

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

Bagian ini menyajikan deskripsi mengenai profil responden serta variabel penelitian secara mendalam. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang diperoleh dari 138 responden, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Profil Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	51	36,96%
2	Perempuan	87	63,04%
Total		138	100%

Sumber: Sampel Responden Guru MAN 1, 2, dan 3 Banjarmasin 2026

Berdasarkan Tabel 4.1, dari total 138 responden yang menjadi sampel penelitian, sebanyak 51 orang atau 36,96% berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 87 orang atau 63,04% berjenis kelamin perempuan. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah guru perempuan.

Dominasi responden perempuan mengindikasikan bahwa komposisi tenaga pendidik pada MAN se-Kota Banjarmasin cenderung didominasi oleh guru perempuan dibandingkan guru laki-laki. Kondisi ini sejalan dengan fenomena yang umum ditemukan pada berbagai satuan pendidikan, di mana profesi guru masih banyak diminati dan dijalankan oleh perempuan.¹ Keberadaan guru

¹Komnas Perempuan, "Guru sebagai Pilar Bangsa: Menghargai Peran, Menjamin Kesejahteraan, dan Mengakui Kerja Perawatan'," Komisi Nasional Anti Kekerasan terhadap Perempuan, 8 Oktober 2025, <https://komnasperempuan.go.id/siaran-pers-detail/siaran-pers-komnas-perempuan-memperingati-hari-guru-sedunia-2025>.

perempuan yang lebih banyak memberikan gambaran mengenai karakteristik sumber daya manusia yang menjadi objek penelitian ini.

Meskipun terdapat perbedaan jumlah antara responden laki-laki dan perempuan, seluruh responden memiliki peran yang sama sebagai tenaga pendidik dalam pelaksanaan proses pembelajaran di madrasah. Oleh karena itu, data karakteristik berdasarkan jenis kelamin ini digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai komposisi responden penelitian dan tidak dimaksudkan untuk membedakan tingkat semangat kerja berdasarkan jenis kelamin.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Asal Madrasah

Karakteristik responden berdasarkan asal madrasah disajikan untuk memberikan gambaran mengenai distribusi sampel penelitian pada masing-masing lokasi penelitian. Informasi ini penting untuk menunjukkan proporsi keterwakilan responden dari setiap madrasah sehingga dapat memberikan keyakinan bahwa data yang diperoleh mencerminkan kondisi responden pada seluruh madrasah yang menjadi objek penelitian.

Adapun distribusi responden berdasarkan asal madrasah dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Asal Madrasah

No	Asal Madrasah	Jumlah Guru (Sampel)	Persentase
1	MAN 1 Banjarmasin	40	28,99%
2	MAN 2 Banjarmasin	58	42,03%
3	MAN 3 Banjarmasin	40	28,99%
	Total	138	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa jumlah responden penelitian sebanyak 138 orang guru yang berasal dari tiga Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Banjarmasin. Responden terbanyak berasal dari MAN 2 Banjarmasin, yaitu sebanyak 58 orang atau sebesar 42,03% dari total sampel penelitian. Sementara itu, responden yang berasal dari MAN 1 Banjarmasin dan MAN 3 Banjarmasin masing-masing berjumlah 40 orang atau sebesar 28,99%.

Perbedaan jumlah responden pada setiap madrasah menunjukkan bahwa distribusi sampel penelitian tidak sepenuhnya sama, namun tetap mencerminkan kondisi populasi guru pada masing-masing madrasah. Keterwakilan responden dari ketiga madrasah tersebut memungkinkan penelitian memperoleh data yang lebih komprehensif mengenai kompetensi pedagogik, motivasi kerja, lingkungan kerja, supervisi akademik kepala madrasah, dan semangat kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Banjarmasin.

Dengan demikian, distribusi responden berdasarkan asal madrasah menunjukkan bahwa seluruh lokasi penelitian telah terwakili dalam pengambilan sampel, sehingga hasil analisis yang dilakukan dapat menggambarkan kondisi responden pada ketiga madrasah sesuai dengan proporsi sampel yang telah ditetapkan.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif ini digunakan untuk melihat gambaran umum distribusi jawaban responden pada masing-masing butir pernyataan variabel Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Supervisi Akademik, serta pada variabel Semangat Kerja Guru. Data yang diperoleh dari 138 responden melalui

penyebaran kuesioner diolah menggunakan teknik penskoran *agree-disagree scale*. Melalui analisis ini, peneliti dapat mengetahui kecenderungan tingkat persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian sehingga memberikan gambaran awal mengenai kondisi yang diteliti sebelum dilakukan analisis inferensial menggunakan *PLS-SEM*.

Instrumen penelitian ini dikembangkan dalam bentuk pernyataan yang mencakup rentang jawaban dari "Sangat Setuju" hingga "Sangat Tidak Setuju" pada skala interval.² Untuk membuat tabel interval pada skala 1-4, penulis membagi selisih nilai tertinggi dan terendah ($4 - 1 = 3$) dengan jumlah kategori yang diinginkan (4 kategori). Didapatkan jarak interval sebesar 0,75. Adapun deskripsi untuk masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.3 Tabel Kategori Interval

No	Rentang Nilai (Interval)	Kriteria / Interpretasi
1	1,00 - 1,75	Sangat Tidak Baik
2	1,76 - 2,50	Tidak Baik
3	2,51 - 3,25	Baik
4	3,26 - 4,00	Sangat Baik

Perlu dipertegas sebelumnya bahwa instrumen penelitian ini menggunakan kombinasi pernyataan positif dan pernyataan negatif. Guna menyelaraskan arah tabulasi data dan menjaga konsistensi interpretasi nilai, seluruh butir pernyataan yang bersifat negatif telah melalui proses pengodean terbalik (*reverse scoring*) terlebih dahulu sebelum data diolah. Perolehan skor yang tinggi pada seluruh indikator di dalam tabel secara seragam menunjukkan persepsi atau kemampuan kompetensi pedagogik guru yang semakin baik.

²Sugiono, "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D" (Bandung: Alfabeta, 2007), 79.

a. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi Pedagogik

Tabel 4.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi Pedagogik

Indikator	STS	TS	S	SS	Skor	Mean	Kategori
X1_1	0	16	59	63	461	3,34	Sangat Baik
X1_2	59	55	18	6	443	3,21	Baik
X1_3	0	20	53	65	459	3,33	Sangat Baik
X1_4	0	17	56	65	462	3,35	Sangat Baik
X1_5	59	55	19	5	444	3,22	Baik
X1_6	0	16	62	60	458	3,32	Sangat Baik
X1_7	0	18	60	60	456	3,30	Sangat Baik
X1_8	0	13	59	66	467	3,38	Sangat Baik
X1_9	0	21	50	67	460	3,33	Sangat Baik
X1_10	0	13	67	58	459	3,33	Sangat Baik
X1_11	62	48	24	4	444	3,22	Baik
X1_12	0	16	58	64	462	3,35	Sangat Baik
X1_13	0	13	56	69	470	3,41	Sangat Baik
X1_14	0	15	62	61	460	3,33	Sangat Baik
Rata-Rata Total						3,32	Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner 2026 dengan Microsoft Excel

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap Kompetensi Pedagogik (X_1) berada pada kategori **Sangat Baik** dengan nilai rata-rata sebesar **3,32**. Hasil ini menunjukkan bahwa guru-guru MAN se-Kota Banjarmasin memiliki kemampuan pedagogik yang sangat baik dalam memahami karakteristik peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran, memanfaatkan teknologi pembelajaran, melakukan evaluasi, serta mengembangkan potensi siswa. Kompetensi pedagogik yang tinggi tersebut menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan proses pembelajaran di madrasah.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah **X1.13** (menganalisis hasil penilaian secara mendalam) dengan nilai rata-rata sebesar **3,41** yang termasuk dalam kategori **Sangat Baik**. Temuan ini menunjukkan bahwa guru memiliki komitmen yang tinggi dalam melakukan evaluasi pembelajaran secara

berkelanjutan. Penilaian yang dilakukan secara rutin memungkinkan guru memperoleh informasi yang akurat mengenai perkembangan belajar siswa sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah **X1.2** (mengidentifikasi perbedaan gaya belajar atau karakteristik) dengan nilai rata-rata sebesar **3,21** yang berada pada kategori **Baik**. Meskipun menjadi indikator dengan nilai terendah, capaian tersebut tetap menunjukkan bahwa guru telah memiliki kemampuan yang baik dalam mengidentifikasi perbedaan gaya belajar dan karakteristik peserta didik. Namun demikian, aspek ini masih dapat ditingkatkan melalui penguatan pemahaman psikologi perkembangan dan asesmen diagnostik peserta didik.

