh kepemimpinan spiritual melalui budaya kerja guru dalam meningkatkan mutu lulusan terletak antara 0,006 hingga 0,193. Meskipun demikian, keberadaan kepemimpinan spiritual melalui budaya kerja guru dalam meningkatkan mutu lulusan mempunyai pengaruh sangat rendah dalam level struktural f-square sebesar 0,009. Adapun hipotesis ketujuh (H7) diterima, yaitu pengaruh signifikan employee engagement terhadap mutu lulusan melalui budaya kerja guru dengan path coefficient 0,103 dan p-value $0,025 < 0,05$. Setiap perubahan pada employee

engagement melalui budaya kerja guru maka akan meningkatkan mutu lulusan. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh kepemimpinan spiritual melalui budaya kerja guru dalam meningkatkan mutu lulusan terletak antara 0,008 hingga 0,192. Meskipun demikian, keberadaan kepemimpinan spiritual melalui budaya kerja guru dalam meningkatkan mutu lulusan mempunyai pengaruh moderate dalam level struktural f-square sebesar 0,011.

Tabel 6. Hasil Uji R Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Budaya Kerja Guru	0,375	0,360
Mutu Lulusan	0,444	0,423

Ukuran statistik R square menggambarkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen/endogen lainnya dalam model. Menurut haryono (2016), nilai interpretasi R square secara kualitatif adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh moderate), 0,66 (pengaruh tinggi). Berdasarkan hasil pengolahan di atas maka dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh bersama kepemimpinan spiritual dan employee engagement terhadap budaya kerja guru sebesar 37,5% (pengaruh moderate). Sedangkan, besarnya pengaruh kepemimpinan spiritual, employee engagement dan moderasi budaya kerja guru terhadap mutu lulusan sebesar 44,4% (pengaruh moderate).

3. Evaluasi Kecocokan Model

PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Oleh karena itu maka dikembangkan beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima seperti SRMR, GoF Index, serta robustness model dengan uji linieritas (Hair et al., 2021).

Tabel 7. Hasil Uji SRMR

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,076	0,076

SRMR adalah *Standardized Root Mean Square Residual*. Menurut Hair et al., (2022) model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik apabila nilai SRMR < 0,10, sedangkan nilai < 0,80 menunjukkan tingkat kesesuaian yang sangat baik. Hasil estimasi model adalah 0,076 yang berarti bahwa model mempunyai kecocokan accepatbel fit. Data empiris dapat menjelaskan pengaruh antara variabel dalam model.

Tabel 8. Hasil Uji GoF Index

Rerata Communality	Rerata R Square	Gof Index
0,565	0,409	0,481

Goodness of Fit Index (GoF index) merupakan evaluasi keseluruhan model yang merupakan evaluasi model pengukuran dan model struktural. GoF ini hanya dapat dihitung dari model pengukuran reflektif yaitu akar dari perkalian geometrik rerata communality dengan rerata R square. Menurut Wiyono & Kirana, (2020), interpretasi nilai GoF index adalah 0,1 (GoF rendah), 0,25 (GoF medium), dan 0,36 (GoF tinggi). Hasil perhitungan menunjukkan nilai GoF model adalah 0,481 termasuk kategori GoF tinggi. Data empiris mampu menjelaskan model pengukuran dan model pengukuran dengan tingkat kecocokan tinggi.

Tabel 9. Hasil Uji Linieritas

	Path Coefficient	P value	Keterangan	
QE (Budaya Kerja Guru) → Mutu Lulusan	-0,149	0,016	Linearitas	Tidak Terpenuhi
QE (Employee Engagement) → Budaya Kerja Guru	-0,096	0,346	Linearitas Terpenuhi	
QE (Employee Engagement) → Mutu Lulusan	-0,236	0,034	Linearitas	Tidak Terpenuhi
QE (Kepemimpinan Spiritual) → Budaya Kerja	0,015	0,871	Linearitas Terpenuhi	
QE (Kepemimpinan Spiritual) → Mutu Lulusan	-0,003	0,961	Linearitas Terpenuhi	

