

Peran Mediasi *Organizational Commitment* Dan *Intrinsic Motivation* Dalam Pengaruh *Islamic Work Ethics* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective* Pada Guru Pondok Pesantren Darul Ulum

Maemunah¹, Praptini Yulianti²

^{1,2}*Prodi Sains Manajemen, Universitas Airlangga*

¹*maemunah-2023@feb.inair.ac.id,* ²*praptini-y@feb.unair.ac.id*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Islamic Work Ethics* (IWE) terhadap *Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective* (OCBIP), dengan *Organizational Commitment* dan *Intrinsic Motivation* sebagai variabel mediasi pada guru Pondok Pesantren Darul Ulum. Latar belakang penelitian ini berangkat dari pentingnya perilaku kerja sukarela berbasis nilai Islam di lingkungan pendidikan pesantren, namun masih ditemui fluktuasi intensitasnya di lapangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 94 guru, dan data dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa IWE tidak berpengaruh langsung terhadap OCBIP, namun berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui *Organizational Commitment*. Di sisi lain, pengaruh tidak langsung melalui *Intrinsic Motivation* belum terbukti signifikan. Nilai R-Square sebesar 0,986 untuk variabel OCBIP menunjukkan bahwa model ini sangat kuat dalam menjelaskan variasi perilaku kerja Islami. Simpulan dari penelitian ini adalah pentingnya memperkuat komitmen organisasi dalam menjembatani internalisasi nilai-nilai etika kerja Islami dengan perilaku kerja sukarela di lingkungan pesantren. Disarankan agar pengelola pesantren tidak hanya menanamkan nilai religius, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang mendukung loyalitas dan keterlibatan guru secara emosional dan spiritual.

Kata kunci: *Islamic Work Ethics, Organizational Commitment, Intrinsic Motivation dan Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective*

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of Islamic Work Ethics (IWE) on Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP), with Organizational Commitment and Intrinsic Motivation as mediating variables among teachers at Pondok Pesantren Darul Ulum. The background of this research lies in the importance of voluntary work behavior based on Islamic values in Islamic boarding schools, even though the intensity of such behavior is often inconsistent. This quantitative study surveyed 94 teachers using a closed questionnaire, and data were analyzed through the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique. The findings reveal that IWE does not have a direct effect on OCBIP, but it significantly influences OCBIP indirectly through Organizational Commitment. Conversely, Intrinsic Motivation does not show a statistically significant mediating effect. The R-Square value of 0.986 for the OCBIP variable indicates a very strong model in explaining Islamic-based organizational citizenship behavior. The study concludes that internalizing Islamic work ethics alone is insufficient to foster voluntary behavior; it must be supported by strong organizational commitment. Therefore, it is recommended that Islamic educational institutions not only promote religious ethical values but also create a conducive work climate that fosters emotional attachment, involvement, and a sense of belonging among teachers. Such efforts are essential to strengthen sustainable and value-based human resource governance in the context of Islamic education.

Keywords: *Islamic Work Ethics, Organizational Commitment, Intrinsic Motivation dan Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis dalam keberlangsungan dan kemajuan organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai ilmu, tetapi juga sebagai pembina akhlak dan teladan moral yang membentuk karakter santri dalam bingkai nilai-nilai keislaman (Zarkasyi, 2020). Namun, dalam praktiknya, guru di pesantren kerap menghadapi tantangan seperti beban kerja tinggi, keterbatasan fasilitas, dan minimnya penghargaan finansial, yang dapat memengaruhi motivasi serta kinerja mereka (Mahardiana et al., 2024). Dalam konteks ini, keberadaan perilaku kerja ekstra peran menjadi penting, terutama *Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective* (OCBIP), yang muncul bukan karena kewajiban struktural, melainkan dorongan nilai spiritual dan keikhlasan.

OCBIP merupakan bentuk perilaku kerja sukarela yang bersumber dari nilai-nilai Islam seperti ikhlas, amanah, dan ukhuwah Islamiyah, serta dimaknai sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT (Kuncoro & Wibowo, 2019). Guru yang menunjukkan OCBIP secara aktif tidak hanya melaksanakan tugas pokoknya, tetapi juga terlibat dalam kegiatan sosial pesantren, membantu rekan kerja tanpa diminta, serta menjaga nama baik lembaga dengan niat pengabdian. Askafi et al. (2017) dan Khan et al. (2015) menemukan bahwa OCB berbasis nilai-nilai Islam mampu meningkatkan kohesi sosial, loyalitas, dan reputasi organisasi. Dalam konteks pesantren, perilaku ini menjadi penguat komitmen spiritual sekaligus kontribusi nyata terhadap misi pendidikan dan dakwah.

