



Peran Kepemimpinan Spiritual dan Spiritualitas di Tempat Kerja dalam Meningkatkan Motivasi Pemimpin Kamar di Pesantren

Rizki Hidayaturochman

Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Universitas Ibrahimy, Indonesia

*Penulis Korespondensi: rizki.hidayat@ibrahimyy.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the influence of spiritual leadership and workplace spirituality on the motivation of room leaders at Salafiyah Syafi'iyah Islamic Boarding School, Sukorejo Situbondo. As an Islamic educational institution emphasizing moral and spiritual values, the pesantren faces challenges in maintaining the motivation of room leaders who play a strategic role in guiding students. Spiritual leadership is believed to foster meaning and inspiration through vision, altruistic love, and faith in spiritual values within daily responsibilities. Meanwhile, workplace spirituality helps create a meaningful, harmonious, and value-based work environment aligned with Islamic principles. This research employed a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS version 4.0. The sample consisted of 144 room leaders selected from a population of 226 using the Slovin formula. The instruments were adapted from Fry (2003) and Ashmos & Duchon (2000) for measuring spiritual leadership and workplace spirituality, and from Herzberg (1959) for measuring motivation. The results revealed that spiritual leadership ($\beta = 0.492$; $p < 0.001$) and workplace spirituality ($\beta = 0.342$; $p < 0.001$) both had a positive and significant effect on motivation. These findings highlight the importance of spirituality-based leadership and value-driven work environments in enhancing individual motivation within Islamic boarding schools.*

Keywords: *Islamic Boarding School; Islamic Leadership; Motivation; Spiritual Leadership; Workplace Spirituality.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh spiritual leadership dan workplace spirituality terhadap motivasi ketua kamar di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Sebagai lembaga pendidikan Islam yang berorientasi pada nilai moral dan spiritual, pesantren menghadapi tantangan dalam menjaga motivasi ketua kamar yang berperan penting dalam pembinaan santri. Spiritual leadership dipandang mampu menumbuhkan makna dan inspirasi melalui visi, kasih tanpa pamrih, serta keyakinan terhadap nilai spiritual dalam tugas. Sementara itu, workplace spirituality berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang bermakna, harmonis, dan sejalan dengan nilai-nilai keislaman. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. Sampel penelitian terdiri atas 144 ketua kamar yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dari populasi 226 orang. Instrumen diadaptasi dari teori Fry (2003) dan Ashmos & Duchon (2000) untuk mengukur kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja, serta teori Herzberg (1959) untuk motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritual leadership ($\beta = 0,492$; $p < 0,001$) dan workplace spirituality ($\beta = 0,342$; $p < 0,001$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan berbasis spiritualitas dan lingkungan kerja yang bernilai spiritual dalam meningkatkan motivasi individu di pesantren..

Kata Kunci: *Kepemimpinan Islam; Motivasi; Pondok Pesantren; Spiritual Leadership; Workplace Spirituality.*

1. PENDAHULUAN

Pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo merupakan salah satu institusi pendidikan Islam tradisional terbesar di Indonesia yang memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, moral, dan spiritual santri. Sebagai lembaga yang tidak hanya berfungsi sebagai pusat pendidikan keagamaan tetapi juga sebagai wadah pembinaan akhlak dan kepemimpinan, pesantren telah menjadi model pendidikan holistik yang mengintegrasikan aspek intelektual, emosional, dan spiritual dalam satu kesatuan (Tobroni, 2015). Sistem kehidupan di pesantren menekankan nilai-nilai seperti keikhlasan, disiplin, tanggung jawab, dan kebersamaan sebagai landasan dalam mencetak generasi berakhlak mulia.

Salah satu unsur penting dalam tata kelola pesantren adalah ketua kamar, yaitu santri senior yang diberi amanah memimpin, membimbing, dan mengawasi santri lain dalam kehidupan sehari-hari. Ketua kamar tidak hanya berperan sebagai pengatur tata tertib dan pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai figur panutan dan pembimbing spiritual bagi anggota kamarnya. Tanggung jawab besar ini menuntut ketua kamar untuk memiliki motivasi intrinsik yang tinggi agar mampu menjalankan perannya secara efektif (Sugiardi, 2021). Motivasi yang kuat menjadi modal utama bagi ketua kamar dalam menghadapi berbagai tantangan, seperti menjaga kedisiplinan, menyelesaikan konflik antar santri, dan membangun suasana belajar yang kondusif.

Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa ketua kamar sering menghadapi tekanan psikologis akibat tuntutan peran yang kompleks. Tekanan tersebut dapat menurunkan semangat dan komitmen mereka terhadap tugas. Dalam konteks ini, dibutuhkan pendekatan kepemimpinan yang mampu memberikan makna spiritual dan arah hidup bagi para ketua kamar agar mereka tidak hanya bekerja berdasarkan perintah, tetapi juga terdorong oleh nilai-nilai luhur dan tujuan spiritual yang mendalam. Pendekatan tersebut dapat diwujudkan melalui kepemimpinan spiritual (Fry, 2003; Fry, 2016).

Menurut Fry (2003), kepemimpinan spiritual berlandaskan nilai-nilai seperti integritas, kasih sayang, dan kebijaksanaan yang mendorong individu untuk menemukan makna dan tujuan hidup dalam pekerjaan mereka. Pemimpin spiritual mampu menginspirasi pengikutnya melalui visi yang bermakna (*calling*) dan rasa keanggotaan (*membership*) yang kuat dalam komunitas kerja. Dalam konteks pesantren, gaya kepemimpinan ini sangat relevan karena selaras dengan nilai-nilai Islam yang menekankan keseimbangan antara amal dunia dan akhirat (Tobroni, 2015). Kepemimpinan spiritual diyakini dapat menumbuhkan motivasi intrinsik ketua kamar melalui peningkatan rasa tanggung jawab, makna spiritual, dan dedikasi terhadap tugas (Fidelis et al., 2024; Zhang & Yang, 2020).