Hair et al., (2022) menyebutkan bahwa pemeriksaan linieritas hubungan antara variabel perlu untuk dilakukan. Asumsi yang dibangun dalam pengaruh antara variabel bersifat linier. Pemeriksaan ini merupakan bagian dari robustness model dalam SEM-PLS. Pemeriksaan yang dilakukan adalah untuk menguji kuadrat variabel (QE = quadratic effect). Berdasarkan hasil pengolahan, bentuk kuadrat budaya kerja guru dan employee engagement terhadap mutu lulusan bersifat tidak linier dengan nilai masing-masing p-value 0,016 dan 0,034. Sedangkan bentuk kuadrat kepemimpinan spiritual terhadap mutu lulusan bersifat linier dengan nilai p-value 0,961. Sementara itu, bentuk kuadrat employee engagement dan kepemimpinan spiritual terhadap budaya kerja guru bersifat linier dengan nilai masing-masing p-value 0,346 dan 0,871.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Mutu Lulusan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu lulusan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,243 dan *p-value* sebesar $0,021 < 0,05$, sehingga H1 diterima. Nilai *f-square* sebesar 0,066 menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja guru terhadap mutu lulusan berada pada kategori rendah. Meskipun besarnya efek struktural relatif rendah, arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja yang

berkembang dan terinternalisasi pada guru, semakin tinggi pula kecenderungan peningkatan mutu lulusan. Interval kepercayaan 95% sebesar 0,018–0,431 juga menunjukkan bahwa arah pengaruh berada pada rentang positif.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui konsep budaya kerja guru yang dalam penelitian ini dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, kebiasaan, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang dalam lingkungan kerja guru. Budaya kerja tidak hanya berkaitan dengan perilaku individual, tetapi juga mencerminkan pola yang diterima dan dilakukan secara konsisten oleh anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan, budaya kerja tercermin melalui bagaimana guru melaksanakan pembelajaran, membimbing peserta didik, berkolaborasi, menjalankan tanggung jawab profesional, serta melakukan pengembangan diri secara berkelanjutan. Selvia et al., (2024) yang dikemukakan dalam artikel juga menempatkan disiplin, kerja sama, komitmen, kreativitas, dan profesionalisme sebagai unsur penting budaya kerja guru.

Dalam konteks pondok pesantren, hubungan tersebut menjadi semakin relevan karena guru memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar menyampaikan materi pembelajaran. Guru juga berperan sebagai teladan, pembimbing, dan pihak yang menginternalisasikan nilai-nilai keagamaan serta karakter kepada santri. Mutu lulusan pesantren sendiri bersifat multidimensional, meliputi sikap, pengetahuan, keterampilan, akhlak, kesadaran spiritual, tanggung jawab sosial, dan kecakapan menghadapi kehidupan. Oleh sebab itu, budaya kerja guru yang ditandai dengan kedisiplinan, kolaborasi, etos kerja Islami, orientasi mutu, dan profesionalisme akan menciptakan konsistensi dalam proses pendidikan yang pada akhirnya mendukung terbentuknya lulusan yang berkualitas.

Namun, rendahnya nilai *f-square* menunjukkan bahwa budaya kerja guru bukan satu-satunya faktor yang menentukan mutu lulusan. Mutu lulusan merupakan hasil dari interaksi berbagai komponen pendidikan, termasuk kepemimpinan, keterlibatan guru, proses pembelajaran, pembinaan karakter, serta sistem pengelolaan pendidikan. Dengan demikian, budaya kerja guru lebih tepat dipahami sebagai salah satu mekanisme penting yang mendukung pencapaian mutu lulusan, bukan sebagai satu-satunya determinan. Temuan empiris ini sekaligus memperlihatkan bahwa penguatan budaya kerja tetap diperlukan meskipun pengaruh langsungnya berada pada kategori rendah.

2. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Budaya Kerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja guru, dengan *path coefficient* sebesar 0,383 dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_2 diterima. Nilai *f-square* sebesar 0,231 menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap budaya kerja guru berada pada kategori moderat. Interval kepercayaan 95% sebesar 0,257–0,523 semakin memperkuat bahwa hubungan tersebut memiliki arah positif. Artinya, semakin tinggi keterikatan guru terhadap pekerjaan dan organisasi, semakin kuat pula kecenderungan terbentuknya budaya kerja guru yang positif.