Salah satu landasan utama munculnya OCBIP adalah *Islamic Work Ethics* (IWE), yakni seperangkat prinsip moral kerja yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah, mencakup nilai kerja keras, tanggung jawab, kejujuran, dan penghindaran cara-cara tidak etis (Ali, 2005). Studi oleh Ali & Al-Owaihian (2008) dan Yousef (2000) menunjukkan bahwa IWE berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi, komitmen karyawan, serta perilaku prososial di tempat kerja. IWE juga berperan dalam membentuk *intrinsic motivation*, yakni dorongan dari dalam diri untuk bekerja secara optimal karena makna spiritual dari pekerjaan itu sendiri (Gheitani et al., 2019). Dalam konteks pesantren, guru yang memandang kerja sebagai ibadah akan lebih mudah menumbuhkan inisiatif kerja tanpa pamrih.

Namun, meskipun banyak guru menunjukkan OCBIP, intensitasnya belum tentu stabil dan merata. Hasil observasi awal di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang menunjukkan adanya fluktuasi perilaku OCBIP antar guru, tergantung pada kondisi psikologis, beban kerja, serta dinamika organisasi. Beberapa studi sebelumnya menemukan bahwa OCBIP memiliki dampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi. Misalnya, penelitian oleh Kamil (2014) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi OCBIP seperti *advocating high moral standards*, *altruism*, *removal of harm*, dan *civic virtue* berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi dan keharmonisan sosial di lingkungan kerja berbasis nilai Islam. Demikian pula, studi oleh Shareef & Atan (2019) menyatakan bahwa *Islamic Work Ethics* memiliki hubungan yang signifikan dengan OCBIP melalui peningkatan motivasi dan kepemimpinan etis.

Namun demikian, beberapa temuan empiris juga mengindikasikan bahwa implementasi OCBIP tidak selalu membawa dampak positif. Penelitian oleh Syed et al. (2021) menunjukkan bahwa ketika OCBIP dilakukan secara berlebihan tanpa keseimbangan beban kerja atau dukungan organisasi, individu justru mengalami kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) dan penurunan kepuasan kerja, yang dalam jangka panjang dapat mengarah pada *disengagement* atau niat untuk keluar (*turnover intention*). Temuan ini menggarisbawahi pentingnya konteks organisasi, beban kerja, dan kondisi psikologis dalam memoderasi atau memediasi pengaruh *Islamic values* terhadap perilaku kerja sukarela.

Dengan demikian, terdapat research gap yang relevan, yaitu perlunya kajian lebih lanjut untuk memahami bagaimana *Islamic Work Ethics* (IWE) dapat secara konsisten mendorong OCBIP, serta peran mediasi faktor-faktor psikologis dan organisasi seperti *organizational commitment* dan *intrinsic motivation* dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Dalam teori organisasi, dua variabel yang dianggap berpengaruh besar adalah *organizational commitment* dan *intrinsic motivation*. Komitmen organisasi menggambarkan keterikatan emosional terhadap institusi, yang dapat mendorong kesediaan untuk bekerja di luar tugas formal (Meyer & Allen, 1991) sedangkan motivasi intrinsik membuat guru merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna secara spiritual dan sosial (Kim et al., 2020).

Meskipun berbagai studi telah membahas hubungan antara IWE dan OCB atau IWE dan komitmen organisasi secara terpisah, namun riset yang menguji model integratif dengan melibatkan peran mediasi *Organizational Commitment* dan *Intrinsic Motivation* terhadap OCBIP dalam konteks pendidikan Islam masih sangat terbatas. Padahal, pemahaman yang mendalam tentang mekanisme ini penting untuk memperkuat tata kelola SDM di pesantren. Organisasi yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai spiritual dalam manajemen terbukti memiliki tenaga kerja yang lebih loyal, etis, dan proaktif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris pengaruh *Islamic Work Ethics* terhadap *Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective* (OCBIP), dengan mempertimbangkan peran mediasi *Organizational Commitment* dan *Intrinsic Motivation* pada guru Pondok Pesantren Darul Ulum. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model perilaku kerja Islami, serta kontribusi praktis bagi penguatan tata kelola SDM yang berbasis nilai, berkelanjutan, dan relevan dengan tantangan pendidikan Islam kontemporer.