Selain kepemimpinan spiritual, faktor lain yang turut berpengaruh terhadap motivasi ketua kamar adalah spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*). Konsep ini menekankan integrasi nilai-nilai spiritual individu ke dalam lingkungan kerja, sehingga menciptakan suasana yang penuh makna, harmoni, dan koneksi antar anggota organisasi (Garcia-Zamor, 2003). Spiritualitas di tempat kerja tidak terbatas pada aspek religius formal, tetapi mencakup perasaan keterhubungan (*connectedness*), kebermanaknaan (*meaningful work*), dan rasa komunitas (*sense of community*) (Aboobaker et al., 2019; Pattanawit & Charoensukmongkol, 2022).

Dalam lingkungan pesantren yang secara inheren berbasis spiritual, penerapan spiritualitas tempat kerja menjadi hal yang sangat potensial untuk memperkuat motivasi ketua kamar. Ketika mereka merasa bahwa tugas yang dijalankan memiliki nilai spiritual yang tinggi dan diakui oleh komunitas, maka tingkat motivasi dan kepuasan batin akan meningkat (Moon et al., 2020; Hassan et al., 2022). Hal ini sejalan dengan temuan Sapta et al. (2021) yang menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan spiritual dan komitmen organisasi melalui peningkatan rasa keterlibatan dan makna dalam pekerjaan.

Dengan demikian, kombinasi antara kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja di pesantren dapat menciptakan ekosistem kerja yang harmonis, bermakna, dan memotivasi. Ketua kamar yang terinspirasi oleh nilai-nilai spiritual akan lebih mampu menjadi teladan bagi santri lain, memperkuat solidaritas, serta menjaga keseimbangan antara disiplin dan kasih sayang. Dampak positifnya tidak hanya dirasakan pada tingkat individu, tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas dan keberlanjutan sistem pendidikan di pesantren (Abbas et al., 2021).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja dalam meningkatkan motivasi ketua kamar di pondok pesantren (Muharom, 2023; Nur Ifani & Kartiwi, 2024). Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian tentang spiritual leadership dalam konteks pendidikan Islam (Karsono, Suraji, & Sastrodiharjo, 2022). Secara praktis, hasilnya dapat menjadi dasar bagi pengelola pesantren untuk mengembangkan pola pembinaan dan kepemimpinan yang selaras dengan nilai-nilai spiritual dan kebutuhan psikologis para pemimpin kamar (Muharom, 2023).

2. KAJIAN PUSTAKA

Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai *spiritual leadership*, *workplace spirituality*, dan motivasi telah banyak dilakukan di berbagai konteks organisasi. Udahemuka, Walumbwa, dan Ngoye (2024) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual dan motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan makna pekerjaan. Hasil ini diperkuat oleh Sugiardi (2021) yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dan motivasi intrinsik karyawan.

Sapta dkk. (2021) menegaskan bahwa *workplace spirituality* memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual dan komitmen organisasi. Temuan serupa dikemukakan oleh Moon

dkk. (2020), bahwa spiritualitas di tempat kerja meningkatkan kinerja melalui motivasi intrinsik. Sementara Zhang dan Yang (2020) membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual meningkatkan perilaku inovatif karyawan melalui motivasi otonom.

Penelitian oleh Pattanawit dan Charoensukmongkol (2022) menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berkontribusi terhadap peningkatan performa kerja melalui *person-job fit*. Aboobaker dkk. (2019) menemukan bahwa spiritualitas tempat kerja membantu mengelola konflik pekerjaan-keluarga dan meningkatkan loyalitas kerja. Sementara Hassan dkk. (2022) menekankan pentingnya budaya organisasi berbasis spiritualitas dalam memperkuat motivasi di sektor publik.

Penelitian ini berbeda karena dilakukan di lingkungan **pondok pesantren**, di mana nilai-nilai spiritual Islam menjadi fondasi utama. Meskipun berada di lingkungan religius, masih terdapat tantangan motivasi pada ketua kamar, sehingga menarik untuk dikaji pengaruh *spiritual leadership* dan *workplace spirituality* dalam konteks ini.

Teori dan Konsep yang Relevan

Spiritual Leadership

Menurut Fry (2003), kepemimpinan spiritual adalah model kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai, sikap, dan perilaku untuk menumbuhkan rasa makna dan tujuan kerja. Tiga elemen utamanya adalah:

- a. **Visi** – memberi arah dan makna dalam bekerja.
- b. **Altruistic Love** – menunjukkan kasih tanpa pamrih, empati, dan kepedulian.
- c. **Faith/Calling** – keyakinan bahwa pekerjaan adalah panggilan hidup.

Kepemimpinan spiritual terbukti meningkatkan kinerja, komitmen, keseimbangan hidup, dan budaya organisasi yang positif (Tobroni, 2015; Fry, 2016).

Workplace Spirituality

Workplace spirituality mengacu pada integrasi nilai-nilai spiritual individu dalam lingkungan kerja (Garcia-Zamor, 2003).

Dimensinya meliputi:

- a. **Meaningful Work** – pekerjaan yang bermakna dan memberi kontribusi positif.
- b. **Sense of Community** – hubungan yang saling mendukung antaranggota.
- c. **Alignment with Organizational Values** – keselarasan nilai individu dan organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja meningkatkan kepuasan, menurunkan stres, dan memperkuat komitmen organisasi (Aboobaker et al., 2019; Hassan et al., 2022).

Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang memengaruhi perilaku seseorang untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2017).

Dibagi menjadi:

- a. **Motivasi intrinsik** – muncul dari dalam diri, seperti kepuasan dan makna kerja.
- b. **Motivasi ekstrinsik** – dipengaruhi faktor luar, seperti penghargaan atau gaji.

Teori Maslow (1954) menempatkan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tertinggi yang dapat dipenuhi melalui kepemimpinan spiritual. Teori Herzberg (1959) menyoroti bahwa *meaningful work* dan *sense of community* menjadi faktor motivator. Sementara teori harapan Vroom (1964) menjelaskan bahwa motivasi meningkat ketika individu percaya usahanya menghasilkan hasil yang bermakna.