Secara keseluruhan, seluruh indikator Kompetensi Pedagogik (X_1) berada pada kategori **Baik** hingga **Sangat Baik**. Hal ini mengindikasikan bahwa guru telah mampu menjalankan fungsi pedagogiknya secara profesional, mulai dari memahami peserta didik, mengelola pembelajaran, memanfaatkan teknologi pendidikan, hingga melakukan evaluasi pembelajaran. Dengan demikian, kompetensi pedagogik guru di MAN se-Kota Banjarmasin dapat dikategorikan sangat baik dan menjadi modal penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.

b. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Indikator	STS	TS	S	SS	Skor	Mean	Kategori
X2_15	0	12	61	65	467	3,38	Sangat Baik
X2_16	54	57	23	4	437	3,17	Baik
X2_17	0	15	59	64	463	3,36	Sangat Baik
X2_18	55	62	18	3	445	3,22	Baik

Indikator	STS	TS	S	SS	Skor	Mean	Kategori
X2_19	0	14	56	68	468	3,39	Sangat Baik
X2_20	56	59	18	5	442	3,20	Baik
X2_21	0	14	62	62	462	3,35	Sangat Baik
X2_22	0	12	57	69	471	3,41	Sangat Baik
X2_23	0	16	57	65	463	3,36	Sangat Baik
X2_24	58	49	29	2	439	3,18	Baik
Rata-Rata Total						3,32	Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner 2026 dengan Microsoft Excel.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap Motivasi Kerja (X_2) berada pada kategori **Sangat Baik** dengan nilai rata-rata sebesar **3,32**. Hasil ini mengindikasikan bahwa para guru memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik di MAN se-Kota Banjarmasin. Aspek motivasi yang diukur meliputi pemenuhan kebutuhan ekonomi, rasa aman dalam bekerja, hubungan sosial, penghargaan, kesempatan pengembangan diri, serta kondisi beban kerja.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah **X2.22** (merasakan adanya rasa hormat dari rekan kerja maupun pimpinan) sebesar **3,41** dengan kategori Sangat Baik. Temuan ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan telah terpenuhi dengan baik. Guru merasa dihargai keberadaannya serta memperoleh pengakuan yang positif dari lingkungan kerja, sehingga mampu meningkatkan semangat dan motivasi dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah **X2.16** (besaran tunjangan dan insentif belum mencukupi kebutuhan pokok keluarga saya) dan **X2.24** (banyaknya beban kerja membuat saya merasa cepat lelah dan tertekan secara pikiran) dengan nilai rata-rata masing-masing sebesar **3,17** dan **3,18**. Meskipun keduanya masih berada pada kategori Baik, hasil ini menunjukkan bahwa

aspek kesejahteraan ekonomi dan beban kerja masih menjadi perhatian bagi sebagian guru. Dengan demikian, peningkatan kesejahteraan serta pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional dapat menjadi upaya yang dilakukan untuk memperkuat motivasi kerja guru di masa mendatang.

Secara keseluruhan, seluruh indikator Motivasi Kerja (X_2) berada pada kategori Baik hingga Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa guru memiliki motivasi kerja yang kuat, terutama karena adanya penghargaan, hubungan sosial yang harmonis, serta kesempatan untuk mengembangkan diri. Kondisi tersebut menjadi modal penting dalam mendukung peningkatan kualitas kinerja dan profesionalisme guru di lingkungan madrasah.

c. Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Indikator	STS	TS	S	SS	Skor	Mean	Kategori
X3_25	0	17	48	73	470	3,41	Sangat Baik
X3_26	64	57	17	0	461	3,34	Sangat Baik
X3_27	70	51	17	0	467	3,38	Sangat Baik
X3_28	0	17	47	74	471	3,41	Sangat Baik
X3_29	0	17	57	64	461	3,34	Sangat Baik
X3_30	0	17	50	71	468	3,39	Sangat Baik
X3_31	64	58	16	0	462	3,35	Sangat Baik
X3_32	0	14	63	61	461	3,34	Sangat Baik
X3_33	64	57	17	0	461	3,34	Sangat Baik
Rata-Rata Total						3,37	Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner 2026 dengan Microsoft Excel.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Lingkungan Kerja (X_3) memperoleh nilai rata-rata sebesar **3,37**, yang termasuk dalam kategori **Sangat Baik**. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap kondisi lingkungan kerja di MAN se-Kota Banjarmasin berada pada tingkat yang sangat positif. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung hubungan sosial yang baik

diyakini mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru secara optimal. Indikator-indikator variabel Lingkungan Kerja meliputi aspek kondisi fisik, sarana prasarana, keamanan, hubungan kerja, dan komunikasi organisasi.

Terdapat dua indikator yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu **X3.25** (ruang kelas dan ruang guru memiliki penerangan, suhu, dan sirkulasi udara yang nyaman) dan **X3.28** (fasilitas sarana dan prasarana penunjang pembelajaran tersedia dalam kondisi layak) dengan nilai rata-rata masing-masing sebesar **3,41 (Sangat Baik)**. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek fisik lingkungan kerja menjadi kekuatan utama yang dirasakan oleh guru. Kondisi ruang kerja yang nyaman serta ketersediaan fasilitas yang memadai memberikan dukungan yang signifikan terhadap efektivitas proses pembelajaran dan pelaksanaan tugas profesional guru.

Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah **X3.29** (keamanan lingkungan madrasah), **X3.32** (komunikasi organisasi berjalan efektif dan transparan), dan **X3.33** (komunikasi dari atasan) yang masing-masing memperoleh nilai rata-rata sebesar **3,34 (Sangat Baik)**. Meskipun menjadi indikator dengan nilai terendah dibandingkan indikator lainnya, capaian tersebut tetap berada pada kategori **Sangat Baik**. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek keamanan dan komunikasi organisasi telah berjalan dengan baik, namun masih memiliki ruang untuk ditingkatkan agar dapat memberikan dukungan yang lebih optimal terhadap kenyamanan dan kinerja guru di lingkungan madrasah.

Secara keseluruhan, seluruh indikator pada variabel Lingkungan Kerja (X_3) berada dalam kategori **Sangat Baik**, dengan rentang nilai rata-rata antara **3,34 hingga 3,41**. Temuan ini mengindikasikan bahwa guru merasakan lingkungan kerja yang mendukung baik dari sisi fisik maupun sosial, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan produktif dalam menunjang pelaksanaan tugas pendidikan di madrasah.

d. Analisis Deskriptif Variabel Supervisi Akademik

Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Supervisi Akademik

Indikator	STS	TS	S	SS	Skor	Mean	Kategori
X4_34	0	15	60	63	462	3,35	Sangat Baik
X4_35	59	64	15	0	458	3,32	Sangat Baik
X4_36	0	15	59	64	463	3,36	Sangat Baik
X4_37	0	12	63	63	465	3,37	Sangat Baik
X4_38	63	58	17	0	460	3,33	Sangat Baik
X4_39	0	15	60	63	462	3,35	Sangat Baik
X4_40	0	16	56	66	464	3,36	Sangat Baik
X4_41	0	19	51	68	463	3,36	Sangat Baik
X4_42	64	58	16	0	462	3,35	Sangat Baik
Rata-Rata Total						3,35	Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner 2026 dengan Microsoft Excel.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap Supervisi Akademik (X_4) berada pada kategori **Sangat Baik** dengan nilai rata-rata sebesar **3,35**. Hasil ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan supervisi akademik di MAN se-Kota Banjarmasin telah berjalan secara efektif dalam membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru merasakan adanya dukungan, arahan, bimbingan, serta komunikasi yang baik dari kepala madrasah dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah **X4.37** (kepala madrasah melibatkan saya dalam diskusi dua arah untuk mencari solusi pembelajaran) dengan

nilai rata-rata sebesar **3,37** yang termasuk dalam kategori **Sangat Baik**. Temuan ini menunjukkan bahwa proses supervisi tidak hanya berlangsung secara satu arah, tetapi juga memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, dan kendala yang dihadapi dalam pembelajaran. Keterlibatan guru dalam diskusi tersebut mencerminkan penerapan supervisi yang bersifat kolaboratif dan partisipatif.

Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah **X4.35** (arahan kepala madrasah sering terlalu kaku dan tidak sesuai kondisi nyata di kelas) dengan nilai rata-rata sebesar **3,32**. Meskipun merupakan nilai terendah pada variabel ini, indikator tersebut tetap berada dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum guru menilai arahan yang diberikan kepala madrasah sudah cukup relevan dengan kondisi pembelajaran, meskipun masih terdapat sebagian kecil guru yang mengharapkan arahan yang lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan nyata di kelas.

Secara keseluruhan, seluruh indikator Supervisi Akademik (X_4) berada pada kategori **Sangat Baik** dengan rentang nilai rata-rata antara **3,32** hingga **3,37**. Temuan ini mengindikasikan bahwa kegiatan supervisi akademik telah dilaksanakan secara optimal, baik melalui pemberian arahan, pendampingan, diskusi, maupun pembimbingan reflektif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa supervisi akademik berperan penting dalam mendukung pengembangan profesionalisme guru dan peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah.

e. Analisis Deskriptif Variabel Semangat Kerja Guru

Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Semangat Kerja Guru

Indikator	STS	TS	S	SS	Skor	Mean	Kategori
Y_43	0	15	61	62	461	3,34	Sangat Baik
Y_44	59	66	13	0	460	3,33	Sangat Baik
Y_45	0	14	62	62	462	3,35	Sangat Baik
Y_46	0	13	69	56	457	3,31	Sangat Baik
Y_47	66	59	13	0	467	3,38	Sangat Baik
Y_48	0	15	63	60	459	3,33	Sangat Baik
Y_49	0	18	58	62	458	3,32	Sangat Baik
Y_50	63	61	14	0	463	3,36	Sangat Baik
Rata-Rata Total						3,34	Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner 2026 dengan Microsoft Excel.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Semangat Kerja Guru (Y) berada pada kategori **Sangat Baik** dengan nilai rata-rata sebesar **3,34**. Hasil ini mengindikasikan bahwa guru-guru MAN se-Kota Banjarmasin memiliki tingkat semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Tingginya semangat kerja tersebut tercermin dari antusiasme dalam mengajar, komitmen terhadap tugas, rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan peserta didik, serta keterikatan emosional terhadap madrasah sebagai tempat bekerja.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Y47 (banyaknya beban kerja membuat saya merasa cepat lelah dan tertekan secara pikiran) dengan nilai rata-rata sebesar 3,38 yang termasuk dalam kategori **Sangat Baik**. Karena indikator ini merupakan pernyataan negatif yang telah melalui proses *reverse scoring*, hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar guru tidak merasa terbebani secara berlebihan oleh pekerjaan yang mereka jalankan. Dengan kata lain, guru mampu mengelola tuntutan pekerjaan dengan baik sehingga tetap dapat mempertahankan semangat kerja yang tinggi.

Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah Y46 (saya berupaya hadir tepat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai jadwal) dengan nilai rata-rata sebesar 3,31. Meskipun menjadi indikator dengan nilai terendah, capaian tersebut masih berada dalam kategori **Sangat Baik**. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan guru dalam kehadiran dan penyelesaian tugas telah berjalan dengan sangat baik, meskipun masih terdapat peluang untuk meningkatkan konsistensi dalam aspek tersebut.

Selain itu, indikator Y50 (saya memandang pekerjaan ini hanya sebagai kewajiban rutin tanpa kedekatan emosional) memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,36 setelah dilakukan *reverse scoring*. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas guru memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap madrasah dan tidak memandang pekerjaannya sekadar sebagai rutinitas semata. Kondisi tersebut menjadi salah satu faktor penting yang mendukung tingginya semangat kerja guru.

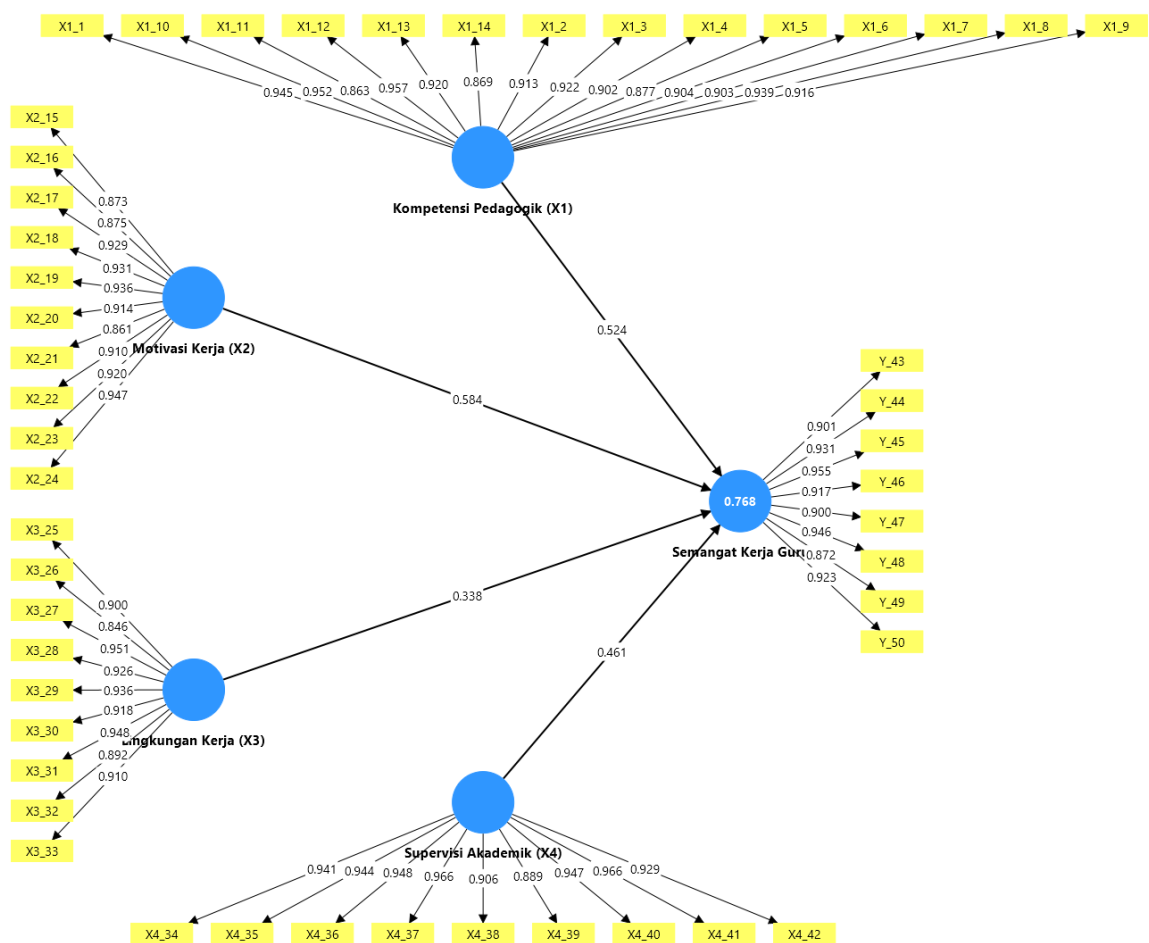
Secara keseluruhan, seluruh indikator Semangat Kerja Guru (Y) berada pada kategori Sangat Baik dengan rentang nilai rata-rata antara **3,31** hingga **3,38**. Temuan ini menunjukkan bahwa guru memiliki motivasi intrinsik yang kuat, tanggung jawab profesional yang tinggi, serta komitmen yang baik terhadap madrasah dan peserta didik. Dengan demikian, semangat kerja guru di MAN se-Kota Banjarmasin dapat dikategorikan sangat baik dan menjadi modal penting dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan.

B. Pengujian Persyaratan Analisis Data

Prosedur pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4. Analisis dilakukan melalui dua tahapan utama, yakni evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Model Struktural (*Inner Model*).

1. Perencanaan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Untuk memastikan kualitas model pengukuran, terdapat tiga kriteria pengujian yang diterapkan, yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, serta *Composite Reliability*. Gambaran mengenai skema penilaian *Outer Model* pada program *SmartPLS* disajikan sebagai berikut:



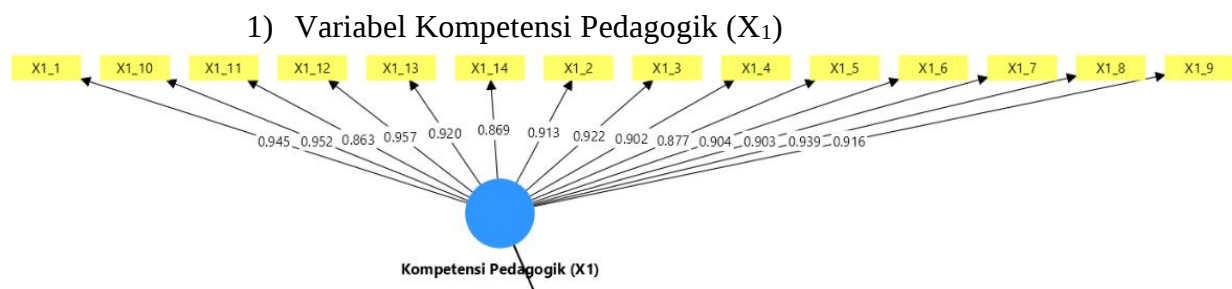
Gambar 4.1. Skema Outer Model

a. *Convergent Validity* (Uji Validitas)

Convergent validity berfungsi untuk menguji keakuratan hubungan antara indikator dan konstruk latennya melalui perhitungan korelasi skor dalam aplikasi PLS. Kriteria keberhasilan pengujian ini ditentukan oleh nilai *loading factor* yang harus melampaui angka 0,7. Di samping itu, syarat nilai *AVE* minimal 0,5 wajib dipenuhi untuk menjamin bahwa variabel laten memiliki kapasitas yang cukup dalam menjelaskan mayoritas varians dari seluruh indikator yang ada.

1) *Loading Factor*

Gambar berikut menunjukkan *output* kalkulasi model *SEM-PLS* untuk meninjau besaran nilai *loading factor* dari setiap indikator variabel yang diteliti.

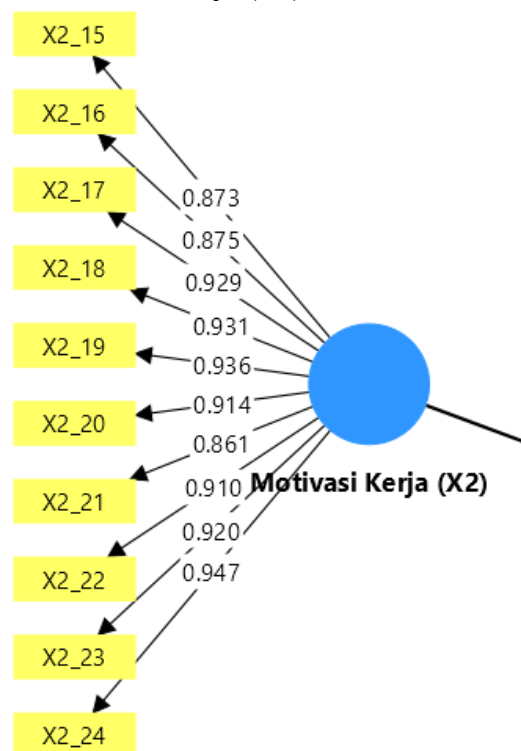


Gambar 4.2 *Output Loading Factor* Variabel Kompetensi Pedagogik (X_1)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *software* SmartPLS 4, evaluasi *outer model* dilakukan untuk memastikan validitas indikator dalam mengukur variabel latennya melalui nilai *loading factor*. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator yang berjumlah 14 butir pernyataan untuk variabel Kompetensi Pedagogik (X_1) memiliki nilai *loading factor* yang berada di rentang 0,863 hingga 0,957. Secara spesifik, nilai terendah terdapat pada indikator X1_11 sebesar 0,863 dan nilai tertinggi tercatat pada indikator X1_12 sebesar 0,957.