Secara teoretis, temuan tersebut sesuai dengan konsep *employee engagement* yang menggambarkan keterlibatan individu secara aktif terhadap pekerjaan dan organisasi melalui sumber daya psikologis, kognitif, emosional, dan perilaku. Ma, (2023), sebagaimana dikemukakan dalam artikel, menjelaskan

bahwa *teacher work engagement* ditandai oleh energi, dedikasi, dan keterlarutan dalam pekerjaan. Guru dengan keterikatan tinggi tidak hanya menyelesaikan kewajiban formal, tetapi juga menunjukkan antusiasme, ketekunan, perhatian, dan kesediaan memberikan usaha tambahan ketika menghadapi tuntutan pekerjaan.

Hubungan tersebut dapat dipahami bahwa keterlibatan guru menjadi energi psikologis yang mendorong terbentuknya pola perilaku kerja secara konsisten. Guru yang memiliki keterikatan tinggi cenderung lebih aktif berpartisipasi dalam kegiatan pendidikan, memiliki perhatian terhadap kualitas pembelajaran, bersedia bekerja sama dengan rekan kerja, dan memiliki dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Ketika perilaku tersebut dilakukan secara berulang dan diterima bersama oleh anggota organisasi, perilaku individual tersebut berkembang menjadi pola budaya kerja. Dengan demikian, *employee engagement* dapat menjadi salah satu sumber internal yang memperkuat budaya kerja melalui peningkatan energi, dedikasi, konsentrasi, dan keterlibatan guru dalam aktivitas organisasi.

Temuan ini juga sejalan dengan Jiang et al., (2023) yang dalam artikel menjelaskan bahwa keterlibatan guru mencakup aspek kognitif, emosional, dan sosial. Ketiga aspek tersebut memungkinkan guru mencurahkan sumber daya psikologisnya terhadap pekerjaan, memberikan respons emosional positif, serta membangun keterlibatan dalam hubungan dengan siswa dan kolega. Dengan demikian, *employee engagement* bukan hanya kondisi psikologis individual, tetapi dapat terefleksikan dalam perilaku kolektif yang membentuk budaya kerja di lingkungan pendidikan.

3. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Mutu Lulusan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee engagement* guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu lulusan, dengan *path coefficient* sebesar 0,282 dan *p-value* sebesar $0,004 < 0,05$, sehingga H3 diterima. Nilai *f-square* sebesar 0,115 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut berada pada kategori rendah. Interval kepercayaan 95% berada pada rentang 0,087–0,478. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan guru terhadap pekerjaan cenderung diikuti oleh peningkatan mutu lulusan.

Secara konseptual, keterkaitan tersebut dapat dijelaskan melalui karakteristik *employee engagement* yang meliputi energi, dedikasi, dan keterlarutan dalam pekerjaan. Guru yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung lebih bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas, memiliki perhatian yang lebih besar terhadap peserta didik, serta menunjukkan kesediaan untuk memberikan usaha tambahan. Dalam konteks pesantren, kondisi tersebut menjadi penting karena guru tidak hanya bertanggung jawab atas pembelajaran akademik, tetapi juga terlibat dalam pendampingan, pembinaan karakter, kegiatan keagamaan, dan kehidupan kepesantrenan.

Hubungan tersebut juga dapat dijelaskan melalui temuan Jiang et al., (2023) mengenai keterlibatan guru terhadap prestasi siswa. Keterlibatan guru dalam aspek kognitif, emosional, dan sosial memungkinkan guru memberikan perhatian yang lebih besar terhadap proses pendidikan dan hubungan dengan peserta didik. Dengan demikian, *employee engagement* dapat menjadi sumber daya yang mendorong kualitas interaksi pendidikan, konsistensi pelaksanaan pembelajaran, dan perhatian terhadap perkembangan peserta didik.

Walaupun signifikan, besarnya *f-square* yang rendah menunjukkan bahwa pengaruh langsung *employee engagement* terhadap mutu lulusan relatif terbatas. Hal ini dapat dimaknai bahwa keterikatan guru belum sepenuhnya diterjemahkan secara langsung menjadi mutu lulusan, melainkan terdapat mekanisme organisasi lain yang ikut berperan. Dalam penelitian ini, budaya kerja guru menjadi salah satu mekanisme yang menjelaskan bagaimana keterlibatan guru dapat dikonversikan menjadi perilaku kerja yang lebih konsisten dan berorientasi pada mutu.

4. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Budaya Kerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja guru, dengan *path coefficient* sebesar 0,431 dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, H4 diterima. Nilai *f-square* sebesar 0,292 menunjukkan pengaruh dalam kategori moderat. Interval kepercayaan 95% berada pada rentang 0,297–0,569. Dibandingkan hubungan langsung lainnya dalam model, koefisien 0,431 menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki hubungan yang relatif kuat dalam menjelaskan perubahan budaya kerja guru.

Temuan ini memiliki landasan teoritis yang kuat dalam Spiritual Leadership Theory yang dikembangkan Louis W. Fry. Dalam teori tersebut, kepemimpinan spiritual tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi berusaha membangun motivasi intrinsik melalui vision, hope/faith, dan altruistic love. Ketiga unsur tersebut diarahkan untuk memenuhi kebutuhan spiritual anggota organisasi melalui terbentuknya *calling*, yaitu rasa kebermaknaan dalam pekerjaan, serta *membership*, yaitu rasa memiliki terhadap kelompok dan organisasi.

Apabila pemimpin pesantren mampu membangun visi pendidikan yang bermakna, menumbuhkan keyakinan terhadap pencapaian tujuan, dan menunjukkan kepedulian terhadap guru, maka guru memperoleh pemahaman bahwa pekerjaan mereka bukan semata-mata aktivitas profesional, melainkan bagian dari tanggung jawab moral dan pengabdian. Pemaknaan tersebut dapat mendorong guru untuk menginternalisasikan nilai organisasi ke dalam perilaku sehari-hari. Pada tahap inilah kepemimpinan spiritual berfungsi sebagai sumber pembentukan budaya kerja.

Temuan Martinez et al., (2024) yang tercantum dalam artikel juga memberikan dukungan bahwa model Fry dapat diterapkan dalam konteks pendidikan dan berkaitan dengan *calling* serta *membership*. Visi, *hope/faith*, dan *altruistic love* menjadi komponen penting dalam menjelaskan kepemimpinan spiritual pada guru. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan spiritual tidak berhenti pada hubungan antara pemimpin dan guru, tetapi dapat menghasilkan pola perilaku bersama yang menjadi dasar terbentuknya budaya kerja guru.

5. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Mutu Lulusan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu lulusan, dengan *path coefficient* sebesar 0,365 dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H5 diterima. Nilai *f-square* sebesar 0,182 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut berada pada kategori moderat berdasarkan batas interpretasi yang digunakan dalam artikel. Interval

kepercayaan 95% sebesar 0,198–0,548 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap mutu lulusan berada dalam arah positif.

Secara teoritis, pengaruh tersebut dapat dipahami melalui mekanisme kepemimpinan spiritual Fry. Pemimpin yang memiliki kemampuan membangun visi yang bermakna, menumbuhkan *hope/faith*, dan menunjukkan *altruistic love* dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang memberikan makna dan arah kepada guru. Dalam lingkungan pesantren, kepemimpinan seperti ini memiliki relevansi khusus karena tujuan pendidikan tidak hanya diarahkan pada penguasaan pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan spiritualitas, moralitas, akhlak, dan kecakapan hidup.

Pengaruh tersebut pada akhirnya dapat tercermin dalam mutu lulusan karena pemimpin memiliki kapasitas untuk menentukan orientasi, nilai, dan prioritas lembaga. Ketika visi pendidikan pesantren secara konsisten diarahkan pada keseimbangan antara kompetensi akademik dan pembentukan karakter, guru memperoleh pedoman dalam menjalankan proses pembelajaran dan pembinaan santri. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian mutu lulusan secara multidimensional.

Temuan tersebut juga sesuai dengan konsepsi mutu lulusan dalam pendidikan pesantren yang tidak dapat direduksi menjadi prestasi akademik. Habibi et al., (2025) sebagaimana tercantum dalam artikel, memandang mutu lulusan melalui aspek *attitude*, *knowledge*, dan *skills*, sedangkan Aqil et al., (2024) menekankan pentingnya pendidikan karakter dalam menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik sekaligus memiliki karakter baik. Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual menjadi relevan karena nilai yang dibangun pemimpin dapat memengaruhi keseluruhan orientasi proses pendidikan.

6. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Mutu Lulusan Melalui Budaya Kerja Guru

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu lulusan melalui budaya kerja guru, dengan *path coefficient* sebesar 0,095 dan *p-value* sebesar 0,048 < 0,05. Dengan demikian, H6 diterima. Interval kepercayaan 95% berada pada rentang 0,006–0,193, sedangkan nilai *upsilon v* sebesar 0,009 menunjukkan bahwa besarnya efek mediasi berada pada tingkat sangat rendah berdasarkan kriteria yang digunakan dalam penelitian.

Temuan ini memberikan makna penting karena menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap mutu lulusan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga berlangsung melalui budaya kerja guru. Secara konseptual, kepemimpinan spiritual menyediakan nilai, visi, keyakinan, dan hubungan yang menjadi dasar bagi guru dalam memaknai pekerjaannya. Nilai tersebut kemudian dapat diinternalisasikan ke dalam pola perilaku kerja berupa kedisiplinan, kolaborasi, etos kerja Islami, budaya mutu, dan profesionalisme. Dalam artikel, budaya kerja memang diposisikan sebagai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan dan keterikatan guru dengan mutu lulusan.

Dengan demikian, mekanisme hubungan tersebut dapat dipahami sebagai suatu proses: kepemimpinan spiritual → internalisasi nilai → budaya kerja guru → mutu lulusan. Pemimpin memberikan visi dan makna, guru menginternalisasikan nilai tersebut dalam perilaku kerja, kemudian perilaku kerja yang dilakukan secara konsisten menciptakan lingkungan pendidikan yang

mendukung pencapaian mutu lulusan. Namun, rendahnya nilai efek mediasi menunjukkan bahwa jalur tidak langsung tersebut relatif kecil dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap mutu lulusan. Artinya, budaya kerja guru memang berfungsi sebagai mediator, tetapi belum menjadi mekanisme dominan. Kondisi tersebut mengisyaratkan bahwa peningkatan mutu lulusan melalui kepemimpinan spiritual kemungkinan juga berlangsung melalui mekanisme lain di luar model penelitian, seperti kualitas pembelajaran, sistem manajemen pendidikan, pengembangan profesional guru, atau pembinaan peserta didik. Oleh karena itu, temuan ini memperlihatkan bahwa budaya kerja merupakan mekanisme pelengkap, bukan satu-satunya saluran pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap mutu lulusan.

7. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Mutu Lulusan Melalui Budaya Kerja Guru

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee engagement* guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu lulusan melalui budaya kerja guru, dengan *path coefficient* sebesar 0,103 dan *p-value* sebesar $0,025 < 0,05$, sehingga H7 diterima. Interval kepercayaan 95% berada pada rentang 0,008–0,192 dan nilai *upsilon v* sebesar 0,011. Dengan demikian, budaya kerja guru terbukti menjadi variabel yang secara signifikan menyalurkan pengaruh *employee engagement* terhadap mutu lulusan, meskipun besarnya efek mediasi relatif kecil.

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan bahwa keterikatan guru terhadap pekerjaan menyediakan energi psikologis yang kemudian diwujudkan dalam perilaku kerja. Guru yang memiliki *engagement* tinggi cenderung menunjukkan vigor, dedikasi, dan *absorption*, sehingga lebih aktif, tekun, dan fokus dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Apabila karakteristik tersebut berlangsung secara konsisten dan menjadi pola yang diterima bersama, maka keterlibatan individual guru dapat berkembang menjadi budaya kerja kolektif.

Dalam konteks pesantren, proses tersebut sangat penting karena mutu lulusan terbentuk melalui pengalaman pendidikan yang berlangsung secara terus-menerus. Guru yang engaged tidak hanya memberikan usaha dalam kegiatan pembelajaran, tetapi juga memiliki kecenderungan untuk terlibat dalam pendampingan santri, pembinaan karakter, kegiatan keagamaan, dan aktivitas kepesantrenan. Keterlibatan tersebut apabila diperkuat dengan budaya kerja yang disiplin, kolaboratif, profesional, berorientasi mutu, dan sesuai dengan etos kerja Islami akan menciptakan konsistensi proses pendidikan yang lebih kuat.