Kerangka Berpikir

Kepemimpinan spiritual berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang berlandaskan nilai-nilai spiritual (*workplace spirituality*). Lingkungan ini menumbuhkan rasa makna dan kebersamaan yang mendorong motivasi intrinsik maupun ekstrinsik pemimpin kamar. Dengan demikian, *spiritual leadership* memengaruhi motivasi baik secara langsung maupun melalui mediasi *workplace spirituality*.

Hubungan kausal:

Spiritual Leadership → Workplace Spirituality → Motivasi Pemimpin Kamar

Hipotesis

- a. H₁: Kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap motivasi ketua kamar di pondok pesantren.
- b. H₂: Spiritualitas tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi ketua kamar di pondok pesantren.

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksploratoris untuk menggali hubungan antara kepemimpinan spiritual, spiritualitas tempat kerja, dan motivasi kerja ketua kamar. Pendekatan eksploratoris dipilih karena isu ini belum banyak diteliti secara kuantitatif, khususnya dalam konteks pondok pesantren. Desain ini tidak hanya berfokus pada pengukuran hubungan antarvariabel tetapi juga mengeksplorasi sejauh mana penerapan nilai-nilai spiritual dapat memengaruhi motivasi dalam lingkungan kerja berbasis agama.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan pada ketua kamar putra pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo yang berjumlah 226 orang. Ketua kamar di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Ketua kamar dipilih karena peran mereka strategis dalam menjalankan fungsi operasional, memastikan kedisiplinan, dan menjadi teladan bagi santri.

Berdasarkan jumlah populasi, sampel akan diambil menggunakan teknik random sampling sebanyak 144 orang berdasarkan rumus slovin di bawah ini:

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

$$n = \frac{226}{(1+226(0,05)^2)}$$

$$n = 144,4$$

Keterangan: n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Tingkat kesalahan 5%

Pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup untuk menghasilkan data yang terstandar, memungkinkan analisis statistik yang valid. Instrumen yang digunakan:

1) Kepemimpinan Spiritual (X1)

Diadaptasi dari model Spiritual Leadership Theory (Fry, 2003), mencakup dimensi:

- a. Vision: Sejauh mana pemimpin dapat menginspirasi dan memberikan arah yang jelas.
- b. Altruistic Love: Pemimpin menunjukkan kasih sayang dan empati kepada anggota.
- c. Hope/Faith: Pemimpin mendorong harapan dan keyakinan terhadap pencapaian tujuan.

2) Spiritualitas Tempat Kerja (X2)

Mengacu pada teori Ashmos dan Duchon (2000), mencakup dimensi:

- a. Meaningful Work: Perasaan bahwa pekerjaan memiliki nilai dan makna spiritual.
- b. Sense of Community: Koneksi emosional dan spiritual antara anggota.
- c. Alignment with Organizational Values: Harmoni antara nilai pribadi dan nilai organisasi.

3) Motivasi (Y)

Berdasarkan teori Herzberg (1959) atau Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985), dengan dimensi:

- a. Motivasi intrinsik: Dorongan internal untuk mencapai tujuan.
- b. Motivasi ekstrinsik: Pengaruh faktor eksternal, seperti penghargaan atau pengakuan.
- c. Komitmen kerja: Dedikasi individu terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan instrument tersebut, selanjutnya akan dilakukan proses uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen dapat digunakan untuk mengukur objek penelitian. Analisis faktor dilakukan dengan cara mengkolerasikan jumlah skor faktor dengan skor total. Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya lebih dari 0,3 maka faktor tersebut kuat. Sehingga dapat disimpulkan instrument yang digunakan memiliki validitas konstruksi yang baik. Kemudian untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian dapat dinyatakan bila koefisien reliabilitas minimal berjumlah 0,6.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Structural Equation Modeling (SEM) adalah metode analisis statistik multivariat yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara berbagai variabel. Teknik ini memungkinkan pengujian model statistik yang menggambarkan hubungan kausal antar variabel.

1) Pengembangan Model Teoritis

Model teoritis dirancang berdasarkan tinjauan literatur dan kerangka konseptual. Dalam penelitian ini:

- a. X1 (Kepemimpinan Spiritual) diasumsikan memengaruhi Y (Motivasi) secara langsung.
- b. X2 (Workplace Spirituality) juga diasumsikan memengaruhi Y (Motivasi) secara langsung.

2) Spesifikasi Model

Model diubah menjadi persamaan struktural dan pengukuran. Model pengukuran mendefinisikan bagaimana variabel laten diukur menggunakan indikator yang teramati.

3) Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian, seperti kuesioner berbasis skala Likert. Responden dalam penelitian ini adalah ketua kamar di pondok pesantren.

4) Evaluasi Model Pengukuran

Validitas dan reliabilitas indikator diuji melalui analisis confirmatory factor analysis (CFA).

- a. Validitas memastikan indikator benar-benar mengukur variabel laten.
- b. Reliabilitas memastikan konsistensi pengukuran.

5) Evaluasi Model Struktural

Setelah model pengukuran valid dan reliabel, hubungan antara variabel diuji untuk menilai signifikansi dan kekuatan pengaruh. Hipotesis yang diuji:

- a. H1: Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap motivasi.
- b. H2: Workplace spirituality berpengaruh positif terhadap motivasi.
- c. H3: Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap workplace spirituality.