Merujuk pada kriteria yang ditetapkan, suatu indikator dinyatakan memenuhi syarat *convergent validity* apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7. Mengingat seluruh indikator variabel Kompetensi Pedagogik memiliki nilai yang jauh melampaui ambang batas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian untuk variabel Kompetensi Pedagogik dinyatakan valid secara empiris dan memiliki kemampuan yang sangat kuat dalam menjelaskan konstruk variabelnya. Dengan terpenuhinya syarat validitas konvergen ini, maka seluruh indikator tersebut dapat dipertahankan untuk analisis pada tahap selanjutnya.

2) Variabel Motivasi Kerja (X_2)



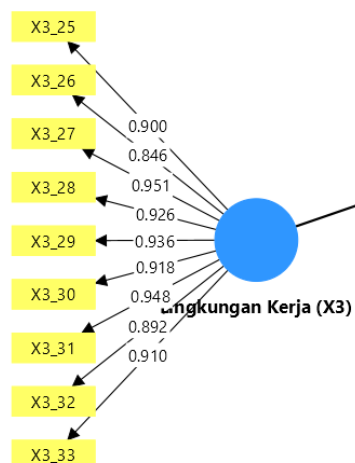
Gambar. 4.3 Output Loading Factor Variabel Motivasi Kerja (X_2)

Hasil pengujian validitas konvergen melalui evaluasi *outer model* pada variabel Motivasi Kerja (X_2) menunjukkan tingkat validitas yang sangat baik. Berdasarkan analisis menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 4*, seluruh indikator

yang terdiri dari 10 butir pernyataan (X2_15 hingga X2_24) memiliki nilai *loading factor* yang berada di atas ambang batas 0,7. Nilai *loading factor* untuk variabel ini bergerak pada rentang 0,861 sampai dengan 0,947. Secara mendetail, nilai terendah terdapat pada indikator X2_21 sebesar 0,861, sedangkan nilai tertinggi dicapai oleh indikator X2_24 sebesar 0,947.

Merujuk pada kriteria penelitian yang menetapkan bahwa suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator variabel Motivasi Kerja memenuhi syarat *convergent validity*. Hasil ini mengonfirmasi bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi yang tinggi dalam mengukur dimensi motivasi pada guru di MAN se-Kota Banjarmasin, sehingga data tersebut layak digunakan untuk pengujian hipotesis pada tahap model struktural

3) Variabel Lingkungan Kerja (X₃)



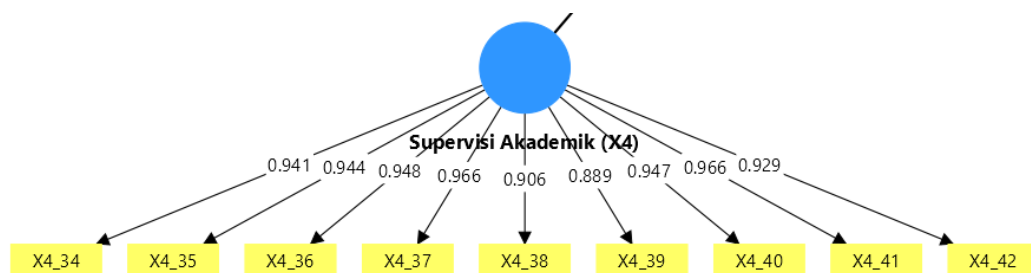
Gambar 4.4 Output Loading Factor Variabel Lingkungan Kerja (X₃)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *software* SmartPLS 4, variabel Lingkungan Kerja (X₃) menunjukkan tingkat validitas konvergen yang sangat baik. Seluruh indikator yang mengukur konstruk ini, mulai dari X3_25

hingga X3_33, memiliki nilai *loading factor* yang berada di atas ambang batas minimal 0,7. Secara rinci, nilai *loading factor* terendah ditemukan pada indikator X3_26 sebesar 0,846 dan nilai tertinggi tercatat pada indikator X3_27 sebesar 0,951.

Karena semua indikator memiliki nilai di atas 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen untuk variabel Lingkungan Kerja telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan memiliki kemampuan yang sangat kuat dalam menjelaskan variabel latennya. Data ini telah siap untuk dilanjutkan ke tahap pengujian reliabilitas konstruk dan model struktural selanjutnya.

4) Variabel Supervisi Akademik (X₄)



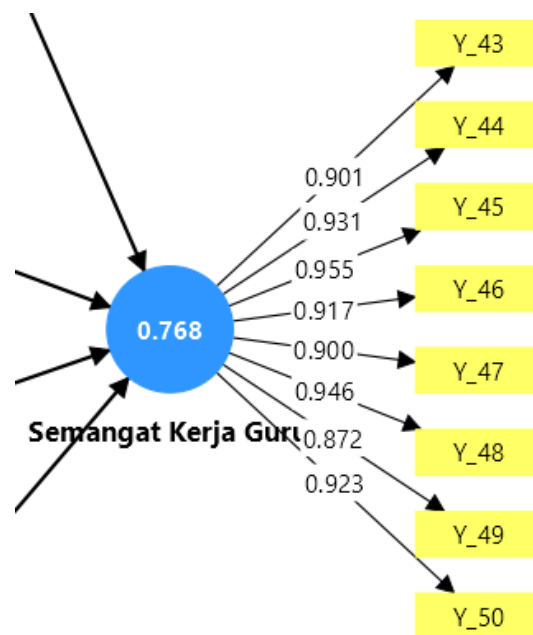
Gambar 4.5 Output Loading Factor Variabel Supervisi Akademik (X₄)

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *software SmartPLS 4*, variabel Supervisi Akademik (X₄) menunjukkan hasil validitas konvergen yang sangat kuat. Seluruh indikator yang mengukur konstruk ini, mulai dari X4_34 hingga X4_42, memiliki nilai *loading factor* yang berada di rentang 0,889 hingga 0,966. Nilai terendah tercatat pada indikator X4_39 sebesar 0,889, sementara nilai tertinggi dicapai oleh indikator X4_37 dan X4_41 yang masing-masing sebesar 0,966.

Mengacu pada kriteria penelitian yang menetapkan nilai ambang batas minimal sebesar 0,70, maka seluruh indikator variabel Supervisi Akademik

dinyatakan valid secara empiris. Hasil ini mengindikasikan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen mampu merepresentasikan variabel laten Supervisi Akademik dengan sangat baik.

5) Variabel Semangat Kerja Guru (Y)



Gambar 4.6 *Output Loading Factor* Variabel Semangat Kerja Guru (Y)

Evaluasi *outer model* pada variabel dependen Semangat Kerja Guru (Y) juga menunjukkan hasil yang memenuhi syarat validitas konvergen. Nilai *loading factor* untuk delapan indikator pada variabel ini (Y_43 hingga Y_50) berada pada rentang 0,872 hingga 0,955. Indikator Y_49 memiliki nilai terendah sebesar 0,872, sedangkan indikator Y_45 mencatatkan nilai tertinggi sebesar 0,955.

Mengingat seluruh nilai indikator berada jauh di atas parameter 0,70, dapat disimpulkan bahwa variabel Semangat Kerja Guru memiliki validitas yang tinggi dalam model pengukuran ini. Dengan demikian, seluruh indikator tersebut dapat dipertahankan untuk analisis model struktural lebih lanjut.

Selanjutnya, untuk mempermudah dalam mengetahui hasil secara keseluruhan. Penulis membuat tabel ringkasan *Output Loading Factor* seluruh variabel yang bisa dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.9 Ringkasan *Output Loading Factor* Seluruh Variabel Penelitian

Variabel		Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
Kompetensi Pedagogik	X1_1	0,945	Valid
	X1_10	0,952	Valid
	X1_11	0,863	Valid
	X1_12	0,957	Valid
	X1_13	0,920	Valid
	X1_14	0,869	Valid
	X1_2	0,913	Valid
	X1_3	0,922	Valid
	X1_4	0,902	Valid
	X1_5	0,877	Valid
	X1_6	0,904	Valid
	X1_7	0,903	Valid
	X1_8	0,939	Valid
	X1_9	0,916	Valid
	X2_15	0,873	Valid
Motivasi Kerja	X2_16	0,875	Valid
	X2_17	0,929	Valid
	X2_18	0,931	Valid
	X2_19	0,936	Valid
	X2_20	0,914	Valid
	X2_21	0,861	Valid
	X2_22	0,910	Valid
	X2_23	0,920	Valid
	X2_24	0,947	Valid
Lingkungan Kerja	X3_25	0,900	Valid
	X3_26	0,846	Valid
	X3_27	0,951	Valid
	X3_28	0,926	Valid
	X3_29	0,936	Valid
	X3_30	0,918	Valid
	X3_31	0,948	Valid
	X3_32	0,892	Valid
Supervisi Akademik	X3_33	0,910	Valid
	X4_34	0,941	Valid
	X4_35	0,944	Valid

Variabel		Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
	X4_36	0,948	Valid
	X4_37	0,966	Valid
	X4_38	0,906	Valid
	X4_39	0,889	Valid
	X4_40	0,947	Valid
	X4_41	0,966	Valid
	X4_42	0,929	Valid
Semangat Kerja Guru	Y_43	0,901	Valid
	Y_44	0,931	Valid
	Y_45	0,955	Valid
	Y_46	0,917	Valid
	Y_47	0,900	Valid
	Y_48	0,946	Valid
	Y_49	0,872	Valid
	Y_50	0,923	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026

2) *Average Variance Extracted (AVE)*

Gambar berikut menunjukkan *output* kalkulasi model *SEM-PLS* untuk meninjau besaran nilai *AVE* dari setiap indikator variabel yang diteliti.