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Islamic Work Ethics (IWE)

Islamic Work Ethics didefinisikan sebagai seperangkat nilai, prinsip dan ajaran Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah yang memandu individu Muslim dalam bersikap dan bertindak di tempat kerja (Quoquab, 2013).

Organizational Commitment (OC)

Organizational Commitment merupakan kemauan untuk mengerahkan usaha ekstra demi kepentingan organisasi dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Zeinabadi & Salehi, 2011).

Intrinsic Motivation (IM)

Motivasi ialah dorongan / kekuatan yang memicu suatu tindakan / perbuatan (Anggraini et al., 2025). *Intrinsic Motivation* sebagai kecenderungan bawaan untuk mencari tantangan baru guna mengembangkan dan menggunakan kompetensi pribadi untuk belajar (Chen et al., 2013).

Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP)

Organizational citizenship behavior islamic perspective didefinisikan sebagai perilaku yang berdasar pada perspektif islam pada pegawai terkait apa yang dilakukan dengan dasar suka rela tanpa mengharapkan balasan demi untuk kemajuan dari pondok pesantren (Kuncoro & Wibowo, 2019).

Dalam penelitian ini, peneliti merumuskan beberapa hipotesis diantaranya sebagai berikut:

Pengaruh *Islamic Work Ethics* Terhadap OCBIP

Islamic Work Ethics (IWE) merupakan seperangkat prinsip moral seperti kerja keras, kejujuran, tanggung jawab, dan niat baik dalam bekerja sebagai bentuk ibadah (A. J. Ali, 2005). IWE mendorong perilaku prososial di tempat kerja, termasuk kontribusi sukarela yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective* (OCBIP) (Khan et al., 2015). Beberapa studi empiris telah menunjukkan adanya pengaruh positif IWE terhadap OCBIP (Zafar & Hussin, 2025; Suryani et al., 2023), namun studi lain menunjukkan bahwa hubungan ini dapat bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh variabel lain seperti keterlibatan kerja (Sri Ramalu & Mohamad Rashid, 2017).

H1: *Islamic Work Ethics* berpengaruh signifikan terhadap OCBIP

Pengaruh *Islamic Work Ethics* Terhadap *Organizational Commitment*

Organizational Commitment merupakan tingkat keterikatan emosional, normatif, dan berkelanjutan seorang individu terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). Dalam konteks pesantren, *Islamic Work Ethics* (IWE) berperan penting dalam membentuk loyalitas dan tanggung jawab spiritual terhadap institusi. Nilai-nilai seperti amanah, ihsan, dan ikhlas dalam IWE mendorong individu untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap tempat kerjanya (Hayati & Caniago, 2012). Beberapa studi mendukung adanya hubungan positif antara IWE dan komitmen organisasi (Nasution & Rafiki, 2020; Salahudin et al., 2016). Namun, terdapat pula hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh IWE terhadap komitmen tidak selalu signifikan secara langsung (Zahroh & Saadati, 2023), yang mengindikasikan adanya kemungkinan peran faktor mediasi atau moderator lainnya.

H2: *Islamic Work Ethics* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*

Pengaruh *Islamic Work Ethics* Terhadap *Intrinsic Motivation*

Intrinsic Motivation adalah dorongan internal yang membuat seseorang bekerja dengan semangat karena pekerjaan itu sendiri bermakna dan memuaskan (Deci & Ryan, 1985). Dalam konteks pesantren, motivasi ini sangat relevan karena banyak guru bekerja dengan semangat pengabdian dan keikhlasan, bukan semata karena insentif eksternal. *Islamic Work Ethics* (IWE) memberikan kerangka nilai yang menekankan kerja keras, keikhlasan, tanggung jawab, dan orientasi ibadah (A. Ali & Al-Owaidan, 2008), yang dapat memperkuat motivasi intrinsik seseorang. Individu yang bekerja atas dasar nilai-nilai IWE cenderung memiliki persepsi makna kerja yang lebih dalam, sehingga termotivasi dari dalam dirinya (Gheitani et al., 2019; Hayati & Caniago, 2012). Beberapa penelitian telah menunjukkan adanya pengaruh positif IWE terhadap motivasi intrinsik (Gheitani et al., 2019; Hayati & Caniago, 2012). Namun, penelitian lain menemukan bahwa hubungan tersebut tidak selalu signifikan, mengindikasikan adanya kemungkinan variabel mediasi atau faktor kontekstual tertentu yang memengaruhi hubungan tersebut (Nurfaizi, & Muafi, 2022).

