

Peran Komitmen pada Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pengajar Pondok Pesantren Kabupaten Lamongan

Ari Prasetyo

Universitas Airlangga

ariprasetyo@feb.unair.ac.id

Abstract

The purpose of this study was to examine in depth the performance of teachers of Lamongan Regency Islamic Boarding School by looking at influencing factors, namely employee engagement and commitment as mediation. The design used in this research is quantitative. The population in this study was the teaching staff of Islamic boarding schools in Lamongan, East Java, with a sample size of 50 respondents. The independent variable used in the results of this study is given the notation X, namely: Employee engagement (X). The intervening variable is organizational commitment (Z). Dependent variable employee performance (Y). The data collection technique used in this research is a survey using a questionnaire. The analysis technique used in this research is Structural Equation Modeling with the Smart PLS (Partial Least Square) program. The research results show that organizational commitment mediates the influence of employee engagement on employee performance. Meanwhile, the direct influence of employee engagement on employee performance has been proven to be true.

Keywords: *Employee engagement, organizational commitment, teacher performance, Islamic boarding school teachers*

A. PENDAHULUAN

Menurut data Departemen Agama Republik Indonesia pada tahun 2020/2021 yang dituangkan dalam situs web mereka menyebutkan bahwa terdapat sejumlah 30.494 pondok pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia. Sedangkan data terbaru tahun 2023 jumlah pondok pesantren sudah menjadi 36.600. Sedangkan jumlah santri aktif sebanyak 3,4 juta dan jumlah pengajar (kiai/ustad) sebanyak 370 ribu. Populasi Pondok Pesantren terbesar berada di Pulau Jawa, yang berjumlah 78,9% dari jumlah seluruh Pondok Pesantren di Indonesia. Berdasarkan tipologi Pondok Pesantren, terdapat sebanyak 13.446 (49,4%) Pondok Pesantren Salafiyah, dan 3.064 (11,3%) Khalafiyah/Ashriyah, serta 10.708 (39,3%) sebagai Pondok Pesantren Kombinasi di Indonesia. Lebih lanjut, dilihat dari jumlah santri, Jawa Timur memberikan kontribusi 34,16% terhadap total santri di Indonesia, dan 48,47% terhadap total santri di pesantren Pulau Jawa. Data

ini menunjukkan bahwa Jawa Timur merupakan konsentrasi pesantren di Indonesia, sehingga dengan demikian juga memiliki potensi yang besar sebagai pusat pengembangan ekonomi syariah dan studi ekonomi Islam (<http://depag.go.id>, diakses Agustus 2023)

Menurut Halim dan Suhartini (2006) pondok pesantren dengan berbagai harapan dan predikat yang dilekatkan padanya, sesungguhnya berujung pada tiga fungsi utama yang senantiasa diemban, yaitu: Pertama, sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (center of excellence). Kedua, sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (human resource). Ketiga, sebagai lembaga yang mempunyai kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (agent of development). Pesantren juga dipahami sebagai bagian yang terlibat dalam proses perubahan sosial (social change) di tengah perubahan yang terjadi, sehingga pesantren juga berperan sebagai agen perubahan. Dari tiga peran tersebut dua peran utama lebih pada mencetak sumber daya manusia.

Upaya mencetak SDM unggul tersebut bergantung pada pengajar atau asatidz. Karena berperan penting tersebut maka segala hal yang menyangkut kondisi dan dampak yang dihasilkan oleh pengajar menjadi perlu diperhatikan. Terkait dengan hal tersebut maka penelitian ini akan dilakukan propinsi dengan basis pesantren terbanyak yaitu Jawa Timur, dan secara khusus di Kabupaten Lamongan. Institusi pondok sebagai salah satu entitas penting dalam mencetak santri seringkali mengalami kesulitan dalam melaksanakan penilaian kinerja dari staf pengajarnya. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, yaitu pertimbangan keagamaan (religius), hubungan personal, dan kecenderungan budaya birokratis dalam organisasi. Berkaitan dengan kesulitan tersebut, maka bagi organisasi atau institusi pondok perlu adanya kesadaran mendalam bahwa dalam Islam, penilaian kinerja karyawan haruslah berlandaskan pada prinsip keadilan. Pada konteks ini, penilaian kinerja haruslah obyektif, transparan, dan akuntabel. Obyektif berarti penilaian kinerja terbebas dari diskriminasi dalam berbagai bentuknya. Transparan berarti pekerja memiliki akses informasi mengenai proses, kriteria, dan standar penilaian. Akuntabel berarti proses penilaian, kriteria, dan standar penilaian kinerja dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya kepada stakeholder (karyawan dan organisasi). Kinerja dari staf pengajar ini penting sebagai penentu kualitas SDM santri di pondok pesantren. Semakin baik kinerja staf pengajar maka semakin baik juga kualitas SDM santri. Melihat pentingnya kinerja staf pengajar maka perlu diketahui juga

factor yang menentukan kinerja staf pengajar di pondok pesantren. Penelitian mengangkat tema kinerja ini berawal dari fenomena staf pengajar pondok pesantren yang bekerja atas dasar pengabdian dan tidak mempertimbangkan adanya reward. Pengajar rela bekerja dengan tulus didasarkan atas dasar rasa mengabdikan dan rasa terimakasih pada institusi pondok dan para guru yang telah memberikan pengajaran. Atas pertimbangan tersebut perlu dilakukan pengkajian lebih lanjut apakah kinerja staf pengajar pondok pesantren yang didasarkan kondisi tersebut menjadi rendah atau justru menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh institusi pondok.