Tabel 4.10 *Output Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel		AVE	Titik kritis	Kesimpulan
Kompetensi Pedagogik	X ₁	0.834	0,5	Baik
Motivasi Kerja	X ₂	0.828	0,5	Baik
Lingkungan Kerja	X ₃	0.836	0,5	Baik
Supervisi Akademik	X ₄	0.879	0,5	Baik
Semangat Kerja Guru	Y	0.843	0,5	Baik

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026

Sesuai dengan paparan tabel di atas, dapat dipastikan bahwa tiap konstruk memiliki nilai *AVE* yang lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, validitas konvergen untuk semua konstruk dalam penelitian ini dinyatakan baik.

b. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Evaluasi terhadap validitas diskriminan dilakukan dengan meninjau parameter *cross loading* serta *Fornell Larcker Criterion*. Persyaratan validitas

terpenuhi apabila indikator menunjukkan koefisien korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk asalnya daripada terhadap konstruk lainnya. Tujuan utama pengujian ini adalah untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki identitas yang berbeda secara empiris.

1) *Cross Loading*

Hasil analisis *cross loading* yang diolah melalui perangkat lunak Smart PLS dipaparkan di bawah ini.

Tabel. 4.11 Hasil Analisis *Cross Loading*

	Kompetensi Pedagogik (X ₁)	Motivasi Kerja (X ₂)	Lingkungan Kerja (X ₃)	Supervisi Akademik (X ₄)	Semangat Kerja Guru (Y)
X1_ 1	0,945	-0,252	0,079	-0,031	0,342
X1_ 10	0,952	-0,268	0,244	-0,058	0,374
X1_ 11	0,863	-0,304	0,298	-0,072	0,413
X1_ 12	0,957	-0,268	0,193	0,002	0,416
X1_ 13	0,920	-0,296	0,134	-0,135	0,262
X1_ 14	0,869	-0,176	0,205	0,063	0,425
X1_ 2	0,913	-0,178	0,255	-0,130	0,395
X1_ 3	0,922	-0,211	0,095	-0,088	0,377
X1_ 4	0,902	-0,132	0,145	-0,172	0,286
X1_ 5	0,877	-0,090	0,112	-0,042	0,452
X1_ 6	0,904	-0,087	0,072	0,026	0,468
X1_ 7	0,903	-0,182	0,149	-0,088	0,417
X1_ 8	0,939	-0,284	0,186	0,001	0,389
X1_ 9	0,916	-0,354	0,245	-0,112	0,247

	Kompetensi Pedagogik (X ₁)	Motivasi Kerja (X ₂)	Lingkungan Kerja (X ₃)	Supervisi Akademik (X ₄)	Semangat Kerja Guru (Y)
X2_ 15	-0,119	0,873	-0,023	0,078	0,503
X2_ 16	-0,190	0,875	-0,005	-0,012	0,400
X2_ 17	-0,293	0,929	-0,194	0,025	0,317
X2_ 18	-0,079	0,931	-0,091	-0,236	0,413
X2_ 19	-0,258	0,936	-0,192	0,026	0,310
X2_ 20	-0,146	0,914	-0,131	-0,249	0,297
X2_ 21	-0,337	0,861	-0,025	-0,164	0,200
X2_ 22	-0,204	0,910	-0,163	0,003	0,396
X2_ 23	-0,295	0,920	-0,084	-0,011	0,326
X2_ 24	-0,347	0,947	-0,052	-0,073	0,298
X3_ 25	0,139	-0,148	0,900	0,078	0,337
X3_ 26	0,092	-0,003	0,846	0,032	0,287
X3_ 27	0,149	-0,056	0,951	-0,122	0,309
X3_ 28	0,162	-0,074	0,926	0,116	0,444
X3_ 29	0,289	-0,187	0,936	-0,082	0,322
X3_ 30	0,177	-0,071	0,918	-0,054	0,307
X3_ 31	0,161	-0,055	0,948	-0,064	0,331
X3_ 32	0,289	-0,137	0,892	0,087	0,420
X3_ 33	0,031	-0,094	0,910	-0,035	0,282
X4_ 34	0,018	-0,082	0,065	0,941	0,420
X4_ 35	0,030	-0,026	0,111	0,944	0,454

	Kompetensi Pedagogik (X ₁)	Motivasi Kerja (X ₂)	Lingkungan Kerja (X ₃)	Supervisi Akademik (X ₄)	Semangat Kerja Guru (Y)
X4_ 36	-0,065	-0,014	-0,011	0,948	0,397
X4_ 37	-0,147	-0,087	0,011	0,966	0,325
X4_ 38	0,094	-0,155	-0,035	0,906	0,391
X4_ 39	-0,158	-0,055	-0,060	0,889	0,259
X4_ 40	-0,166	-0,055	-0,009	0,947	0,307
X4_ 41	-0,117	-0,051	-0,016	0,966	0,364
X4_ 42	-0,072	0,040	-0,066	0,929	0,375
Y_ 3	0,503	0,260	0,347	0,383	0,901
Y_ 4	0,277	0,451	0,341	0,400	0,931
Y_ 5	0,430	0,344	0,374	0,386	0,955
Y_ 6	0,389	0,344	0,318	0,407	0,917
Y_ 7	0,457	0,397	0,292	0,329	0,900
Y_ 8	0,427	0,433	0,352	0,292	0,946
Y_ 9	0,362	0,281	0,458	0,356	0,872
Y_ 0	0,266	0,431	0,302	0,382	0,923

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026

Melalui pengamatan pada tabel tersebut, terlihat bahwa korelasi indikator terhadap konstruk aslinya memiliki nilai yang lebih besar daripada korelasinya terhadap konstruk lain. Fenomena ini mengonfirmasi bahwa seluruh indikator memiliki tingkat pembeda yang jelas (*discriminant validity*) dan valid untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

2) *Fornell-Larcker Criterion*

Pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) terhadap koefisien korelasi antar konstruk laten melalui bantuan *software SmartPLS*. Kriteria validitas terpenuhi apabila nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya dalam model.

Tabel 4.12 Hasil *Average Variance Extracted (AVE) Fornell-Larcker Criterion*

	Kompetensi Pedagogik (X1)	Lingkung an Kerja (X3)	Motivasi Kerja (X2)	Semanga t Kerja Guru	Supervisi Akademik (X4)
Kompetensi Pedagogik (X1)	0,913				
Lingkungan Kerja (X3)	0,188	0,915			
Motivasi Kerja (X2)	-0,233	-0,103	0,910		
Semangat Kerja Guru	0,425	0,378	0,401	0,918	
Supervisi Akademik (X4)	-0,057	0,005	-0,057	0,399	0,938

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026

Berdasarkan Tabel 4.12, terlihat bahwa nilai pada kolom diagonal (cetak tebal) secara konsisten lebih tinggi daripada nilai korelasi di sekitarnya. Merujuk pada kriteria bahwa nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, maka seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi syarat validitas diskriminan yang baik. Hal ini membuktikan bahwa setiap variabel dalam model ini telah mewakili fenomena yang unik dan tidak tumpang tindih dengan variabel lainnya.

c. *Reliability* (Reliabilitas Konstruk)

Uji reliabilitas konstruk dalam penelitian ini dievaluasi melalui parameter *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu variabel dinyatakan reliabel serta memiliki konsistensi internal yang baik apabila nilai *Composite Reliability* melampaui 0,70 dan nilai *Cronbach's Alpha* berada di atas ambang batas 0,70. Dalam penerapannya, Imam Ghozali menetapkan ambang batas $> 0,70$ sebagai standar untuk model konfirmatori, sementara nilai 0,60 - 0,70 masih diterima untuk model eksploratori.³

Rincian hasil pengujian reliabilitas untuk seluruh variabel penelitian disajikan pada Tabel 4.13 berikut ini:

Tabel. 4.13 Hasil Uji Reliabilitas *Cronbach's alpha* & *Composite reliability (rho_c)*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Kompetensi Pedagogik (X_1)	0,985	0,986
Motivasi Kerja (X_2)	0,977	0,980
Lingkungan Kerja (X_3)	0,975	0,979
Supervisi Akademik (X_4)	0,983	0,985
Semangat Kerja Guru (Y)	0,973	0,977

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026.

Mengacu pada data yang disajikan dalam Tabel 4.13, seluruh konstruk dinyatakan reliabel karena nilai *Composite Reliability* serta *Cronbach's alpha* telah melampaui ambang batas 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam model riset ini memiliki *Internal Consistency Reliability* yang memadai.

Berdasarkan rangkaian pengujian yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *internal consistency reliability* dengan sangat

³Imam Ghozali dan Hengky Latan, *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0* (Semarang: Universitas Diponegoro Semarang, 2015), 75.

baik. Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan ringkasan validitas dan reliabilitas.