H3: *Islamic Work Ethics* berpengaruh signifikan terhadap *intrinsic motivation*

Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap OCBIP

Organizational Commitment merupakan bentuk keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Meyer & Allen, 1991). Dalam konteks pesantren, komitmen organisasi mendorong guru untuk menampilkan perilaku

ekstra peran yang selaras dengan nilai-nilai Islam, seperti membantu rekan kerja, menjaga etika, dan aktif dalam kegiatan sosial pesantren. Perilaku-perilaku tersebut sejalan dengan prinsip amal shalih dan ukhuwah Islamiyah dalam Islam, sehingga guru yang berkomitmen tinggi tidak hanya menjalankan tugas formal, tetapi juga tergerak oleh dorongan spiritual dan tanggung jawab moral. Studi terdahulu menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Obedgiu et al., 2017; Sarwar et al., 2025). Dengan demikian, dalam perspektif Islami, *Organizational Commitment* berperan penting dalam membentuk Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP), yakni bentuk pengabdian sukarela yang berbasis nilai.

H4: *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap OCBIP

Pengaruh *Intrinsic Motivation* Terhadap OCBIP

Intrinsic Motivation merupakan dorongan internal seseorang untuk bekerja karena kepuasan pribadi, makna, dan nilai spiritual dari pekerjaan tersebut (Deci & Ryan, 1985). Dalam konteks pesantren, motivasi ini mendorong perilaku ekstra peran yang tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga mencerminkan semangat pengabdian dan nilai-nilai Islami. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan penting dalam mendorong Organizational Citizenship Behavior (OCB), termasuk dari perspektif Islam (OCBIP). Shareef dan Atan (2019) menemukan bahwa motivasi intrinsik memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan OCB. Kim et al. (2020) juga membuktikan bahwa motivasi intrinsik secara langsung meningkatkan kecenderungan perilaku prososial di tempat kerja. Dengan demikian, motivasi intrinsik tidak hanya memperkuat komitmen individu terhadap pekerjaan, tetapi juga menjadi pendorong utama munculnya OCBIP, yang bersifat sukarela dan bernilai ibadah.

H5: *Intrinsic Motivation* berpengaruh signifikan terhadap OCBIP

Pengaruh *Islamic Work Ethics* Terhadap OCBIP Melalui *Organizational Commitment*

Islamic Work Ethics (IWE) merupakan seperangkat nilai kerja yang berakar pada ajaran Islam, seperti kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan kerja keras (Ali, 2005). Dalam lingkungan pondok pesantren, nilai-nilai ini menjadi fondasi perilaku profesional dan spiritual para guru, serta mendorong keterikatan emosional terhadap institusi. Penerapan IWE berpotensi memperkuat Organizational Commitment (OC) karena adanya kesesuaian nilai antara individu dan organisasi (Hayati & Caniogo, 2012). Komitmen yang tinggi pada gilirannya akan mendorong guru menampilkan Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP), yaitu perilaku ekstra-rol berbasis nilai Islam yang dilakukan secara sukarela. Studi Sulaksono dan Hidayah (2023) menunjukkan bahwa OC berperan sebagai mediator dalam hubungan antara IWE dan perilaku organisasi yang adaptif. Dengan demikian, OC berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh IWE terhadap perilaku prososial dalam perspektif Islam.

H6: *Islamic Work Ethics* berpengaruh signifikan terhadap OCBIP melalui *Organizational Commitment*