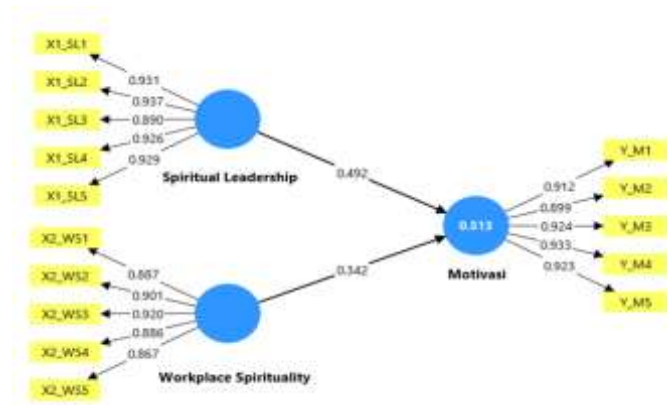
6) Interpretasi Hasil

Interpretasi hasil menggunakan koefisien jalur untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS), yaitu salah satu metode dalam Structural Equation Modelling (SEM) yang berfokus pada pendekatan berbasis varian atau komponen. Untuk keperluan estimasi model struktural, digunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, yang secara khusus dikembangkan untuk mengolah dan menganalisis hubungan antar variabel dengan pendekatan varian. Desain jalur yang menggambarkan hubungan antara indikator dengan konstruk (outer model) serta antar konstruk laten (inner model) divisualisasikan dalam bentuk diagram jalur sebagai berikut:



Sumber: Pengolahan data oleh peneliti dengan Smart PLS 3, 2024

Gambar 1. Outer Model dan Inner Model.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS), yaitu metode dalam Structural Equation Modelling (SEM) yang berbasis pada varian atau komponen. Pendekatan ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam mengestimasi model yang kompleks meskipun ukuran sampel relatif kecil dan data tidak berdistribusi normal secara ketat. Untuk keperluan analisis, digunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, yang dirancang secara khusus untuk memodelkan hubungan struktural dengan pendekatan berbasis varian. Model dalam PLS terdiri dari dua bagian utama: outer model yang menggambarkan hubungan antara indikator dan konstruk laten (model pengukuran), serta inner model yang memetakan hubungan antar konstruk laten (model struktural). Diagram jalur dalam penelitian ini memvisualisasikan kedua bagian tersebut secara terintegrasi, sehingga dapat dianalisis secara simultan.

Evaluasi terhadap model PLS dilakukan dengan dua tahap utama, yaitu pengujian outer model dan inner model. Outer model dievaluasi untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Evaluasi ini dilakukan dengan menilai beberapa kriteria, seperti validitas konvergen (dengan indikator loading factor $> 0,7$ dan AVE $> 0,5$), validitas diskriminan (dengan metode Fornell-Larcker atau HTMT), composite reliability ($> 0,7$), dan Cronbach's alpha ($> 0,7$). Sementara itu, inner model digunakan untuk memeriksa kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel laten, yang dievaluasi melalui proses bootstrapping. Prosedur ini menghasilkan nilai t-statistic dan p-value yang digunakan untuk menguji hipotesis dan mengidentifikasi pengaruh kausal antar konstruk. Model yang baik ditunjukkan oleh koefisien jalur yang signifikan dan nilai R-square yang cukup untuk menjelaskan varians pada variabel endogen. Dengan demikian, evaluasi menyeluruh terhadap outer dan inner model memberikan dasar yang kuat untuk menyimpulkan hubungan teoritis dalam model penelitian ini.

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Tabel 1. Outer loading, VIF, CA, CR, AVE.

Construct	Outer loading (0.7)	VIF (<5)	CA (0.7)	CR (rho a) (0.7)	CR (rho c) (0.7)	AVE (0.5)
Spiritual Leadership (SL)			0,956	0,957	0,966	0,851
X1.SL1	0,931	4,983				
X1.SL2	0,937	6,028				
X1.SL3	0,890	3,174				
X1.SL4	0,926	4,751				
X1.SL5	0,929	5,426				
Workplace Spirituality (WS)			0,936	0,943	0,951	0,796

X2.WS1	0,887	3,378				
X2.WS2	0,901	3,497				
X2.WS3	0,920	4,169				
X2.WS4	0,886	3,585				
X2.WS5	0,867	2,896				
Motivation (M)			0,954	0,954	0,964	0,843
Y.M1	0,912	4,000				
Y.M2	0,899	3,479				
Y.M3	0,924	5,047				
Y.M4	0,933	5,748				
Y.M5	0,923	4,651				

Langkah awal dalam menilai validitas konvergen suatu konstruk adalah dengan mengamati nilai outer loading dari masing-masing indikator terhadap konstruk yang diukur. Secara umum, indikator dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai outer loading-nya berada di atas 0,70. Berdasarkan data yang disajikan, seluruh indikator dalam ketiga konstruk penelitian — Spiritual Leadership (SL), Workplace Spirituality (WS), dan Motivation (M) — menunjukkan nilai outer loading yang sangat baik, bahkan sebagian besar di antaranya melebihi angka 0,90. Hal ini mencerminkan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan konstruknya secara optimal.

Secara lebih rinci, indikator-indikator pada konstruk Spiritual Leadership memiliki nilai outer loading antara 0,890 hingga 0,937. Sementara itu, indikator pada konstruk Workplace Spirituality menunjukkan rentang nilai antara 0,867 hingga 0,920, dan konstruk Motivation berada pada kisaran 0,899 hingga 0,933. Nilai-nilai tersebut tidak hanya melampaui batas minimum yang disyaratkan, tetapi juga menunjukkan kestabilan dan konsistensi kontribusi indikator dalam mengukur konstruk masing-masing. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan sangat baik.

Multikolinearitas – Variance Inflation Factor (VIF)

Untuk memastikan bahwa antarindikator dalam setiap konstruk tidak mengalami masalah multikolinearitas, dilakukan analisis menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Secara umum, batas toleransi yang disarankan untuk VIF adalah kurang dari 5, meskipun beberapa literatur memperbolehkan hingga angka 10. Namun, dalam konteks penelitian ilmiah yang mengedepankan ketelitian, nilai VIF di bawah 5 dianggap lebih ideal. Berdasarkan hasil pengujian, konstruk Spiritual Leadership (SL) menunjukkan nilai VIF yang berkisar antara 3,174 hingga 6,028. Terdapat dua indikator, yaitu X1.SL2 dan X1.SL5, yang

memiliki nilai VIF melebihi batas 5, masing-masing sebesar 6,028 dan 5,426. Meskipun masih di bawah angka 10 dan dapat ditoleransi, kondisi ini menunjukkan adanya indikasi awal potensi multikolinearitas, sehingga perlu dicermati secara lebih lanjut.