Staf pengajar pondok pesantren sejauh ini dikenal memiliki dedikasi dan keterikatan yang tinggi dengan pondok pesantren. keterikatan ini dikenal dengan employee engagement. Employee engagement adalah keadaan psikologis di mana karyawan secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum, yaitu berbicara positif tentang organisasi, rekan kerja, keinginan kuat untuk melekat pada organisasi dan mendedikasikan waktu, energi, dan sumber daya pribadi ekstra) untuk pencapaian pekerjaan dan tujuan organisasi (Kahn, 1990; Macey dan Schneider, 2008; Schaufeli dan Bakker, 2004; Schaufeli, 2013). Employee engagement juga mencakup semangat, keterlibatan, antusiasme, penyerapan, semangat, dedikasi, dan energi karyawan sehubungan dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Anitha, 2014; Huang, Ma dan Meng, 2017; Rai dan Agarwal, 2017). Dari perspektif psikologi positif, sikap seperti itu mendorong karyawan untuk melampaui persyaratan pekerjaan yang melibatkan inisiatif pribadi untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi (Frese dan Fay, 2001; Karabiyik dan Korumaz, 2014; Simbula dan Guglielmi, 2013; Spreitzer dan Sonenshein, 2004). Oleh karena itu, dari perspektif psikologi positif, penelitian ini mengasumsikan bahwa keterlibatan karyawan individu dapat mendorong karyawan untuk melampaui persyaratan yang dinyatakan dari pekerjaan sehingga dapat bekerja maksimal.

Employee engagement merupakan cara seseorang untuk terlibat langsung dalam pekerjaan yang melibatkan fisik, kognitif, dan emosional dalam melakukan suatu tugas di tempat kerja (2002, 2006). Keterlibatan ini memberikan pernyataan perasaan positif tertinggi dalam pekerjaan dan hubungan organisasi yang ditunjukkan dengan upaya ekstra di tempat kerja, antusias, giat, dan bersemangat. Menurut Schaufeli, dkk., (2002, 2006) bahwa terdapat tiga dimensi dalam employee engagement, antara lain 1) Vigor, yaitu karakteristik karyawan dengan tingkat energi dan

ketangguhan mental yang tinggi saat bekerja, serta keinginan untuk memberikan upaya terbaik dalam bekerja dan juga daya tahan dalam menghadapi masalah. 2) Dedikasi adalah karakteristik karyawan dengan rasa antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Dedikasi juga dapat diukur melalui pernyataan yang merujuk pada signifikansi dalam pekerjaan, rasa antusiasme dan kebanggaan dalam pekerjaan, dan rasa inspirasi dan tantangan oleh pekerjaan yang dilakukannya. 3) Absorbtion merupakan ciri khas karyawan dengan konsentrasi penuh dalam bekerja dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan.

Menurut Ortiz, Lau dan Qin (2013) employee engagement akan meningkatkan antusiasme dan komitmen karyawan terhadap organisasi mereka, sebaliknya tingkat keterlibatan yang rendah memiliki efek negatif pada komitmen. Selain itu Schaufeli (2012) juga menegaskan bahwa keterlibatan kerja mempengaruhi tingkat komitmen organisasi di antara karyawan. Siddhanta et al. (2010) menunjukkan bahwa organisasi yang berkinerja baik berasal dari kemampuannya untuk memastikan tenaga kerja berkomitmen melalui employee engagement. Studi sebelumnya melaporkan bahwa employee engagement memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi (Khalid & Khalid, 2015; Shoko & Zinyemba, 2014). Karyawan yang terlibat melakukan upaya yang lebih besar untuk bekerja keras, cenderung melampaui jumlah tugas kerja yang diperlukan dan diharapkan (Lockwood, 2007).

Melihat beberapa pendapat tersebut maka peran komitmen organisasi dalam hubungan employee engagement dengan kinerja relative penting. Keberadaan komitmen bisa menjadi factor respon dari adanya employee engagement dan menjadi factor predictor kinerja. Sehingga secara model employee engagement bisa menjadi mediasi. Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan bersedia mengerahkan energi dan merasa bangga karena bersama organisasi (Mowday et al., 1979). Tiga bentuk komitmen organisasi dijelaskan oleh literatur: komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kalkulatif (Thomsen et al., 2016). Teori pertukaran sosial (SET) mengusulkan bahwa ketika dua pihak memenuhi aturan pertukaran, hubungan sosial yang dibangun di atas rasa saling percaya dan komitmen akan tercipta (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Karyawan yang sangat mengidentifikasi dengan organisasi mereka memikul tugas pekerjaan mereka lebih baik daripada mereka yang hanya bekerja karena kewajiban kontrak (Lee et al., 2010; Malhotra dkk., 2013). Greenberg dan Baron (2003: 160) menyatakan bahwa komitmen