Pengaruh *Islamic Work Ethics* Terhadap OCBIP Melalui *Intrinsic Motivation*

Islamic Work Ethics (IWE) mengedepankan nilai-nilai Islami seperti kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan kerja keras sebagai bagian dari ibadah (Ali & Al-Owaidan, 2008). Dalam konteks pondok pesantren, internalisasi nilai-nilai ini tidak hanya berfungsi sebagai panduan etis dalam bekerja, tetapi juga mendorong munculnya motivasi intrinsik, yaitu

dorongan dari dalam diri individu untuk bekerja secara optimal karena merasa pekerjaannya bermakna secara spiritual (Gheitani et al., 2019). Guru yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan perilaku ekstra-rol secara sukarela, seperti membantu rekan kerja, menjaga etos kerja Islami, dan berkontribusi aktif dalam kegiatan organisasi. Perilaku ini merupakan wujud dari Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP), yakni perilaku prososial berbasis nilai-nilai Islam yang dilakukan dengan penuh keikhlasan. Penelitian Hayati dan Caniago (2012) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan sebagai mediator antara IWE dan OCB, sedangkan studi (Gheitani et al., 2019) menegaskan hubungan positif signifikan antara IWE dan motivasi intrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan IWE dapat meningkatkan OCBIP secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi intrinsik. H7: *Islamic Work Ethics* berpengaruh signifikan terhadap OCBIP melalui intrinsic motivation

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Subjek pada penelitian ini adalah seluruh guru Pondok Pesantren Darul Ulum yang berjumlah 94 orang. Objek penelitian ini adalah hubungan antara *Islamic Work Ethics* (variable independen), Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspektif (variable dependen) serta *Organizational Commitment* dan *Intrinsic Motivation* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilaksanakan selama bulan Mei hingga Juli 2025 di Pondok Pesantren Darul Ulum, Jombang. Instrumen penelitian ini berupa kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator-indikator dari variabel yang diteliti. Data dikumpulkan secara langsung melalui penyebaran kuesioner secara online menggunakan *Google Form*. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen serta pengaruh mediasi *organizational commitment* dan *intrinsic motivation* (Ghozali, 2014).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. 1 Data Guru Berdasarkan Jenis Kelamin

Data Responden	Jumlah	Persentase
Laki-laki	36	38,3%
Perempuan	58	61,7%
Total	94	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Tabel 1. 2 Data Guru Berdasarkan Usia

Data Responden	Jumlah	Persentase
20 - 30 Tahun	24	25,5%
31 - 40 Tahun	33	35,1%
>40 Tahun	37	39,4%
Total	94	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Pada penelitian ini, peneliti telah mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner online kepada 94 responden. Berikut adalah karakteristik responden yang dianalisis pada penelitian ini. Tabel 1.1 menyajikan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin. Dari total 94 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini, sebanyak 36 orang (38,3%) berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 58 orang (61,7%) merupakan perempuan. Temuan ini menunjukkan bahwa komposisi tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darul Ulum didominasi oleh guru perempuan.

Tabel 1.2 menggambarkan distribusi usia responden guru dalam penelitian ini. Dari total 94 responden, sebanyak 24 orang (25,5%) berada pada rentang usia 20–30 tahun, 33 orang (35,1%) berusia 31–40 tahun, dan 37 orang (39,4%) berusia di atas 40 tahun. Data ini

menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan guru dengan usia lebih dari 40 tahun, yang mengindikasikan tingkat kedewasaan dan kemungkinan pengalaman kerja yang lebih panjang.

Tabel 1. 3 Data Guru Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data Responden	Jumlah	Persentase
D4	1	1,06%
Sarjana (S1)	67	71,28%
Pascasarjana (S2)	26	27,66%
Total	94	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Tabel 1.3 memperlihatkan distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh. Dari total 94 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini, mayoritas berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 67 orang (71,28%), diikuti oleh Pascasarjana (S2) sebanyak 26 orang (27,66%), dan hanya 1 responden (1,06%) yang berpendidikan Diploma IV (D4). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga pendidik di lingkungan penelitian telah memiliki kualifikasi akademik minimal sarjana.

Tabel 1. 4 Data Guru Berdasarkan Lama Bekerja

Data Responden	Jumlah	Persentase
1-5 Tahun	25	26,6%
6-10 Tahun	14	14,9%
11-15 Tahun	24	25,5%
>15 Tahun	31	33%
Total	94	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Tabel 1.4 menyajikan data distribusi responden berdasarkan lama masa kerja sebagai guru. Dari total 94 responden, sebanyak 25 orang (26,6%) memiliki masa kerja antara 1–5 tahun, 14 orang (14,9%) telah bekerja selama 6–10 tahun, 24 orang (25,5%) memiliki pengalaman kerja selama 11–15 tahun, dan 31 orang (33%) telah mengabdikan lebih dari 15 tahun. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas guru memiliki masa kerja yang tergolong panjang, yaitu lebih dari 15 tahun, yang mengindikasikan pengalaman yang relatif tinggi dalam lingkungan kerja.