Sementara itu, konstruk Workplace Spirituality (WS) menunjukkan nilai VIF yang sepenuhnya berada dalam rentang aman, yaitu antara 2,896 hingga 4,169, menandakan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas yang berarti pada konstruk ini. Adapun pada konstruk Motivation, nilai VIF berada antara 3,479 hingga 5,748. Dua indikator, yakni Y.M4 dan Y.M3, tercatat memiliki nilai VIF di atas 5, yaitu 5,748 dan 5,047, sehingga memerlukan perhatian meskipun belum menunjukkan gejala multikolinearitas yang mengganggu model secara keseluruhan. Secara keseluruhan, nilai-nilai VIF dalam ketiga konstruk masih berada dalam batas yang dapat diterima. Namun, beberapa indikator dengan VIF tinggi dapat menjadi bahan pertimbangan dalam evaluasi dan penyempurnaan model pengukuran ke depannya.

Reliabilitas Konstruk – Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Reliabilitas konstruk dalam penelitian ini dianalisis melalui dua ukuran utama, yaitu Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR). Secara umum, nilai minimal yang disarankan untuk keduanya adalah 0,70, dengan nilai di atas 0,90 dianggap mencerminkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Berdasarkan hasil analisis, seluruh konstruk dalam model menunjukkan performa reliabilitas yang sangat baik. Konstruk Spiritual Leadership (SL) memiliki nilai CA sebesar 0,956 dan CR sebesar 0,957 (ρ_a) serta 0,966 (ρ_c), yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk ini sangat konsisten dalam mengukur dimensi yang dimaksud. Hal serupa juga terlihat pada konstruk Workplace Spirituality (WS), dengan nilai CA sebesar 0,936 dan CR masing-masing sebesar 0,943 (ρ_a) dan 0,951 (ρ_c), yang kembali mengindikasikan tingkat reliabilitas internal yang sangat kuat.

Sementara itu, konstruk Motivation (M) juga menunjukkan konsistensi pengukuran yang sangat tinggi, dengan nilai CA sebesar 0,954 serta CR sebesar 0,954 (ρ_a) dan 0,964 (ρ_c). Seluruh nilai yang diperoleh melampaui batas minimum yang disyaratkan dan berada pada kisaran yang menunjukkan reliabilitas unggul. Hal ini mengonfirmasi bahwa indikator-indikator dalam masing-masing konstruk telah bekerja secara konsisten dalam merepresentasikan konsep yang diukur, sehingga model pengukuran dapat dianggap andal dari aspek reliabilitas internal.

Validitas Konvergen Lanjutan – Average Variance Extracted (AVE)

Validitas konvergen dalam model pengukuran juga dapat diperkuat melalui analisis nilai Average Variance Extracted (AVE), yang menggambarkan seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang diukurnya. Secara umum, nilai AVE yang dianggap memenuhi syarat minimal adalah 0,50. Dalam hasil pengujian yang diperoleh, seluruh konstruk dalam model ini menunjukkan nilai AVE yang jauh melampaui ambang batas tersebut. Konstruk Spiritual Leadership (SL) memiliki nilai AVE sebesar 0,851, konstruk Workplace Spirituality (WS) sebesar 0,796, dan konstruk Motivation (M) sebesar 0,843. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar varians dari indikator-indikator yang digunakan mampu dijelaskan oleh konstruk masing-masing dengan sangat baik. Dengan kata lain, ketiga konstruk menunjukkan validitas konvergen yang sangat kuat, sehingga mendukung kualitas model pengukuran secara keseluruhan.

Heterotrait monotrait (HTMT)

Tabel 2. HTMT.

	Motivation	Spiritual Leadership	Workplace Spirituality
Motivation			
Spiritual Leadership	0,677		
Workplace Spirituality	0,595	0,476	

Dalam menguji validitas diskriminan antar konstruk dalam model penelitian, salah satu pendekatan yang digunakan adalah analisis Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). HTMT merupakan metode yang dinilai lebih sensitif dan akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan dibandingkan pendekatan tradisional seperti Fornell-Larcker criterion atau cross-loading. HTMT mengukur rasio rata-rata korelasi antar konstruk yang berbeda (heterotrait) dibandingkan dengan rata-rata korelasi dalam konstruk yang sama (monotrait). Nilai HTMT yang direkomendasikan tidak melebihi 0,90 untuk model konseptual yang bersifat eksploratori, dan 0,85 untuk model yang lebih konservatif atau teoritik. Dengan demikian, nilai HTMT yang lebih rendah dari batas ambang tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam model bersifat diskriminatif dan mengukur konsep yang berbeda secara valid.

Berdasarkan hasil HTMT matrix yang ditampilkan, semua pasangan konstruk menunjukkan nilai di bawah batas maksimum yang direkomendasikan. Nilai HTMT antara Spiritual Leadership dan Motivation adalah sebesar 0,677, sementara nilai antara Workplace Spirituality dan Motivation adalah 0,595. Adapun nilai HTMT antara Workplace Spirituality dan Spiritual Leadership adalah 0,476. Seluruh nilai ini secara konsisten berada di bawah

ambang batas 0,85, yang menandakan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan konseptual yang jelas dan tidak saling tumpang tindih. Dengan kata lain, validitas diskriminan antar konstruk dalam model ini telah terpenuhi, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memang mengukur dimensi yang unik dan spesifik dalam struktur konseptual penelitian. Temuan ini memperkuat keandalan model pengukuran secara keseluruhan dan memberikan dasar yang kokoh untuk melanjutkan ke tahap evaluasi model struktural.

Structural model

Tabel 3. Structural model.