Tabel 4.14 Ringkasan Validitas dan Reliabilitas Seluruh Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Discriminant Validity
Kompetensi Pedagogik (X1)	X1.1	0,945	0,985	0,986	0,834	VALID
	X1.2	0,913				
	X1.3	0,922				
	X1.4	0,902				
	X1.5	0,877				
	X1.6	0,904				
	X1.7	0,903				
	X1.8	0,939				
	X1.9	0,916				
	X1.10	0,952				
	X1.11	0,863				
	X1.12	0,957				
	X1.13	0,920				
	X1.14	0,869				
Motivasi Kerja (X2)	X2.15	0,873	0,977	0,980	0,828	VALID
	X2.16	0,875				
	X2.17	0,929				
	X2.18	0,931				
	X2.19	0,936				
	X2.20	0,914				
	X2.21	0,861				
	X2.22	0,910				
	X2.23	0,920				
	X2.24	0,947				
Lingkungan Kerja (X3)	X3.25	0,900	0,975	0,979	0,836	VALID
	X3.26	0,846				
	X3.27	0,951				
	X3.28	0,926				
	X3.29	0,936				
	X3.30	0,918				
	X3.31	0,948				
	X3.32	0,892				
	X3.33	0,910				
Supervisi Akademik (X4)	X4.34	0,941	0,983	0,985	0,879	VALID
	X4.35	0,944				
	X4.36	0,948				
	X4.37	0,966				
	X4.38	0,906				

Variabel	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Discriminant Validity
	X4.39	0,889				
	X4.40	0,947				
	X4.41	0,966				
	X4.42	0,929				
Semangat Kerja Guru (Y)	Y.43	0,901	0,973	0,977	0,843	VALID
	Y.44	0,931				
	Y.45	0,955				
	Y.46	0,917				
	Y.47	0,900				
	Y.48	0,946				
	Y.49	0,872				
	Y.50	0,923				

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026.

d. Interpretasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

1) Interpretasi Validitas Konvergen

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, seluruh indikator pada variabel Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Supervisi Akademik, dan Semangat Kerja Guru memiliki nilai *loading factor* berkisar antara 0,846 hingga 0,966. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang dipersyaratkan.

Tingginya nilai *loading factor* pada seluruh indikator mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan konstruk yang diukur. Semakin tinggi nilai *loading factor*, semakin besar kontribusi indikator dalam merepresentasikan variabel laten yang menjadi objek penelitian. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap mampu menggambarkan konsep Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Supervisi Akademik, dan

Semangat Kerja Guru secara tepat sesuai dengan landasan teori yang digunakan dalam penelitian.

Hasil validitas konvergen yang tinggi juga menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang dikembangkan berdasarkan teori-teori yang relevan telah mampu diterjemahkan ke dalam butir-butir pernyataan yang representatif. Indikator Kompetensi Pedagogik yang disusun berdasarkan kompetensi pedagogik guru, indikator Motivasi Kerja yang dikembangkan berdasarkan teori kebutuhan Maslow, indikator Lingkungan Kerja yang mengacu pada teori Dua Faktor Herzberg, indikator Supervisi Akademik yang disusun berdasarkan pendekatan supervisi Carl D. Glickman, serta indikator Semangat Kerja Guru yang dikembangkan dari konsep semangat kerja yang digunakan dalam penelitian ini terbukti mampu mengukur konstruksya masing-masing secara konsisten.

Selain menunjukkan kualitas instrumen yang baik, tingginya nilai *loading factor* juga mengindikasikan bahwa responden memberikan jawaban yang relatif konsisten terhadap indikator-indikator yang berada dalam satu konstruk yang sama. Kondisi ini menunjukkan adanya kesesuaian antara konsep teoritis yang digunakan dengan kondisi empiris yang ditemukan pada guru MAN se-Kota Banjarmasin. Dengan kata lain, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu menangkap fenomena yang terjadi di lapangan secara akurat sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak

digunakan untuk mengukur variabel Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Supervisi Akademik, dan Semangat Kerja Guru. Oleh karena itu, model pengukuran (*outer model*) telah memenuhi salah satu persyaratan utama dalam analisis *SEM-PLS* sehingga dapat dilanjutkan pada tahap evaluasi validitas dan reliabilitas konstruk berikutnya.

2) Interpretasi *Average Variance Extracted* (AVE)

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *AVE* di atas **0,80**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan sangat baik. Nilai *AVE* yang tinggi mengindikasikan bahwa sebagian besar variasi indikator mampu dijelaskan oleh konstruk yang diukur, sedangkan proporsi kesalahan pengukuran (*measurement error*) relatif kecil. Dengan demikian, konstruk Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Supervisi Akademik, dan Semangat Kerja Guru memiliki kemampuan yang sangat baik dalam merepresentasikan indikator-indikator penyusunnya.

Tingginya nilai *AVE* juga menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap variabel memiliki tingkat kesamaan yang kuat dalam mengukur konsep yang sama. Kondisi ini mengindikasikan bahwa setiap indikator yang digunakan tidak berdiri sendiri, melainkan saling mendukung dalam menjelaskan konstruk laten yang menjadi fokus penelitian. Dengan kata lain, butir-butir pernyataan yang disusun pada masing-masing variabel telah mampu menangkap dimensi-dimensi yang ingin diukur secara tepat dan konsisten.

Secara akademis, nilai *AVE* yang berada di atas **0,80** menunjukkan bahwa kualitas model pengukuran dalam penelitian ini tergolong sangat baik. Hal tersebut mencerminkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan konsep teoritis yang mendasari masing-masing variabel. Kesesuaian antara indikator dan konstruk yang diukur menjadi bukti bahwa proses penyusunan instrumen berdasarkan teori Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Supervisi Akademik, dan Semangat Kerja Guru telah dilakukan secara tepat.

Selain itu, tingginya nilai *AVE* menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian memiliki tingkat representasi yang kuat terhadap fenomena yang diteliti. Artinya, indikator-indikator yang digunakan telah mampu menggambarkan kondisi nyata yang dialami oleh guru MAN se-Kota Banjarmasin sehingga hasil pengukuran yang diperoleh dapat dijadikan dasar yang kuat dalam menganalisis hubungan antar variabel pada model struktural (*inner model*).

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *Average Variance Extracted* (*AVE*) yang dipersyaratkan dalam analisis *SEM-PLS*. Dengan demikian, validitas konvergen model pengukuran semakin diperkuat dan menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas yang sangat baik untuk digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

3) Interpretasi Reliabilitas Konstruk

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas

0,97. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Dengan demikian, indikator-indikator yang membentuk variabel Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Supervisi Akademik, dan Semangat Kerja Guru mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya dalam menjelaskan konstruk yang diukur.

Tingginya nilai *Composite Reliability* menunjukkan bahwa indikator-indikator yang membentuk setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Artinya, seluruh indikator dalam satu variabel saling mendukung dan memiliki keterkaitan yang kuat dalam mengukur konsep yang sama. Kondisi ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian telah disusun secara sistematis berdasarkan dimensi dan indikator yang relevan sehingga mampu menggambarkan variabel penelitian secara komprehensif.

Sementara itu, nilai *Cronbach's Alpha* yang sangat tinggi menunjukkan bahwa tingkat kesalahan pengukuran (*measurement error*) dalam instrumen penelitian relatif rendah. Dengan kata lain, jawaban yang diberikan responden terhadap setiap indikator cenderung stabil dan konsisten dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa data yang diperoleh dari responden memiliki tingkat keandalan yang tinggi dan layak digunakan sebagai dasar dalam pengujian model struktural.

Secara akademis, tingginya nilai reliabilitas pada seluruh konstruk menunjukkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi prinsip konsistensi pengukuran. Hasil ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang

digunakan mampu mempertahankan kestabilan pengukuran dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Dengan demikian, hasil penelitian yang diperoleh tidak hanya valid dalam mengukur konstruk yang dimaksud, tetapi juga reliabel sehingga dapat memberikan gambaran yang akurat mengenai kondisi Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Supervisi Akademik, dan Semangat Kerja Guru di MAN se-Kota Banjarmasin.

Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang mendekati angka 1,00 juga menunjukkan adanya tingkat keseragaman jawaban yang sangat tinggi di antara indikator-indikator dalam setiap konstruk. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas yang sangat baik dalam mengukur variabel penelitian. Namun demikian, nilai reliabilitas yang sangat tinggi juga menunjukkan bahwa beberapa indikator memiliki karakteristik yang sangat erat satu sama lain karena seluruh indikator dirancang untuk mengukur dimensi yang sama berdasarkan landasan teori yang digunakan.