Pada penelitian ini, peneliti menganalisis data responden menggunakan Partial Least Square (PLS). Analisis dibagi menjadi dua komponen utama, yaitu outer model (*measurement model*) dan inner model (*structural model*). Evaluasi terhadap outer model dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai dalam merepresentasikan konstruk laten yang diteliti. Sedangkan evaluasi terhadap inner model dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten dalam kerangka struktural yang telah dirumuskan berdasarkan hipotesis penelitian.

Hasil Evaluasi Outer Model

Terdapat tiga tahap utama dalam pengujian outer model, yaitu: pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas konstruk.

Tabel 1. 5 Validitas Konvergen

Variabel	Nilai AVE	Standar	Keterangan
Islamic Work Ethics (X)	0.698	>0.50	VALID
Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (Y)	0.721	>0.50	VALID
Organizational Commitment (Z1)	0.699	>0.50	VALID
Intrinsic Motivation (Z2)	0.709	>0.50	VALID

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 1.5, seluruh konstruk dalam model ini memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel X memiliki nilai AVE sebesar 0,698, Y sebesar 0,721, Z1 sebesar 0,699, dan Z2 sebesar 0,709. Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas minimum 0,50, yang berarti bahwa lebih dari 50% varians dari indikator-indikator yang digunakan mampu dijelaskan oleh konstruk laten masing-masing (Ghozali, 2014). Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam model telah dibangun oleh indikator-indikator yang relevan dan konsisten secara teoritis maupun empiris.

Tabel 1. 6 Validitas Diskriminan

	X	Y	Z1	Z2
X	0.835			
Y	0.983	0.849		
Z1	0.986	0.992	0.836	
Z2	0.975	0.982	0.982	0.842

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 1.6, seluruh nilai diagonal yang mewakili akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk yaitu X (0,835), Y (0,849), Z1 (0,836), dan Z2 (0,842), semuanya lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya di baris dan kolom yang sama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang memadai, yang berarti bahwa setiap konstruk laten mengukur fenomena yang berbeda dan tidak saling tumpang tindih secara substansial.

Tabel 1. 7 Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability
Islamic Work Ethics (X)	0.938	0.949
Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (Y)	0.970	0.973
Organizational Commitment (Z1)	0.961	0.965
Intrinsic Motivation (Z2)	0.862	0.907

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 1.7, seluruh konstruk dalam model penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) di atas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model ini memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi, baik berdasarkan nilai Cronbach's Alpha maupun Composite Reliability.

Hasil Evaluasi Outer Model

Terdapat beberapa tahap utama dalam pengujian inner model, yaitu: menilai R-Square (R^2), Uji F-Square (f^2 Effect Size) dan Uji Signifikansi Jalur (*Path Coefficient*).

Tabel 1. 8 R- Square (R^2)

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (Y)	0.986	0.986
Organizational Commitment (Z1)	0.972	0.972
Intrinsic Motivation (Z2)	0.952	0.951

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Tabel 1.8 menunjukkan nilai R-Square untuk variabel OCBIP sebesar 0,986 menunjukkan bahwa 98,6% variasi OCBIP dapat dijelaskan oleh Islamic Work Ethics, Organizational Commitment, dan Intrinsic Motivation. Nilai R-Square untuk Organizational Commitment sebesar 0,972, dan untuk Intrinsic Motivation sebesar 0,952, menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut juga sangat dipengaruhi oleh *Islamic Work Ethics*. Nilai *Adjusted R-Square* yang hampir sama menandakan bahwa model sangat kuat dan stabil.

Tabel 1. 9 Nilai Direct Effect

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
X -> Y	0.118	0.129	0.129	0.913	0.361
X -> Z1	0.986	0.986	0.005	183.528	0.000
X -> Z2	0.975	0.976	0.010	102.311	0.000
Z1 -> Y	0.671	0.638	0.168	3.981	0.000
Z2 -> Y	0.209	0.231	0.116	1.801	0.072

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1.10, hubungan langsung antara Islamic Work Ethics (X) terhadap Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (Y) menunjukkan nilai t-statistic = 0,913 dan p-value = 0,361. Nilai ini tidak signifikan karena nilai t-statistic $\leq 1,96$ dan nilai p-value $\geq 0,05$, yang menunjukkan bahwa Islamic Work Ethics tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap OCBIP.