	R-square	R-square adjusted	F-square
Motivation	0,413	0,400	
Spiritual Leadership → Motivation			0,394
Workplace Spirituality' → Motivation			0,191

Dalam model struktural (structural model), analisis dilakukan untuk mengevaluasi hubungan kausal antar konstruk laten serta seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Tiga indikator utama yang digunakan dalam pengujian ini adalah nilai R-square (koefisien determinasi), adjusted R-square, dan F-square (ukuran efek). Masing-masing indikator memberikan gambaran mengenai kekuatan prediksi model dan kontribusi relatif masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil pengujian, konstruk Motivation sebagai variabel dependen memiliki nilai R-square sebesar 0,413 dan adjusted R-square sebesar 0,400. Artinya, sekitar 41,3% varians dari Motivation dapat dijelaskan secara simultan oleh dua konstruk independen, yaitu Spiritual Leadership dan Workplace Spirituality. Nilai adjusted R-square yang tidak jauh berbeda menunjukkan bahwa model memiliki kestabilan prediktif yang baik dan tidak mengalami overfitting akibat jumlah prediktor yang digunakan.

Kontribusi masing-masing konstruk terhadap Motivation dianalisis menggunakan nilai F-square, yang merefleksikan ukuran efek (effect size) dari setiap hubungan struktural. Hasil menunjukkan bahwa Spiritual Leadership memiliki nilai F-square sebesar 0,394, yang menurut pedoman umum Cohen (1988) tergolong dalam kategori efek sedang hingga besar. Ini mengindikasikan bahwa Spiritual Leadership memberikan kontribusi yang substansial terhadap peningkatan motivasi individu dalam konteks penelitian ini. Sementara itu, Workplace Spirituality memiliki nilai F-square sebesar 0,191, yang diklasifikasikan sebagai efek kecil hingga sedang. Meskipun kontribusinya tidak sebesar Spiritual Leadership, namun

pengaruh Workplace Spirituality tetap relevan dan bermakna secara empiris dalam menjelaskan variabel Motivation.

Dengan demikian, hasil evaluasi model struktural ini menunjukkan bahwa kedua konstruk independen secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, dengan Spiritual Leadership sebagai prediktor dominan. Temuan ini tidak hanya memperkuat pentingnya peran kepemimpinan spiritual dalam konteks organisasi, tetapi juga menegaskan bahwa suasana kerja yang sarat nilai spiritual turut mendukung terbentuknya motivasi yang lebih tinggi di kalangan individu atau karyawan.

Pengujian hipotesis

Tabel 4. Pengujian hipotesis.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Spiritual Leadership → Motivation	0,492	0,493	0,066	7,438	0,000
Workplace Spirituality' → Motivation	0,342	0,342	0,077	4,470	0,000

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang disajikan pada Tabel 4, dapat dilakukan analisis terhadap pengaruh dua variabel independen—Kepemimpinan Spiritual dan Spiritualitas Tempat Kerja—terhadap variabel dependen Motivasi Ketua Kamar di lingkungan pondok pesantren. Pengujian ini mengacu pada pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), dengan mempertimbangkan nilai path coefficient (O), t-statistics, dan p-values sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1). Kriteria signifikansi dalam model ini mengikuti standar statistik umum, yaitu pengaruh dinyatakan signifikan apabila t-statistics $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ untuk uji dua arah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Ketua Kamar, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,492, t-statistics sebesar 7,438, dan p-value sebesar 0,000. Nilai t-statistics yang jauh melebihi ambang batas 1,96 serta p-value yang berada di bawah 0,05 mengindikasikan bahwa hipotesis nol (H_0), yang menyatakan tidak adanya pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap motivasi, ditolak. Sebaliknya, hipotesis alternatif (H_1), yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan spiritual dan motivasi, diterima. Ini menunjukkan bahwa

semakin tinggi persepsi terhadap kepemimpinan spiritual, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi ketua kamar dalam menjalankan perannya di pondok pesantren.

Demikian pula, pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja terhadap Motivasi Ketua Kamar juga terbukti signifikan secara statistik. Nilai koefisien jalur sebesar 0,342 dengan t-statistics sebesar 4,470 dan p-value sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hubungan ini bersifat positif dan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis nol (H_0), yang menyatakan tidak adanya pengaruh spiritualitas tempat kerja terhadap motivasi, juga ditolak. Hipotesis alternatif (H_1), yang menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi, diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa suasana kerja yang bernuansa spiritual turut berkontribusi positif terhadap peningkatan motivasi individu dalam struktur kepemimpinan pesantren.

Pembahasan dan Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menguji secara empiris peran spiritual leadership dan workplace spirituality dalam meningkatkan motivasi ketua kamar di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Latar belakang penelitian menekankan pentingnya posisi ketua kamar sebagai agen kepemimpinan mikro yang berinteraksi langsung dengan santri, sehingga motivasi mereka menjadi faktor krusial bagi efektivitas sistem pembinaan santri di lingkungan pesantren. Dalam konteks ini, kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja dipandang sebagai pendekatan yang relevan untuk menghadirkan makna, nilai, dan inspirasi dalam menjalankan peran tersebut.

Secara konseptual, spiritual leadership yang dimaksud dalam penelitian ini merujuk pada model kepemimpinan berbasis nilai-nilai luhur seperti visi, kasih tanpa pamrih (altruistic love), dan keyakinan (faith/hope) sebagaimana dijelaskan oleh Fry (2003). Nilai-nilai tersebut diyakini mampu menumbuhkan iklim kerja yang penuh makna dan mendorong individu untuk berkontribusi secara lebih bermakna. Temuan ini sejalan dengan teori Self-Determination Deci & Ryan (1985) yang menyatakan bahwa motivasi tumbuh secara optimal ketika seseorang merasa otonom, berkompeten, dan memiliki keterikatan sosial yang kuat.