organisasi berkaitan dengan tingkat di mana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasi mereka dan tidak ingin pergi, pendapat lain dari Schermerhorn et al., (2010: 72) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan oleh individu terhadap organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh employee engagement terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai mediasi didasarkan pada belum adanya hasil penelitian sebelumnya yang konklusif. Hali 2019 menyatakan employee engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun employee engagement terhadap komitmen dan kinerja menunjukkan hasil yang signifikan, hasil yang signifikan ini serupa dengan penelitian Linggialloa et al. (2021), Hanaysha (2016). Namun Noviardy dan Aliya (2020), Shalahuddin (2018) menyatakan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja demikian juga komitmen organisasi terhadap kinerja juga signifikan. Penelitian Uddin, Mahmood and Fan (2018) ; Pitaloka dan Putri (2021) menunjukkan hasil berbeda bahwa employee engagement terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan, dan komitmen terhadap kinerja juga tidak berpengaruh signifikan. Beberapa penelitian tersebut employee engagement dan kinerja dilakukan di perusahaan komersial atau institusi pendidikan umum. Fokus pada pondok pesantren memberikan konteks yang unik dan spesifik, yang belum banyak dieksplorasi. Pondok pesantren memiliki budaya kerja, nilai, dan sistem yang berbeda dari institusi lainnya.

Berkaitan dengan fenomena staf pengajar di pesantren dan masih adanya hasil penelitian sebelumnya yang bervariasi maka penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh employee engagement terhadap kinerja pengajar di pondok pesantren di Lamongan. Pemilihan lokasi tersebut mengingat Lamongan merupakan salah satu kota di Jawa Timur yang nuansa religinya masih kental. Selain itu, di kota tersebut dijumpai makam tokoh yang berperan penting dalam penyebaran agama Islam, yaitu makam Sunan Drajat. Hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi spesifik bagi manajemen pondok pesantren dalam mengembangkan strategi untuk meningkatkan engagement dan kinerja pengajar melalui peningkatan komitmen. Hal ini bisa mencakup program pelatihan, pengembangan karier, atau kebijakan manajemen sumber daya manusia yang khusus disesuaikan dengan budaya pesantren

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi (*explanation research*), dengan sampel staf pengajar pondok pesantren Sunan Drajat Lamongan, Jawa Timur, yang berjumlah 50 responden. Variabel Independent yang digunakan dalam hasil studi ini diberi notasi X, yaitu : *employee engagement* (X). Variabel intervening yaitu : komitmen organisasi (Z). Variabel dependent kinerja karyawan (Y). Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan menggunakan kuesioner. Pengukuran dalam kuesioner menggunakan skala likert lima point yang terdiri 1: sangat tidak baik, 2: tidak baik, 3: cukup baik, 4: baik dan 5: sangat baik. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modelling dengan program Smart PLS (Partial Least Square).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian terhadap staf pengajar pondok pesantren Sunan Drajat di Kabupaten Lamongan sudah dilakukan. Sampel pegawai yang diteliti sebanyak 50 pegawai. Selanjutnya akan dianalisis hasil pengumpulan data dari kuesioner. Data diolah dengan menggunakan uji SEM PLS. Pada bagian awal diperoleh karakteristik responden sebagai berikut :

Tabel 1. Karakteristik Responden Pengajar Pondok Pesantren

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	20-30 tahun	14	28.0
	31-40 tahun	25	50.0
	41-50 tahun	7	14.0
	51-60 tahun	4	8.0
	Total	50	100.0
Jenis Kelamin	Laki-Laki	25	50.0
	Perempuan	25	50.0
	Total	50	100.0
Pendidikan	SMA	1	2.0
	D1/D2/D3	1	2.0
	S1	41	82.0
	Pasca Sarjana	7	14.0
	Total	50	100.0
Lama.Kerja	< 1 Tahun	1	2.0
	1-5 tahun	19	38.0
	6-10 tahun	18	36.0
	11-15 Tahun	4	8.0
	15-20 Tahun	5	10.0
	> 20 tahun	3	6.0
	Total	50	100.0

Responden terbanyak pada rentang usia 31 – 40 tahun sebanyak 50 %, jenis kelamin laki-laki dan Perempuan sama banyak, 50 %, pendidikan terbanyak Sarjana strata 1 sebanyak 82 %, dan lama kerja antara 1 – 5 tahun sebanyak 38 % dan 6 – 10 tahun, 36 %.

Pada penelitian ini diukur dengan menggunakan komitmen organisasi yang terbagi menjadi 3 dimensi yaitu afektif, kontinuen dan normatif. Kemudian untuk employee engagement menggunakan 3 dimensi juga yaitu vigor, dedication dan absorption. Kedua variable tersebut diolah dengan konsep first order untuk disamakan dengan pengukuran kinerja atau work performance. Berikut adalah hasil jawaban responden selengkapnya :

Tabel 2. Deskripsi Jawaban Rata – Rata Responden Penelitian

Variabel	Dimensi / Indikator	Rata – Rata
Komitmen Organisasi	Affective	3.82
	Continuance	3.67
	Normative	3.83
Employee Engagement	Vigor	4.08
	Dedication	4.11
	Absorption	4.18
Kinerja karyawan	WP01	4.18
	WP02	3.98
	WP03	4.06
	WP04	4.14
	WP05	4.08
	WP06	4.16
	WP07	4.32
	WP08	4.16
	WP09	4.28

Berdasarkan nilai rata- rata, dimensi komitmen organisasi terbesar sampai dengan terkecil adalah normative, afektif dan kontinuen. Pada variable *employee engagement* tertinggi pada *absorption*, *dedication* dan terkecil adalah *vigor*. Sedangkan indicator kinerja karyawan terbesar pada indicator ke 7 dan terkecil pada indicator kedua.