Selanjutnya, hubungan langsung antara Islamic Work Ethics (X) terhadap Organizational Commitment (Z1) dan Intrinsic Motivation (Z2) sama-sama menunjukkan dengan nilai p-value = 0,000 dan nilai t-statistic yang sangat tinggi yaitu 183,528 dan 102,311. Nilai tersebut signifikan karena nilai nilai t-statistic $\geq 1,96$ dan p-value $\leq 0,05$, yang menunjukkan bahwa Islamic Work Ethics (X) memiliki pengaruh langsung yang sangat signifikan terhadap Organizational Commitment (Z1) dan Intrinsic Motivation (Z2).

Lebih lanjut, Organizational Commitment (Z1) menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap OCBIP (Y) dengan nilai t-statistic = 3,981, dan p-value = 0,000. Sebaliknya, hubungan antara Intrinsic Motivation (Z2) terhadap OCBIP (Y) menunjukkan hasil tidak signifikan secara statistik, meskipun mendekati batas signifikansi (*koefisien* = 0,209, $t = 1,801$, $p = 0,072$).

Tabel 1. 10 Nilai Indirect Effect

	Sampel Asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
X -> Z2 -> Y	0.204	0.225	0.114	1.794	0.073
X -> Z1 -> Y	0.661	0.629	0.166	3.985	0.000

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 1.11, jalur X → Z1 → Y menunjukkan nilai t-statistic = 3,985 dan p-value = 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa efek tidak langsung melalui Organizational Commitment bersifat signifikan secara statistik, karena nilai p-value berada jauh di bawah ambang batas 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Organizational Commitment memediasi secara signifikan pengaruh Islamic Work Ethics terhadap OCBIP.

Sementara itu, jalur X → Z2 → Y memiliki nilai t-statistic = 1,794 dan p-value = 0,073. Nilai ini tidak signifikan secara statistik pada taraf 5%, namun mendekati signifikansi pada taraf 10%. Hal ini menunjukkan bahwa Intrinsic Motivation berpotensi menjadi mediator parsial, namun kontribusinya belum cukup kuat untuk dikategorikan sebagai mediasi penuh secara statistik.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Islamic Work Ethics tidak berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP), namun memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui Organizational Commitment, dan pengaruh tidak langsung yang tidak signifikan melalui Intrinsic Motivation. Hal ini mengindikasikan bahwa internalisasi nilai-nilai kerja Islami belum mampu mendorong perilaku kewargaan organisasi secara langsung, melainkan harus melalui penguatan komitmen terhadap institusi. Selain itu, meskipun motivasi intrinsik memiliki hubungan positif dengan OCBIP, perannya sebagai mediator dalam penelitian ini belum terbukti secara signifikan. Dengan demikian, komitmen organisasi terbukti menjadi mediator utama yang menjembatani pengaruh Islamic Work Ethics terhadap perilaku kerja yang bersifat sukarela dan religius dalam konteks lembaga pendidikan Islam, sedangkan motivasi intrinsik berpotensi tetapi belum memberikan kontribusi yang kuat secara statistik.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar pengelola lembaga pendidikan Islam, khususnya di lingkungan pondok pesantren, tidak hanya menanamkan nilai-nilai etika kerja Islam kepada para guru, tetapi juga secara aktif membangun iklim organisasi yang mampu meningkatkan komitmen guru, berlandaskan keadilan, keterlibatan dan rasa memiliki. Program pelatihan dan pembinaan guru sebaiknya tidak hanya berfokus pada dimensi religius dan moral, tetapi juga mencakup aspek hubungan kerja, komunikasi dua arah dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Dengan demikian, nilai-nilai etika kerja Islam yang ditanamkan dapat terimplementasi secara nyata dalam bentuk perilaku kewargaan organisasi yang Islami dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Ali, A., & Al-Owaihian, A. (2008). Islamic work ethic: a critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 5–19.