Temuan ini juga memperkuat hubungan antara budaya kerja guru dan mutu lulusan yang telah dibuktikan pada H1. Dengan kata lain, *employee engagement* tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap mutu lulusan, tetapi juga dapat memberikan kontribusi melalui perubahan pola kerja guru. Mekanisme tersebut dapat dirumuskan sebagai *employee engagement* → perilaku kerja positif → internalisasi budaya kerja → peningkatan mutu proses pendidikan → mutu lulusan. Dengan demikian, budaya kerja guru berfungsi sebagai mekanisme organisasional yang mengubah keterlibatan psikologis guru menjadi praktik pendidikan yang lebih konsisten.

F. Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual, *employee engagement* guru, dan budaya kerja guru memiliki hubungan positif dan signifikan dengan mutu lulusan pondok pesantren di Kota Tangerang. Kepemimpinan spiritual berhubungan positif dengan budaya kerja guru ($\beta = 0,431$; $p < 0,001$) dan mutu lulusan ($\beta = 0,365$; $p < 0,001$), sedangkan *employee engagement* berhubungan positif dengan budaya kerja guru ($\beta = 0,383$; $p < 0,001$) dan mutu lulusan ($\beta = 0,282$; $p = 0,004$). Budaya kerja guru juga berhubungan positif dengan mutu lulusan ($\beta = 0,243$; $p = 0,021$) serta memediasi hubungan kepemimpinan spiritual dan *employee engagement* dengan mutu lulusan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kepemimpinan spiritual, keterlibatan guru, dan budaya kerja dalam mendukung mutu lulusan pesantren. Namun, karena penelitian menggunakan desain *cross-sectional*, kuesioner berbasis persepsi, serta sampel 84 alumni dari empat pesantren di Kota Tangerang, hasil penelitian perlu diinterpretasikan secara hati-hati dan tidak menunjukkan hubungan sebab-akibat. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, memperluas sampel dan wilayah penelitian, serta mempertimbangkan faktor lain seperti kualitas pembelajaran, pengembangan profesional guru, dan sistem penjaminan mutu.

Referensi

- Aqil, M., Sanjani, F., Islamiah, R., & Maulidiah, L. (2024). Building Strong Foundations, Educational Management's Contribution To Character and Graduate Quality Enhancement. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 244–257. <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/alrosikhuun/index>
- Asrori, A., & Hidayati Murtafiah, N. (2023). Budaya Kerja dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Hidayatul Muhtadiin Kelurahan Sidoharjo Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan Tahun Pelajaran 2022/2023. *UNISAN JURNAL: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan*, 2(4), 256–264. <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>
- Fauzi, I., Maimun, A., & Yasin, A. F. (2024). Principal Leadership in the “Program Sekolah Penggerak” to Improve Teacher Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 563–579. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i2.8267>
- Fauziah Azmi, S., & Budi Sulisty Radikun, T. (2024). Reliability and Norm Formation of Teacher's Engagement Scale for Early Childhood Teachers in Indonesia. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 13(3), 430–437. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v13i3>
- Fry, L. W. (2016). Spiritual Leadership. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 5(1), 1–6. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2353-1
- Fry, L. W., & Vu, M. C. (2024). Leading Without a Self: Implications of Buddhist Practices for Pseudo-Spiritual Leadership. *Journal of Business Ethics*, 190(1), 41–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05416-x>