Tahap Pengujian Outer Model

Pengujian PLS dilakukan dua tahap yaitu *outer model* dan inner model. Pengujian outer model pada tahap pertama adalah nilai validitas konvergen, kemudian validitas konstrak, validitas deskriminan dan reliabilitas konstrak.

Validitas Konvergen

Untuk validitas konvergen variabel komitmen organisasi, employee engagement dan kinerja karyawan. Hasil validitas konvergen dapat dilihat dari nilai loading factor. Nilai loading factor dikatakan valid, harus bernilai lebih dari 0,5. Berikut hasil uji validitas konvergen selengkapnya pada Tabel. 3

Tabel 3. Pengujian Validitas Konstrak

Indikator/Dimensi	Employee Engagement	Organizational Commitment	Work Performance
Absorption	0.953		
Dedication	0.981		
Vigor	0.959		
Affective		0.852	
Continuance		0.913	
Normative		0.912	
WP01			0.875
WP02			0.793
WP03			0.786
WP04			0.860
WP05			0.862
WP06			0.934
WP07			0.855
WP08			0.920
WP09			0.931

Hasil perhitungan menunjukkan untuk variable employee engagement memiliki nilai loading faktor yang lebih besar dari 0,5, dan terbesar pada dimensi dedication. Variabel komitmen organisasi memiliki nilai factor loading lebih dari 0,5 dan terbesar pada dimensi kontinuen. Sedangkan pada kinerja karyawan juga memiliki nilai loading factor lebih dari 0,5 dan indicator dengan loading terbesar pada indicator keenam. Dengan hasil ini maka seluruh variabel memiliki validitas konvergen yang sudah memenuhi standar.

Validitas Konstrak

Model pengukuran berikutnya adalah nilai *Avarage Variance Extracted (AVE)*, yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Nilai AVE lebih besar 0,5 juga menunjukkan kecukupan validitas yang baik bagi variabel laten.

Tabel 4. Pengujian Validitas Konstrak

Variable	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement	0.930
Organizational Commitment	0.797
Work Performance	0.757

Hasil perhitungan menunjukkan seluruh konstrak variabel penelitian menunjukkan semua variabel memiliki nilai AVE lebih dari 0,5. Dengan hasil ini maka seluruh variabel dan dimensi laten memiliki kecukupan validitas yang baik.

Validitas Deskriminan

Validitas deskriminan dapat diukur dengan menggunakan nilai *Fornell Larcker Criterion* :

Tabel 5. Pengujian Validitas Deskriminan dengan Fornell-Larcker Criterion

Variable	Employee Engagement	Organizational Commitment	Work Performance
Employee Engagement	0.964		
Organizational Commitment	0.595	0.893	
Work Performance	0.752	0.659	0.870

Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai loading paling atas lebih besar dibandingkan dengan nilai loading di bawahnya, ini berarti masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas deskriminan.

Reliabilitas

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai cronbach alpha dan *composite reliability*, konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* dan juga cronbach alpha di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya. Berikut hasil selengkapnya :

Tabel 6. Pengujian Reliabilitas Konstrak

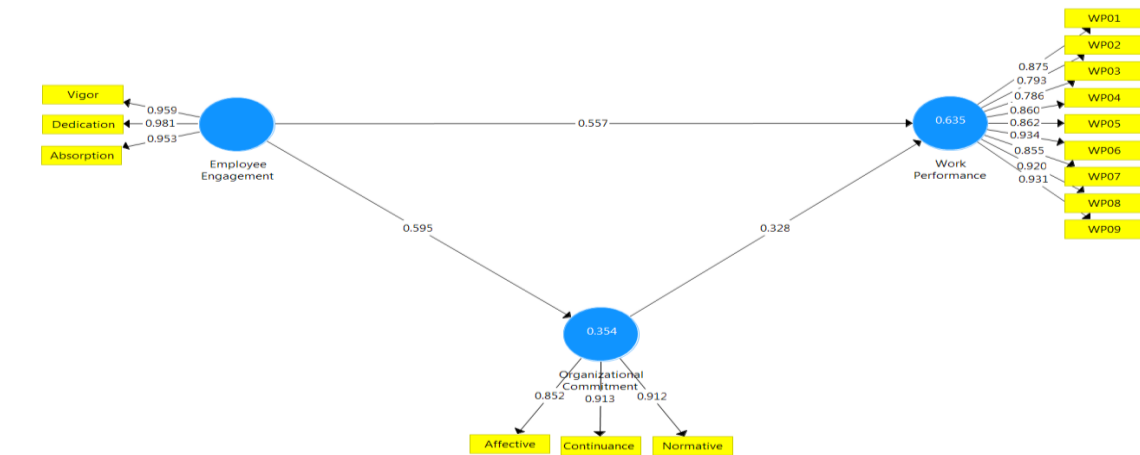
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Employee Engagement	0.962	0.976
Organizational Commitment	0.875	0.922
Work Performance	0.959	0.965

Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk (variabel) seluruh variabel memiliki nilai cronbach alpha dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel.