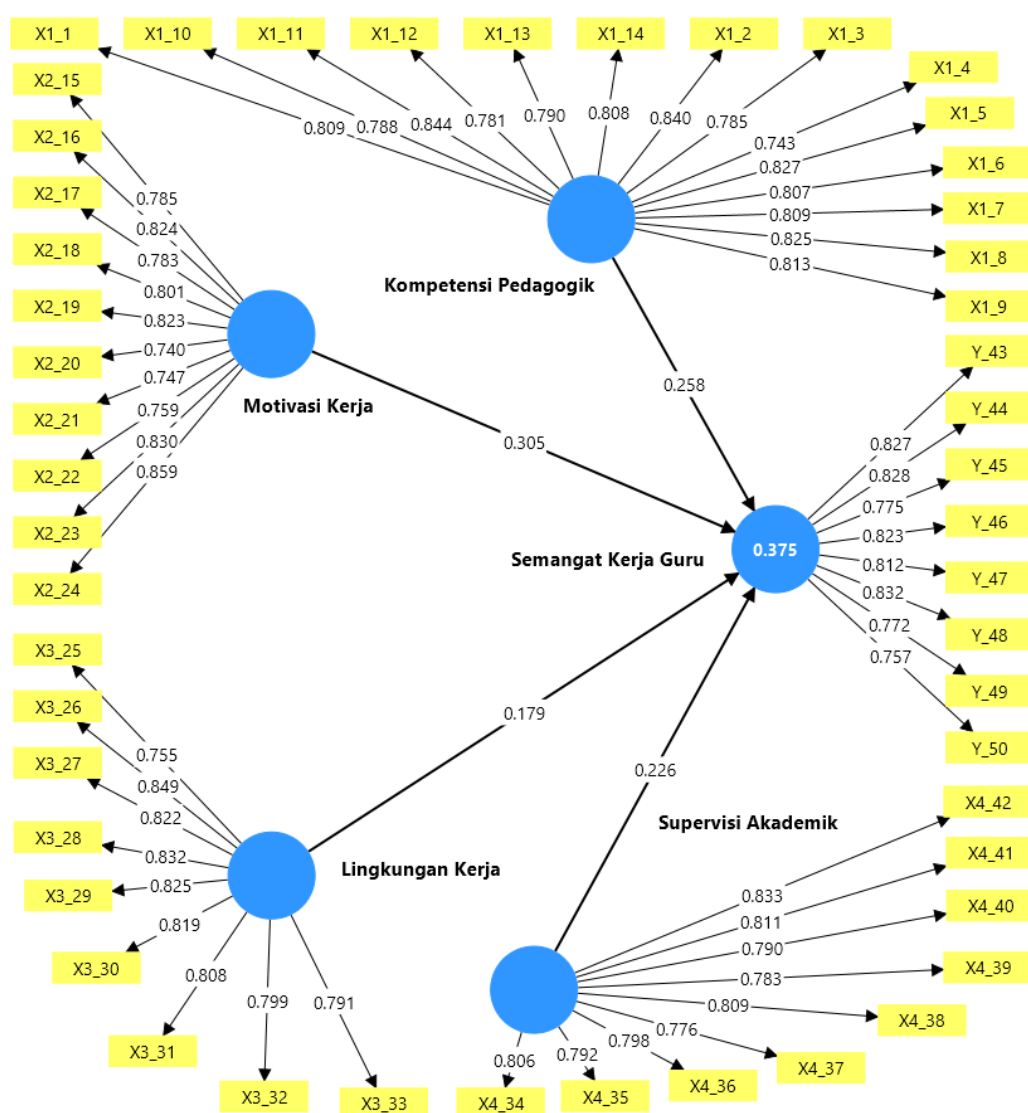
Berdasarkan hasil evaluasi validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini telah memenuhi seluruh kriteria yang dipersyaratkan dalam analisis SEM-PLS. Tingginya nilai *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas yang sangat baik dalam mengukur konstruk Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Supervisi Akademik, dan Semangat Kerja Guru. Oleh karena itu, model pengukuran dinyatakan layak dan

memenuhi syarat untuk digunakan pada tahap evaluasi model struktural (*inner model*) guna menguji hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

2. Perencanaan Model Struktural (*Inner Model*)

a. Model Penelitian

Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari rumusan masalah dengan jumlah sebanyak 138 responden utama penelitian yang terbagi di MAN Se- Kota Banjarmasin.



Gambar 4.7 Output Model Struktural melalui Aplikasi *SmartPLS 4* tahun 2026

b. *Coefficient of Determination (R^2)*

Penilaian kekuatan prediksi model struktural dilakukan dengan menganalisis nilai *R-Square* (R^2) untuk variabel laten endogen, yaitu semangat kerja guru. Melalui bantuan *SmartPLS*, nilai ini mencerminkan seberapa besar kontribusi kompetensi pedagogik, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan supervisi secara simultan dalam menjelaskan varians pada semangat kerja guru, sekaligus menjadi parameter keandalan prediksi dari model struktural tersebut.

Berikut Tabel data hasil pengujian *Inner Model* Berdasarkan Nilai *R Square*

Tabel 4.15 Hasil Pengujian *Inner Model* Berdasarkan Nilai *R Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Variabel Semangat Kerja Guru	0,375	0,356

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026.

Berdasarkan hasil pengujian *Inner Model* menggunakan *SmartPLS 4*, diperoleh nilai *R-square* variabel Semangat Kerja Guru sebesar 0,375 dan nilai *Adjusted R-square* sebesar 0,356. Nilai *R-square* sebesar 0,375 menunjukkan bahwa Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Supervisi Akademik secara simultan mampu menjelaskan variasi Semangat Kerja Guru sebesar 37,5%, sedangkan sisanya sebesar 62,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sementara itu, nilai *Adjusted R-square* sebesar 0,356 menunjukkan bahwa setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah variabel independen yang digunakan dalam model, kemampuan variabel Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Supervisi Akademik dalam menjelaskan variasi Semangat Kerja Guru menjadi sebesar 35,6%.

Mengacu pada kriteria Chin di BAB III, nilai *Adjusted R-square* sebesar 0,356 termasuk dalam kategori sedang (*moderate*). Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik dalam menerangkan variasi Semangat Kerja Guru, meskipun masih terdapat faktor-faktor lain di luar model yang turut berkontribusi terhadap peningkatan atau penurunan Semangat Kerja Guru di MAN se-Kota Banjarmasin.

c. Uji *Effect Size* (f^2)

Pengujian ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar perubahan atau dampak substantif yang diberikan oleh masing-masing variabel laten eksogen (*independen*) terhadap variabel laten endogen (*dependen*) pada level struktural individu: nilai f^2 sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing menunjukkan efek kecil (*small effect*), sedang (*medium effect*), dan besar (*large effect*). Jika nilai f^2 berada di bawah 0,02, maka variabel eksogen tersebut dianggap tidak memiliki efek praktis yang relevan terhadap variabel endogen.

Berdasarkan proses komputasi algoritma pada software *SmartPLS 4*, perolehan nilai *Effect Size* f^2 untuk masing-masing hubungan variabel disajikan pada Tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16 Hasil *Pengujian Effect Size* (f^2)

Variabel Independen	Variabel Dependen	Nilai f^2	Kategori Efek
Kompetensi Pedagogik (X_1)	Semangat Kerja Guru (Y)	0,101	Kecil (<i>Small</i>)
Motivasi Kerja (X_2)	Semangat Kerja Guru (Y)	0,127	Kecil (<i>Small</i>)
Lingkungan Kerja (X_3)	Semangat Kerja Guru (Y)	0,048	Kecil (<i>Small</i>)
Supervisi Akademik (X_4)	Semangat Kerja Guru (Y)	0,071	Kecil (<i>Small</i>)

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026.

Merujuk pada Tabel 4.16, seluruh variabel independen dalam model penelitian ini memiliki nilai f^2 yang berada di antara rentang 0,02 hingga 0,15.

Secara statistik, hasil ini mengklasifikasikan Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Supervisi Akademik ke dalam kategori pengaruh yang Kecil (*Small Effect*) terhadap Semangat Kerja Guru. Namun demikian, dalam kajian ilmu perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, perolehan *effect size* berskala kecil ini memberikan konfirmasi teoretis yang sangat logis dan empiris.

Hasil ini secara langsung memvalidasi perolehan nilai *R-Square* sebelumnya (0,356) yang menyatakan bahwa semangat kerja manusia adalah konstruk psikologis yang sangat kompleks dan multidimensional. Kategori efek "kecil" pada pengujian individu ini membuktikan bahwa tidak ada satu pun variabel tunggal yang mendominasi atau bertindak sebagai pemicu absolut (*magic bullet*) terhadap semangat kerja.

Sebaliknya, hal ini menegaskan bahwa untuk menciptakan semangat kerja yang paripurna, seluruh pilar manajerial tersebut harus hadir secara koheren dan komplementer (saling melengkapi). Meskipun secara keseluruhan masuk dalam kategori kecil, perbandingan komparatif antar-variabel menyajikan temuan manajerial yang sangat bernilai. Variabel Motivasi Kerja menduduki peringkat pertama dengan nilai f^2 terbesar, yakni 0,127 (mendekati ambang batas menengah 0,15).

Hal ini semakin memperkuat temuan pada analisis koefisien jalur sebelumnya, yang menyimpulkan bahwa dorongan intrinsik, pemenuhan hierarki kebutuhan, dan kultur pengabdian bernilai eskatologis menjadi bahan bakar utama bagi guru-guru di MAN se-Kota Banjarmasin dalam menjalankan tugasnya.

Posisi kedua, Kompetensi Pedagogik menyumbang *effect size* sebesar 0,101. Ini membuktikan bahwa kapasitas dan keandalan teknis guru dalam mengelola ruang kelas memegang porsi rasional yang krusial untuk mencegah kelelahan mengajar. Selanjutnya, Supervisi Akademik memberikan efek sebesar 0,071, menunjukkan bahwa pendampingan kepala madrasah memberikan suntikan stimulus manajerial yang proporsional.