Dalam aspek workplace spirituality, konsep yang digunakan mengacu pada Ashmos & Duchon (2000), yang menekankan tiga dimensi utama: meaningful work, sense of community, dan alignment with organizational values. Ketiganya berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang memberi makna dan koneksi spiritual, terutama di lingkungan pesantren yang secara inheren religius. Ketika nilai-nilai spiritual diinternalisasi ke dalam aktivitas kerja, maka

perasaan memiliki dan keterlibatan emosional akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap motivasi individu.

Hasil uji outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam konstruk spiritual leadership, workplace spirituality, dan motivation memiliki nilai outer loading di atas 0,70, bahkan mayoritas mendekati atau melebihi 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang sangat kuat. Validitas konvergen yang tinggi mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang diukur benar-benar mampu merepresentasikan konstruk laten yang dimaksud.

Selanjutnya, hasil analisis Average Variance Extracted (AVE) untuk semua konstruk menunjukkan nilai di atas 0,50, bahkan mendekati 0,85 pada konstruk spiritual leadership. Hal ini memperkuat kesimpulan bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang mengaturnya. Dengan demikian, instrumen yang digunakan tidak hanya valid, tetapi juga reliabel sebagaimana dibuktikan oleh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang seluruhnya melebihi ambang batas 0,90.

Validitas diskriminan dalam penelitian ini juga telah teruji melalui pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), di mana seluruh pasangan konstruk menunjukkan nilai di bawah 0,85. Hal ini membuktikan bahwa ketiga konstruk—spiritual leadership, workplace spirituality, dan motivation—adalah konstruk yang saling berbeda secara konseptual dan tidak mengalami tumpang tindih dalam pengukuran.

Dalam analisis model struktural, nilai R-square sebesar 0,413 menunjukkan bahwa spiritual leadership dan workplace spirituality secara bersama-sama mampu menjelaskan sekitar 41,3% varians dalam konstruk motivation. Angka ini tergolong cukup baik dalam penelitian sosial berbasis manusia, yang biasanya penuh dengan faktor-faktor psikologis dan kontekstual yang sulit dikontrol sepenuhnya.

Dari sisi effect size (F-square), pengaruh spiritual leadership terhadap motivasi tercatat sebesar 0,394 yang tergolong dalam kategori besar (Cohen, 1988), sedangkan workplace spirituality memiliki nilai 0,191 yang berada pada kategori sedang. Ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap motivasi lebih kuat dibandingkan dengan spiritualitas tempat kerja.

Uji hipotesis menunjukkan bahwa kedua jalur pengaruh—baik dari spiritual leadership maupun dari workplace spirituality—berpengaruh signifikan terhadap motivasi ketua kamar dengan nilai t-statistics masing-masing 7,438 dan 4,470 serta p-values sebesar 0,000. Hasil ini secara statistik sangat kuat dan memberikan dukungan empiris bahwa motivasi ketua kamar

dapat ditingkatkan melalui pendekatan yang mengedepankan dimensi spiritual dalam kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Udahemuka et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan motivasi melalui penciptaan makna dalam pekerjaan. Dalam konteks pondok pesantren, visi dan keteladanan pemimpin pesantren sangat berpengaruh dalam membentuk karakter serta etos kerja ketua kamar. Pemimpin yang memiliki nilai spiritual tinggi akan mampu menularkan semangat pengabdian yang bermakna kepada para ketua kamar.

Selain itu, temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Moon (2020) dan Zhang (2020) yang menyimpulkan bahwa spiritualitas karyawan berkontribusi terhadap motivasi dan kinerja melalui mediasi motivasi intrinsik. Artinya, ketika ketua kamar merasakan makna dalam tugasnya dan merasa menjadi bagian dari komunitas pesantren, maka motivasi mereka untuk menjalankan peran akan meningkat secara alami.

Dalam konteks workplace spirituality, hasil penelitian ini sejalan dengan Aboobaker (2019) yang menemukan bahwa spiritualitas tempat kerja mendorong individu untuk tetap berkomitmen pada organisasinya meskipun dalam kondisi tekanan atau konflik. Di lingkungan pesantren, spiritualitas tempat kerja hadir dalam bentuk keselarasan nilai-nilai Islam, kehidupan berjamaah, dan pengabdian ikhlas. Hal-hal ini memberikan landasan emosional dan spiritual yang kuat bagi ketua kamar untuk tetap semangat dalam menjalankan tugasnya.

Lebih jauh, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa spiritual leadership tidak hanya berfungsi sebagai pengaruh langsung terhadap motivasi, tetapi juga dapat bertindak sebagai fondasi yang menciptakan workplace spirituality. Hal ini sesuai dengan model konseptual yang diajukan oleh Setia Sapta et al. (2021) yang menegaskan bahwa pemimpin spiritual memainkan peran penting dalam menciptakan budaya kerja yang spiritual dan bermakna.

Implikasi praktis dari temuan ini cukup signifikan. Pengelola pesantren dapat memperkuat sistem pembinaan dengan melibatkan pendekatan kepemimpinan yang berbasis spiritualitas, baik dalam pelatihan, pengawasan, maupun dalam pemberian teladan kepada ketua kamar. Selain itu, perlu dibangun ekosistem kerja yang mencerminkan nilai-nilai spiritual, seperti keterbukaan, penghargaan, dan rasa saling memiliki antar warga pesantren.

Secara teoritis, penelitian ini turut memperkaya khazanah literatur tentang perilaku organisasi dalam konteks institusi berbasis nilai keagamaan, khususnya di lingkungan pesantren. Penelitian ini menunjukkan bahwa teori-teori organisasi modern seperti spiritual

leadership dan workplace spirituality dapat diadopsi secara relevan dalam konteks pesantren yang Islami, selama disesuaikan dengan budaya dan nilai lokal.