Pengujian Hipotesis

Tahap Pengujian Inner Model atau Structural Model

Tahap *structural model* ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t. Variabel dikatakan memiliki pengaruh apabila nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05. Hasil perhitungan yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Uji Inner / Struktural Model

Berikut adalah nilai estimate dari masing – masing hubungan antar variabel penelitian :

Tabel 7. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hubungan antar variable	Koefisien	t Statistics	p Values	R Square
Employee Engagement → Organizational Commitment	0.595	8.090	0.000	0.354
Employee Engagement → Work Performance	0.557	5.324	0.000	
Organizational Commitment → Work Performance	0.328	3.010	0.003	0.635

Pengujian pengaruh langsung menunjukkan nilai koefisien terbesar pada hubungan employee engagement terhadap komitmen organisasi sebesar 0,595. Kemudian employee engagement terhadap work performance sebesar 0,557 dan terendah hubungan komitmen organisasi terhadap work performance sebesar 0,328. Seluruh nilai koefisien bertanda positif yang

menunjukkan adanya pengaruh yang searah antar variable. Semakin meningkat variable eksogen maka semakin meningkat pula variable endogen. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan employee engagement berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen pegawai dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Kemudian employee engagement juga berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Sedangkan komitmen pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,003 ($p < 0,05$).

Tabel 8. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan antar variable	Koefisien	T Statistics	P Values
Employee_Engagement -> Organizational_Commitment -> Work_Performance	0.195	2.830	0.005

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung, menunjukkan komitmen pegawai memediasi employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,005 ($p < 0,05$).

Hasil penelitian menunjukkan besarnya pengaruh employee engagement terhadap komitmen pegawai sebesar 0,354 % adalah 35,4 %. Sedangkan besarnya pengaruh employee engagement dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,635 atau 63,5 %.

Goodness of Fit

Berikut hasil perhitungan goodness of fit dengan menggunakan parameter SRMR atau square root mean residual.

Tabel 9. Pengujian Goodness of Fit Model

Parameter	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.071	0.071
d_ULS	0.607	0.607
d_G	0.722	0.722
Chi-Square	175.055	175.055
NFI	0.811	0.811

Hasil perhitungan fit model menunjukkan bahwa SRMR atau Saturated Root Mean Residual (SRMR) bernilai 0,079. Nilai ini lebih kecil dari 0,08 sehingga model dinyatakan fit.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa employee engagement yang dimiliki staf pengajar pondok pesantren berdampak pada komitmen organisasi pengajar pondok pesantren pada organisasi pesantren tempat guru mengabdikan diri. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hali 2019 dan Linggialloa et al. (2021).

Employee engagement, atau keterlibatan karyawan, adalah faktor penting yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa terlibat cenderung memiliki hubungan emosional yang kuat dengan pekerjaan dan organisasinya, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat komitmen mereka. Keterlibatan karyawan mencakup rasa antusiasme, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan, yang membantu karyawan merasa lebih berharga dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar (Schaufeli & Bakker, 2004). Ketika karyawan merasa terlibat, mereka cenderung mengembangkan ikatan yang lebih kuat dengan organisasi, yang meningkatkan loyalitas dan keinginan untuk tetap berkontribusi dalam jangka panjang (Bakker & Demerouti, 2008). Karyawan yang terlibat biasanya merasakan lebih banyak kepuasan dalam pekerjaan mereka karena mereka merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, meningkatkan komitmen karyawan karena mereka merasa organisasi peduli dan mendukung kesejahteraan mereka. Hubungan antara engagement dan komitmen ini juga didukung oleh peningkatan komunikasi dan hubungan positif dengan rekan kerja dan manajemen, yang membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif (Macey & Schneider, 2008). Dengan demikian, meningkatkan employee engagement adalah strategi efektif untuk memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pada konteks ini staf pengajar pondok pesantren memiliki keterikatan yang besar pada pesantren sebagai organisasi yang tidak hanya memberikan pekerjaan namun juga memiliki keterikatan visi dan misi yang utama dalam hal tujuan dunia dan akhirat serta kesamaan ideologi sehingga staf pengajar pondok pesantren melihat pesantren dan pekerjaan sebagai satu kesatuan yang dapat mengantarkan tujuan hidup dan tujuan organisasi. Ini yang menjadikan staf pengajar pondok pesantren mau berkomitmen pada organisasi dan staf pengajar pondok pesantren sendiri memiliki keterikatan yang kuat pada organisasi.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa employee engagement yang dimiliki staf pengajar pondok pesantren berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Noviardy dan Aliya (2020), Shalahuddin (2018).

Employee engagement, atau keterlibatan karyawan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka menunjukkan tingkat antusiasme, dedikasi, dan penyerapan yang tinggi terhadap tugas-tugas mereka, yang secara langsung meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka. Engagement yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih efisien dan efektif, berinovasi dalam pekerjaan mereka, dan berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi (Bakker & Demerouti, 2008). Karyawan yang merasa terlibat merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim (Schaufeli & Bakker, 2004).