- Habibi, R., Badrudin, B., Thoha, A. M., Arifin, B. S., & Erihadiana, M. (2025). Improving Graduate Quality and Public Satisfaction through Internal Quality Assurance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(4), 1261–1273. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i4.12516>
- Habsyi, I., & Habsyi, F. Y. (2023). Peran Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Profesional Pada Sekolah Menengah Atas Kota Ternate, Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi (JUPEK)*, 5, 17–28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10460263>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook*. Springer. <http://www>.
- Handono, & Nurochmah, S. (2023). The Impact of Authentic Leadership, Teacher Competence, and Employee Competence on Student Satisfaction with Educational Services at the Madrasah Aliyah Negeri in the Semarang Residency. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2), 197–209.
- Ingarianti, T. M., Panggabean, A. N., Khotimah, K., & Silfiasari, S. (2024). The Effect of Grit, Proactive Personality, Supervisor Support, Organizational Support on Employee Work Engagement. *Tazkiya Journal of Psychology*, 12(2), 130–141. <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v12i2.31779>
- Jiang, J., Ye, Z., Liu, J., Shah, W. U. H., & Shafait, Z. (2023). From “Doing Alone” to “Working Together” Research on the Influence of Spiritual Leadership on Employee Morale. *Frontiers in Psychology*, 14(10), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.992910>
- Kholiq, A. (2022). Value Conflict of Character Education in Traditional Pesantren. *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam*, 16(2), 155–171. <https://doi.org/10.21580/nw.2022.16.2.14656>
- Lachowicz, M. J., Preacher, K. J., & Kelley, K. (2018). A novel measure of effect size for mediation analysis. *Psychological Methods*, 23(2), 244–261. <https://doi.org/10.1037/met0000165>
- Ma, Y. (2023). Boosting Teacher Work Engagement: the Mediating Role of Psychological Capital Through Emotion Regulation. *Frontiers in Psychology*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1240943>
- Mardhotillah, H., Rochanah, S., & Matin, M. (2021). Improving Work Engagement Through Compensatory Satisfaction and Psychological Well-Being. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 11(2), 349–361. <https://doi.org/10.23960/jpp.v11.i2.202116>
- Martinez-Soto, L., Ontiveros Ramírez, F., Toro Jaramillo, I. D., & Moreno-Leyva, N. R. (2024). Revisiting Louis Fry’s Spiritual Leadership Model in Confessional School Teachers Using Structural Equation Modeling (SEM). *PLoS ONE*, 19(9), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299671>

- McChesney, K., & Cross, J. (2023). How School Culture Affects Teachers' Classroom Implementation of Learning from Professional Development. *Learning Environments Research*, 26(3), 785–801. <https://doi.org/10.1007/s10984-023-09454-0>
- Mustaqim, M. (2022). Upgrading The Quality of Indonesian Youth: A Case Study at Taruna Nusantara Vocational High School, Magelang, Indonesia. *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam*, 16(1), 51–70. <https://doi.org/10.21580/nw.2022.16.1.14269>
- Ogbeibu, S., Jabbour, C. J. C., Gaskin, J., Senadjki, A., & Hughes, M. (2021). Leveraging STARA competencies and green creativity to boost green organisational innovative evidence: A praxis for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2421–2440. <https://doi.org/10.1002/bse.2754>
- Samul, J. (2024). Linking Spiritual Leadership with Other Leadership Concepts: A Literature Review of Four Decades. *SAGE Open*, 14(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440241252402>
- Selvia, T. A., Putra, S. A., & Badrun, M. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Para Guru Sekolah Dasar. *Manajemen Pendidikan*, 19(2), 209–223. <https://doi.org/10.23917/jmp.v9i2.8141>
- Sogalrey, F. A. M., Madhakomala, R., Santosa, H., & Jamil, A. I. Bin. (2022). The Influence of Educators' Perceptions of Principal Leadership and School Culture on Digital Teacher Literacy Services at School. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(4), 1262–1273. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i4.3987>
- Syukri, Amir, S. M., Fitriani, & Pane, S. (2024). Integration of Islamic Values with Environmental Ethics in Pesantren Education: A Case Study at Darularafah Raya Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 1–12.
- Utami, P. P., Ayuningrum, S., Vioreza, N., Nugraheny, D. C., & Putra, N. L. J. (2024). Teacher Personality Ethics In The Perspective of Islamic Educational Philosophy. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 373–380.
- Wiyono, G., & Kirana, K. C. (2020). Efek Impresi Fintech Terhadap Perilaku Keuangan Usaha Kecil Menengah (UKM). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 69–81. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.3889>
- Wufron, Nurhasan, R., & Fitri Sani, N. (2021). Workplace Spirituality dan Employee Engagement dalam Meningkatkan Employee Performance PT Karya Lestari Mandiri Garut. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 21(1), 35–42. www.jurnal.uniga.ac.id