Dengan demikian, diskusi ini menegaskan bahwa motivasi ketua kamar di pondok pesantren tidak cukup ditopang oleh insentif material atau aturan struktural semata, tetapi sangat dipengaruhi oleh pengalaman spiritual yang mereka rasakan melalui kepemimpinan dan lingkungan kerja. Pesantren sebagai lembaga pendidikan spiritual seharusnya menjadi contoh nyata dalam menerapkan praktik-praktik kepemimpinan dan manajemen yang berorientasi pada nilai-nilai keteladanan, makna, dan pengabdian.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh spiritual leadership dan workplace spirituality terhadap motivasi ketua kamar di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), serta didukung oleh kajian literatur dan pembahasan teoretis, diperoleh sejumlah kesimpulan penting yang dapat dirumuskan sebagai berikut. Pertama, temuan menunjukkan bahwa spiritual leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ketua kamar. Hal ini tercermin dari nilai koefisien jalur sebesar 0,492 dengan t-statistics 7,438 dan p-value 0,000. Artinya, semakin tinggi persepsi ketua kamar terhadap gaya kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai spiritual seperti visi, kasih sayang, dan keyakinan, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi mereka dalam menjalankan peran dan tanggung jawab di lingkungan pesantren. Kedua, workplace spirituality juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ketua kamar, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,342 dengan t-statistics 4,470 dan p-value 0,000. Ini berarti bahwa suasana kerja yang menyatu dengan nilai-nilai spiritual, keterhubungan emosional antaranggota pesantren, dan keselarasan nilai-nilai pribadi dengan nilai institusi turut meningkatkan semangat dan ketekunan ketua kamar dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Saran

Berdasarkan hasil temuan dan kesimpulan yang telah diuraikan, berikut beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan masukan baik secara praktis maupun akademis:

- a. Bagi Pengelola Pesantren, penting untuk memperkuat dimensi kepemimpinan spiritual dalam proses kaderisasi dan pembinaan ketua kamar. Pelatihan kepemimpinan berbasis visi, keteladanan, dan nilai keikhlasan perlu diperluas agar peran ketua kamar tidak hanya administratif, tetapi juga inspiratif dan bernilai dakwah.

- b. Untuk Meningkatkan Workplace Spirituality, perlu diciptakan suasana kerja yang harmonis, inklusif, dan sesuai dengan nilai-nilai Islam. Hal ini dapat dilakukan melalui kegiatan harian yang menekankan pentingnya ukhuwah, dialog spiritual, serta penguatan nilai-nilai institusional yang sejalan dengan nilai pribadi para ketua kamar.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel-variabel mediasi atau moderasi lain, seperti komitmen organisasi, kepribadian religius, atau dukungan sosial, agar pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi motivasi di lingkungan pesantren menjadi lebih menyeluruh.
- d. Secara Teoretis, hasil penelitian ini mendukung integrasi konsep manajemen modern dengan pendekatan spiritual Islam. Oleh karena itu, para akademisi dan praktisi manajemen di lingkungan pesantren dan institusi keagamaan lainnya dapat menjadikan model ini sebagai dasar dalam membangun teori kepemimpinan yang relevan dengan konteks budaya dan nilai lokal.

Dengan mempertimbangkan urgensi dan peran strategis ketua kamar dalam sistem kepemimpinan pondok pesantren, maka temuan dan rekomendasi dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan motivasi, keteladanan, dan kinerja mereka demi kemajuan lembaga pendidikan Islam yang lebih berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, A., Ekowati, D., & Suhariadi, F. (2021). Individual psychological distance: A leadership task to assess and cope with invisible change. *Journal of Management Development*, 40(3), 168–189. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0304>
- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. A. (2019). Workplace spirituality, work-family conflict and intention to stay: An intrinsic motivational perspective among teachers. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(4), 787–801. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2018-0160>
- Fidelis, F. U., Walumbwa, F. O., & Ngoye, B. (2024). Enhancing meaningful work: The roles of spiritual leadership, intrinsic motivation, and employees' gender. *International Journal of Business and Society*, 25(2), 713–735. <https://doi.org/10.33736/ijbs.7624.2024>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. (2016). Spiritual leadership. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–6). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2353-1
- Garcia-Zamor, J.-C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355–363. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00295>

- Hassan, S., Ansari, N., & Rehman, A. (2022). An exploratory study of workplace spirituality and employee well-being affecting public service motivation: An institutional perspective. *Qualitative Research Journal*, 22(2), 209–235. <https://doi.org/10.1108/QRJ-07-2021-0078>
- Karsono, B., Suraji, R., & Sastrodiharjo, I. (2022). The influence of leadership spirituality on improving the quality of higher education in Indonesia. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 9(2), 6832–6841. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v9i02.06>
- Moon, T.-W., Youn, N., Hur, W.-M., & Kim, K.-M. (2020). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Current Psychology*, 39(5), 1618–1634. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9864-0>
- Muharom, F. (2023). The impact of spiritual leadership and motivational leadership on organizational citizenship behavior and religious performance: Evidence from Indonesian Islamic schools. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(1). <https://doi.org/10.52152/kuey.v29i1.841>
- Nur Ifani, N., & Kartiwi, A. P. (2024). Leadership in Indonesian Islamic schools: How leader spiritual and motivational styles affect organizational citizenship behaviour and religiosity. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), (in press). <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4559>
- Pattanawit, P., & Charoensukmongkol, P. (2022). Benefits of workplace spirituality on real estate agents' work outcomes: The mediating role of person-job fit. *Management Research Review*, 45(11), 1393–1411. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2021-0482>
- Sapta, I. K. S., Rustiarini, N. W., Kusuma, I. G. A. E. T., & Astakoni, I. M. P. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1966865. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>
- Sugiardi, A. (2021). The urgency of the role of spiritual leadership on intrinsic motivation and organizational commitment and their impact on job satisfaction. *Assyarikah: Journal of Islamic Economic Business*, 2(1), 73. <https://doi.org/10.28944/assyarikah.v2i1.714>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian manajemen* (6th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Tobroni. (2015). Spiritual leadership. *British Journal of Education*, 3(11), 40–53.
- Zhang, Y., & Yang, F. (2020). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596–609. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0346>