Staf pengajar pondok pesantren yang memiliki keterlibatannya yang tinggi pada organisasi menjadikan organisasi psantren tempatnya bekerja sebagai tempat pengabdian yang telah mengantarkan mereka memiliki keberartian hidup, sehingga staf pengajar pondok pesantren berupaya untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan memenuhi standar kualitas. Staf pengajar pondok pesantren juga berhati – hati dalam melakukan tugasnya karena pekerjaan yang dilakukan adalah membentuk sumber daya manusia Islami yang akan mengantarkan pada kebaikan dunia dan akheratnya.

Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki staf pengajar pondok pesantren berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Noviardy dan Aliya (2020), Shalahuddin (2018).

Komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung lebih loyal dan berdedikasi pada organisasi mereka, yang berujung pada peningkatan kinerja. Komitmen yang kuat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih tekun, mengambil inisiatif, dan menunjukkan perilaku kerja ekstra yang tidak selalu diminta oleh atasan, seperti membantu rekan

kerja dan berpartisipasi dalam proyek-proyek tambahan (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Dedikasi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga meningkatkan meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

Komitmen dalam konteks pengajaran merujuk pada tingkat keterlibatan dan koneksi yang dimiliki oleh seorang pengajar terhadap tugas-tugas pengajaran, siswa, dan lembaga pendidikan tempat mereka bekerja. Pengajar yang komitmen akan lebih cermat dalam persiapan dan penyampaian materi pelajaran. Mereka akan meluangkan waktu dan usaha untuk merencanakan pengajaran yang efektif, menyesuaikan metode pembelajaran dengan kebutuhan siswa, dan menyampaikan materi dengan cara yang menarik sehingga hal ini akan membuat karyawan bisa bekerja dengan maksimal. Dengan hasil ini menunjukkan bahwa karyawan sepakat bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi cukup obyektif, transparan dan terbuka. Meskipun secara reward yang diperoleh tidak besar namun situasi dan proses organisasi membuat staf pengajar pondok dapat mengoptimalkan komitmen dan kinerjanya. Ini tercermin dari jawaban kuesioner dengan rata – rata jawaban pada rentang nilai 3,98 sampai dengan 4,32 pada kinerja sedangkan komitmen organisasi dari rentang 3,67 sampai 3,83.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi bisa menjadi mediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan staf pengajar dengan sifat mediasinya sebagai partial mediasi. Ini berarti *employee engagement* bisa langsung berpengaruh pada kinerja namun juga bisa melalui komitmen organisasi. Peran mediasi ini memperkuat bahwa *employee engagement* yang dimiliki karyawan akan membuat karyawan yang terlibat secara kuat dengan pekerjaan dan organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi tersebut. *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan adalah konsep yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terhubung, termotivasi, dan berdedikasi pada pekerjaannya serta organisasi tempat mereka bekerja. Keterlibatan ini mencakup aspek emosional, kognitif, dan perilaku yang memengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dengan pekerjaan mereka.

Penelitian telah menunjukkan bahwa tingkat engagement yang tinggi berkorelasi positif dengan kinerja karyawan yang lebih baik (Bakker & Demerouti, 2008).

Salah satu alasan utama mengapa employee engagement berdampak positif pada kinerja adalah melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan merasa terikat dengan organisasinya dan bersedia untuk berkontribusi pada tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi mereka. Mereka lebih cenderung menginternalisasi tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang kemudian memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih efektif (Macey & Schneider, 2008).

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator antara employee engagement dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka mengembangkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi. Ini meningkatkan loyalitas mereka dan dorongan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan cenderung berinisiatif, menunjukkan perilaku kerja ekstra (organizational citizenship behavior), dan tetap bertahan dalam organisasi meskipun menghadapi tantangan (Rich, Lepine, & Crawford, 2010).

Selain itu, komitmen organisasi juga dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja dan pengurangan turnover. Karyawan yang terlibat dan berkomitmen lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang berdampak positif pada produktivitas dan kualitas kerja mereka (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Sebaliknya, rendahnya tingkat engagement dan komitmen dapat menyebabkan peningkatan turnover, yang mengganggu stabilitas tim dan mengurangi kinerja keseluruhan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004).

D. SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan maka kesimpulan yang dapat diambil adalah staf pengajar pondok pesantren memiliki tingkat keterikatan yang akan berdampak pada komitmen organisasinya dan selanjutnya akan meningkatkan kinerjanya. Komitmen terbukti memediasi pengaruh employee engagement terhadap kinerja sebagai partial mediasi. Dengan hasil ini membuktikan bahwa staf pengajar pesantren tidak hanya berkomitmen pada organisasi namun

mereka juga memiliki keterikatan yang besar pada pekerjaan. Hal ini menjadi modal untuk menciptakan sumber daya manusia atau santriwan santriwati yang berkualitas.