- Ali, A. J. (2005). *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Edward Elgar Publishing.
- Anggraini, I., Ariani, M., & Arrywiwowo, I. (2025). Kepuasan Kerja Karyawan PT Anugerah Lelang Indonesia Dipengaruhi Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Komunikasi dan Motivasi. *Jurnal GeoEkonomi*, 16(1), 195–206. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v16i1.581>
- Askafi, E., Chandrarin, G., Assih, P., & Respati, H. (2017). Organizational Citizenship Behavior as a Way to Improve Performance: Evidence from Muslim Teachers in Indonesia. In *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN (Vol. 9, Issue 27). Online. www.iiste.org
- Bilal Zafar, M., & Fauzi Abu-Hussin, M. (2025). Mapping the landscape of Islamic work ethic: topic modeling and key research drivers. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 5(1). <https://doi.org/10.1108/JIABR-04-2024-0144>
- Chen, X., Ma, J., Jin, J., & Fosh, P. (2013). Information privacy, gender differences, and intrinsic motivation in the workplace. *International Journal of Information Management*, 33(6), 917–926. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.08.010>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0029>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 272–277. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.122>
- Kamil, N. M., & Ahmad, K. (2014). Development of a Scale for Measuring the Construct of Organizational Citizenship Behaviour from the Islamic Perspectiv. *Malaysian Management Review*, 49(1), 55–66. <http://ssrn.com/abstract=2542074> Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=2542074>
- Khan, K., Abbas, M., Gul, A., & Raja, U. (2015). Organizational justice and job outcomes: Moderating role of Islamic work ethics. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 235–246. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1937-2>
- Kim, S. H., Kim, M., & Holland, S. (2020). Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and

- organizational commitment. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(2), 168–195. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702866>
- Kuncoro, W., & Wibowo, G. (2019). The Increase of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Through Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Organizational Identity. *International Business Research*, 12(2), 181. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p181>
- Mahardiana, L., Herminingsih, A., & Setiyoningtyas, K. D. (2024). Efektivitas kinerja guru pengabdian di pondok pesantren modern Al-Istiqomah Ngatabaru. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(3), 978. <https://doi.org/10.29210/020244554>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Nasution, F. N., & Rafiki, A. (2020). Islamic work ethics, organizational commitment and job satisfaction of Islamic banks in Indonesia. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 195–205. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0011>
- Nurfaizi, M. I., & Muafi, M. (2022). The impact of Islamic work ethics and transformational leadership on job performance with mediating role of intrinsic motivation. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(3), 120–129. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1779>
- Obedgiu, V., Bagire, V., & Mafabi, S. (2017). Examination of organizational commitment and organizational citizenship behaviour among local government civil servants in Uganda. *Journal of Management Development*, 36(10), 1304–1316. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0279>
- Quoquab, F. (2013). Work ethics from the viewpoint of different religious faiths: Do they talk the same? *Journal of Applied Sciences Research*, 9(9). <https://www.researchgate.net/publication/305397819>
- Salahudin, S. N. bin, Baharuddin, S. S. binti, Abdullah, M. S., & Osman, A. (2016). The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment. *Procedia Economics and Finance*, 35, 582–590. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00071-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00071-x)
- Sarwar, A., Tareq, M. A., Siddika, A., Raman, M., Islam, A., & Vijayalakshmi, V. (2025). The Role of Organizational Commitment and Demographic Factors in Enhancing Organizational Citizenship Behavior among Employees in Financial Institutions. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 753–764. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.56](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.56)
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>

- Sri Ramalu, S., & Mohamad Rashid, Z. (2017). Islamic Work Ethics, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior: A Study Among Civil Servants In Malaysia. In *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)* (Vol. 1, Issue 2).
- Sulaksono, H., & Hidayah, T. (2023). The Influence of Islamic Work Ethics and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Commitment (Empirical study at SMA Muhammadiyah 3 Jember). *ABM : International Journal of Administration, Business and Management*, 5(2), 72–86. <https://doi.org/10.31967/abm.v5i2.980>
- Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Saihu, M., Amalia, E., & Fathoni, M. A. (2023). Development of thriving at work and organizational citizenship behavior through Islamic work ethics and humble leadership. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00160-3>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 15, Issue 1). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com>
- Zahroh, M., & Saadati, N. (2023). The Influence of Islamic Leadership, Islamic Work Ethic, and Religiosity On Employee Performance through Organizational Commitment as an Intervening Variable (Study On Ayam Geprek Sa'i In Semarang). *Annual International Conferenceon Islamic Economics and Business*, 3, 50–55.
- Zarkasyi, H. F. (2020). Imam Zarkasyi's modernization of pesantren in Indonesia: (A case study of darussalam gontor). *Qudus International Journal of Islamic Studies*, 8(1), 161–200. <https://doi.org/10.21043/QIJIS.V8I1.5760>
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472–1481. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>