Sedangkan saran secara praktis yang dapat diajukan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja staf pengajar adalah meningkatkan keterikatan staf pengajar pada pekerjaannya dengan banyak melibatkan pada kegiatan belajar mengajar. Kemudian pada penelitian yang akan datang digali lebih mendalam jenis komitmen yang dimiliki serta dilakukan pada organisasi pondok pesantren yang lain sehingga akan mendapatkan gambaran yang lebih luas akan kondisi staf pengajar pondok di banyak tempat baik di Jawa Timur, maupun di seluruh wilayah Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdur Rohman, 2010, *Ekonomi Al-Ghozali: Menelusuri Konsep Ekonomi Islam dalam Ihya' Ulum al-Din*, Surabaya: PT. Bina Ilmu.
- Al-Haritsi, Jaribah bin Ahmad, 2006, *Fikih Ekonomi Umar bin Al-Khathab*, Alih Bahasa Asmuni Solihan Zamahsyari, Jakarta: Khalifa.
- Allen, Natalie J., and John P. Meyer, 1990, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology* (1990), 63, 1-18.
- Anitha, J. 2014, "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 3, pp. 308-323.
- Arvey, R. D. and K. R. Murphy, 1998, "Performance Evaluation In Work Settings" *Annual Review Psychology*, 49:141-148.
- Azmi, Ilhaamie Abdul Ghani, 2010, "Islamic Human Resource Practices And Organizational Performance: A Preliminary Finding Of Islamic Organizations In Malaysia", *Journal Of Global Business And Economics*, July 2010. Volume 1. Number 1.
- Azra, Azyumardi, 1994, *Pendidikan Islam, Tradisi Dan Modernisasi Menuju Millineum Baru*, Jakarta: INIS.
- Azwar, S., 1997, *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta: Pustaka Relajar
- Bailey Catherine, Madden Adrian, Alfes Kerstin and Luke Fletcher, 2017, The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, 31–53 DOI: 10.1111/ijmr.12077
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

- Chughtai, Aamir Ali and Sohail Zafar, 2006, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, *Applied H.R.M. Research*, Volume 11, Number 1, pages 39-64.
- Craig, James C, dan Robert M. Grant, 1999, *Manajemen Strategi: Sumber Daya, Perencanaan, Efisiensi Biaya, Sasaran, Terjemahan*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. 2005, “Social exchange theory: an interdisciplinary review”, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874-900
- DeCenzo, David A., and Stephen P. Robbins, 2005, *Fundamentals of Human Resources Management*, 8th Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- El-Ashker, Ahmed, and Rodney Wilson, 2006, *Islamic Economics A Short History*, Koninklijke Brill NV, Leiden, The Netherlands.
- Faozan, Akhad, 2008, Pondok Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi, *Ibda`*, Vol. 4, No. 1 Jan-Jun 2006, halaman 88-102. <http://ibda.files.wordpress.com/2008/04/6-pondok-pesantren-dan-pemberdayaan-ekonomi.pdf>
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Semarang: BP UNDIP.
- Filosofi bisnis menebar rahmat ala pesantren, <http://www.kabarbisnis.com/read/2823476>, 06 Oktober 2011 | 15:53 wib
- Frese, M. and Fay, D. 2001, “Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 133-187.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 2003. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Griffin, Mark A., Andrew Neal, and Sharon K. Parker, 2007, “A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts” *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 2, 327–347.
- Guest, David E., 1997, “Human resource management and performance: a review and research agenda”, *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3 June 1997.
- Gupta Neha and Sharma Vandna, 2016, Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance, *Global Business Review*. 17(3) 1S–19S © 2016 IMI Sage Publications sagepub.in/home.nav DOI: 10.1177/0972150916631082
- Hali Muhammad Agus, 2019, Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Studi Pada Divisi Produksi PT. Indo Putra Harapan Sukses Makmur). *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 7 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya
- Halim, Suhartini, 2005, *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta; Pustaka Pesantren Kelompok Penerbit LKIS

- Hanaysha Jalal, 2016, Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229, 289 – 297
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hashim, Mohd Khairuddin, Juhary Ali, Dzulhilmi Ahmad Fawzi, 2005, “Relationship Between Human Resource Practices And Innovation Activity In Malaysian SMES”, *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya* Vol. 3 No 6 Desember 2005
- Huang Yufang, Ma Zhenzhong, Meng Yong, 2017, High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China, *Asia Pacific Journal of Human Resources* 56, 341–359
- Jauhar, Ahmad Al-Mursi Husein, 2009, *Maqashid Syariah*, Alih Bahasa Khikmawati, Jakarta: AMZAH.
- Jayaram, J., Cornelia Droge, and Shawnee K. Vickery, 1999, “The impact of human resource management practices on manufacturing performance “, *Journal of Operations Management* 18 1999 1–20.
- Kahn, W. 1990, “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.
- Karabiyik, B. and Korumaz, M. 2014, “Relationship between teacher's self-efficacy perceptions and job satisfaction level”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 116, pp. 826-830.
- Lee, O.F., Tan, J.A. and Javalgi, R. 2010, “Goal orientation and organizational commitment: individual difference predictors of job performance”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 18 No. 1, pp. 129-150.
- Linggialloa Hengki Degrafe, Riadia Sukisno S., Hariyadi Sugeng and Adhimursandi Doddy, 2021, The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance, *Management Science Letters* 11, 31–40
- Lockwood, N. R. 2007). Leveraging Employee Engagements for Competitive Advantage: HRs Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3), pp. 1-11.
- Macey, W.H. and Schneider, B. 2008, “The meaning of employee engagement”, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.
- Malhotra, N., Mavondo, F., Mukherjee, A. and Hooley, G. 2013, “Service quality of frontline employees: a profile deviation analysis”, *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 9, pp. 1338-1344

- Malhotra, Naresh K., 2007, *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnytsky, 2002, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, **61**, 20–52.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.X. 1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 No. 2, pp. 224-247.
- Nawawi H, 1993. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nazir, M., 2005, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noviardy Andrian dan Aliya Sabeli, 2020, Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit (Studi Empiris Pada PT. Suryabumi Agrolanggeng, Sumatera Selatan), *Journal Management, Business, and Accounting* p-ISSN 2086-5090, e-ISSN: 2655-8262 Vol. 19, No. 3, Desember
- Ortiz, D. A., Qin, H., & Lau, W. K. 2013. *Quantitative Analysis of Impacts of Employee Engagement on Continuance and Normative Commitment*.
- Owais Nazir, Jamid Ul Islam, 2017. "Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check", *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 6 Issue: 1, pp.98-114, <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Pitaloka Endang dan Putri Fadhira Meirini, 2021, The Impact Of Employee Engagement And Organizational Commitment On Employee Performance, *Business Management Journal* Vol.17 (2) : 117-133. Th. 2021 p-ISSN: 1907-0896 e-ISSN: 2598-6775
- Prabhakar, Gantasala V., and Padmakumar Ram, 2011, "Antecedent HRM Practices for Organizational Commitment", *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 2; February 201.
- Rahman, Nik Mutasim Nik Ab. and Sharmin Shahid, 2011, "Islamic HRM Practices and Employee Commitment?: A Test Among Employees of Islamic Banks in Bangladesh", *Proceeding Asia-Pacific Business Research Conference*, Kuala Lumpur: 21-22 February 2011.

- Rai, A. and Agarwal, U.A. 2017, "Linking workplace bullying and work engagement: the mediating role of psychological contract violation", *South Asian Journal of Human Resource Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 42-71, doi: 10.1177/2322093717704732.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Saleem, Muhammad, 2008, "Fundamentals of Management in Islam" *Journal of Management Sciences*, Volume I, Number 1, pp. 27-39.
- Sarmidi Husna, 2009, *Tantangan Pendidikan Pesantren*, <http://www.lbmnu.org/index.php/opini-lbm/36-opini-lbm/57-tantangan-pendidikan-pesantren?format=pdf>
- Schaufeli, W. 2013, "*What is engagement?*". *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, London.
- Schaufeli, W. and Bakker, A. 2004, "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, pp. 293-315.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. 2006. Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction*. Cheltenham Glos: Edward Elgar.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. 2002, "The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. 2002 *Organizational Behavior*. Seventh. United States: John Wiley & Sons.
- Scholl, R. W. 1981, "Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force" *Academy of Management Review*, 6: 589-599.
- Sekaran, U., 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Shahnawaz, M.G. and Rakesh C. Juyal, 2006, "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, July 2006, Vol. 32, No. 3, 171-178.
- Shalahuddin Ahmad, 2018, Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 3, 202-214
- Shoko, M., & Zinyemba, A. Z. 2014. Impact of Employee Engagement on Organizational Commitment in National Institutions of Higher Learning in Zimbabwe. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(9), 255-268.
- Siddhanta, A., & Roy, D. 2010. Employee engagement engaging the 21st century workforce

Simbula, S. and Guglielmi, D. 2013, "I am engaged, I feel good and I go extra-mile: the reciprocal relationship between work engagement and consequences", *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29 No. 3, pp. 117-125.

Sonnentag, Sabine and Michael Frese, 2003, "Performance Concepts and Performance Theory", *Psychological Management of Individual Performance.*, John Wiley & Sons, Ltd.

Spreitzer, G. and Sonenshein, S. 2004), "Toward the construct definition of positive deviance", *American Behavioral Scientist*, Vol. 47 No. 6, pp. 828-847.

Sugiono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.

Syed, J., 2008, "An Islamic perspective of industrial relations: the case of Pakistan". *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 5(4): 417-440

Thomsen, M., Karsten, S. and Oort, F.J. 2016), "Distance in schools: the influence of psychological and structural distance from management on teachers' trust in management, organizational commitment, and organizational citizenship behavior", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 27 No. 4, pp. 594-612.

Uddin Md. Aftab, Mahmood Monowar, Fan Luo, 2018, Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behavior, *Team Performance Management: An International Journal* © Emerald Publishing Limited 1352-7592 DOI 10.1108/TPM-12-2017-0078

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan

Wahyudi, Bambang, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi Revisi, Bandung: Sulita

Whitener, Ellen M., 2001, "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, *Journal of Management* 27 2001) 515–535.

Widjajakusuma, M. Kerebet, dan M. Ismail Yusanto, 2003, *Pengantar Manajemen Syariah*, Jakarta: Khairul Bayaan Press.

www.depag.go.id

Yildiz, Feyyaz, Mustafa Hotamışli and Ali Eleren, 2011, "Construction of Multi Dimensional Performance Measurement Model in Business Organizations: An Empirical Study", *Journal of Economic and Social Studies*, Volume 1 Number 1 January 2011, pp. 33-51.

Zubaedi, 2007, *Pengembangan Masyarakat Berbasis Pesantren: Kontribusi Fiqh Sosial Kyai Sahal Mahfudh dalam Perubahan Nilai-nilai Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.