Sementara itu, Lingkungan Kerja menempati posisi efek terkecil dengan nilai 0,048. Besaran ini sekali lagi memberikan pembuktian kuantitatif yang presisi terhadap Teori Dua Faktor Herzberg; di mana fasilitas fisik dan lingkungan (sebagai *hygiene factors*) memang tidak ditakdirkan untuk mendongkrak semangat kerja secara radikal, melainkan hanya bertugas untuk menjaga kenyamanan dasar agar gairah kerja guru tidak menyusut.

d. Uji *Predictive Relevance* (Q^2)

Uji ini bertujuan untuk memvalidasi secara ketat apakah model struktural yang dibangun memiliki keandalan observasional dan kelayakan proyeksi jika diaplikasikan pada data di masa depan atau di luar sampel penelitian saat ini. Secara konseptual, model dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai $Q^2_{Predict}$ lebih besar dari nol (> 0) dengan tiga kategori, yakni: lebih besar dari 0 (daya prediksi kecil), lebih besar dari 0,25 (daya prediksi menengah), dan lebih besar dari 0,50 (daya prediksi besar). Adapun hasil perhitungan $PLSpredict$ untuk variabel laten endogen dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji *Predictive Relevance* (Q^2)

Variabel Laten Endogen	$Q^2_{Predict}$	RMSE	MAE	Kategori Prediksi
Semangat Kerja Guru	0,319	0,837	0,681	Menengah (<i>Medium</i>)

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026.

Merujuk pada Tabel 4.17, hasil komputasi *PLSpredict* menunjukkan perolehan nilai $Q^2_{Predict}$ untuk variabel Semangat Kerja Guru adalah sebesar 0,319. Mengingat angka tersebut bernilai positif (jauh melampaui angka 0) dan telah melewati ambang batas 0,25, maka model struktural dalam penelitian ini secara meyakinkan dinyatakan memiliki Relevansi Prediktif Tingkat Menengah (*Medium Predictive Relevance*).

Perolehan metrik ini mendemonstrasikan bahwa konstelasi variabel independen (Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Supervisi Akademik) bukan sekadar kebetulan memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) dengan dataset 138 responden saat ini, melainkan memiliki ketangguhan (*robustness*) untuk melakukan peramalan (*forecasting*). Nilai *Root Mean Square Error (RMSE)* sebesar 0,837 dan *Mean Absolute Error (MAE)* sebesar 0,681 semakin mengonfirmasi tingkat kesalahan prediksi yang masih dalam toleransi yang wajar bagi riset ilmu perilaku organisasi.

Secara manajerial dan akademis, temuan ini memberikan jaminan yang berharga bagi pemangku kebijakan di lingkungan Kementerian Agama Kota Banjarmasin. Nilai $Q^2_{Predict}$ yang solid ini mengonfirmasi bahwa jika kepala madrasah melakukan intervensi strategis terhadap keempat variabel tersebut di masa mendatang. Misalnya, dengan merombak pola supervisi menjadi lebih kolaboratif sesuai kerangka Glickman atau meningkatkan iklim lingkungan kerja non-fisik, maka probabilitas keberhasilan intervensi tersebut dalam mendongkrak semangat kerja guru memiliki tingkat akurasi prediksi yang sangat tinggi.

e. Uji Kelayakan Model (Model Fit)

Pengujian *Model Fit* dalam SmartPLS 4 dievaluasi menggunakan metrik *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) $SRMR < 0,08$ dan *Normed Fit Index* $NFI \geq 0,90$. Adapun hasil pengujian kecocokan model dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Kelayakan (Model Fit)

Kriteria	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0,063	0,063
d_ ULS	5,081	5,081
d_ G	2,412	2,412
Chi-square	1542,104	1542,104
NFI	0,749	0,749

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026.

Berdasarkan hasil pengujian model fit, diperoleh nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar **0,063** pada *Saturated Model* maupun *Estimated Model*. Nilai tersebut berada di bawah batas yang direkomendasikan, yaitu **0,08**, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*good fit*) yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa selisih antara matriks korelasi yang diobservasi dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model relatif kecil, sehingga model yang dibangun telah mampu merepresentasikan data penelitian dengan baik.

Di sisi lain, nilai *Normed Fit Index* (NFI) sebesar **0,749** masih berada di bawah nilai acuan **0,90**, sehingga berdasarkan kriteria NFI kesesuaian model belum optimal. Meskipun demikian, dalam pendekatan *PLS-SEM* menggunakan *SmartPLS*, NFI bukan merupakan indikator utama dalam mengevaluasi kelayakan model. Hair et al. menjelaskan bahwa evaluasi *PLS-SEM* lebih menitikberatkan pada kemampuan prediksi model melalui nilai R^2 , Q^2 , f^2 , serta signifikansi

koefisien jalur (*path coefficient*), sedangkan indeks kesesuaian global seperti *NFI* hanya berperan sebagai ukuran pendukung dan cenderung sensitif terhadap ukuran sampel.

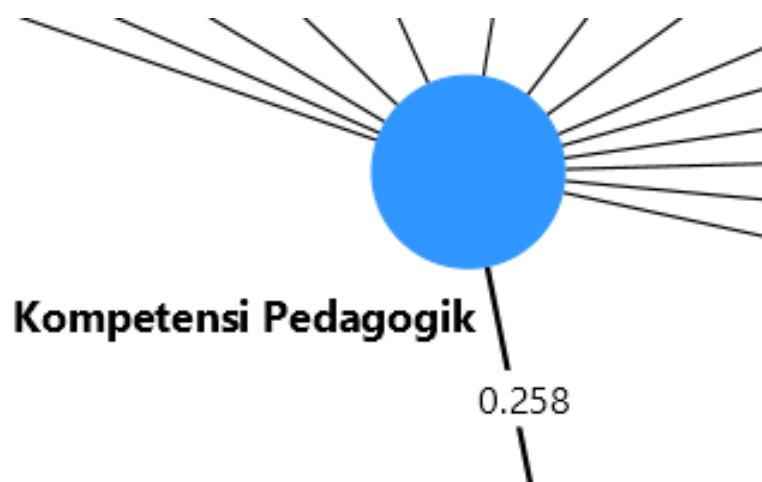
Selain *SRMR* dan *NFI*, *SmartPLS* juga menyajikan beberapa indeks *model fit* lainnya, seperti *d_ULS*, *d_G*, dan *Chi-square*. Namun, ketiga indeks tersebut umumnya tidak dijadikan dasar utama dalam mengevaluasi kelayakan model pada analisis *PLS-SEM* karena interpretasinya memerlukan perbandingan dengan nilai *bootstrap*. Oleh karena itu, tanpa hasil *bootstrap* tersebut, nilai *d_ULS*, *d_G*, dan *Chi-square* belum dapat disimpulkan secara terpisah. Dalam praktiknya, peneliti lebih mengutamakan interpretasi terhadap nilai *SRMR* sebagai indikator *approximate model fit* yang paling direkomendasikan.

Model penelitian ini tetap dapat dinyatakan **layak** untuk dianalisis lebih lanjut. Kesimpulan tersebut didasarkan pada terpenuhinya kriteria $SRMR < 0,08$, yang merupakan ukuran *model fit* yang paling direkomendasikan dalam *PLS-SEM*, serta evaluasi model yang lebih berorientasi pada kemampuan prediksi daripada kesesuaian model secara global. Dengan demikian, model yang dibangun memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap pengujian hipotesis dan analisis hubungan antarvariabel.

f. *Path Coefficient* (Koefisien Jalur)

Besarnya pengaruh atau keterkaitan antar konstruk laten dalam model ini ditunjukkan oleh nilai *path coefficient*. Adapun rincian angka koefisien jalur untuk masing-masing hubungan variabel disajikan secara sebagai berikut:

1) Variabel Kompetensi Pedagogik terhadap Semangat Kerja Guru



Gambar 4.8 Output Hasil *Path Coefficient* Variabel Kompetensi Pedagogik

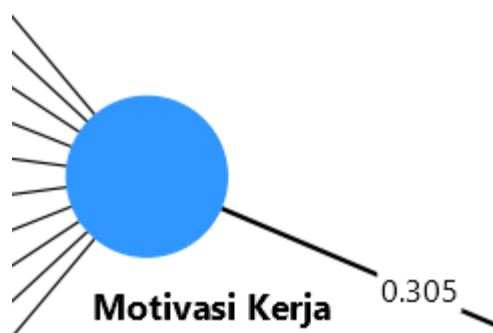
Berdasarkan hasil analisis *Path Coefficient* menggunakan *SmartPLS 4*, diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) pengaruh Kompetensi Pedagogik (X_1) terhadap Semangat Kerja Guru (Y) sebesar 0,258. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa Kompetensi Pedagogik memiliki hubungan yang searah dengan Semangat Kerja Guru. Artinya, semakin tinggi kompetensi pedagogik yang dimiliki guru, maka semakin tinggi pula semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik. Sebaliknya, penurunan kompetensi pedagogik cenderung diikuti oleh menurunnya semangat kerja guru.

Besarnya koefisien jalur sebesar 0,258 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Kompetensi Pedagogik akan meningkatkan Semangat Kerja Guru sebesar 0,258 satuan, dengan asumsi variabel lain dalam model berada dalam kondisi konstan. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik, merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, memanfaatkan teknologi pembelajaran, melakukan evaluasi, serta

mengembangkan potensi siswa berkontribusi terhadap peningkatan semangat kerja guru.

Temuan ini mengindikasikan bahwa guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik cenderung lebih percaya diri, profesional, dan mampu menjalankan tugas pembelajaran secara efektif. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaan, meningkatkan antusiasme dalam mengajar, serta memperkuat komitmen guru terhadap tugas dan tanggung jawabnya di madrasah. Dengan demikian, Kompetensi Pedagogik menjadi salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan Semangat Kerja Guru di MAN se-Kota Banjarmasin.

2) Variabel Motivasi Kerja terhadap Semangat Kerja Guru



Gambar 4.9 Output Hasil *Path Coefficient* Variabel Motivasi Kerja

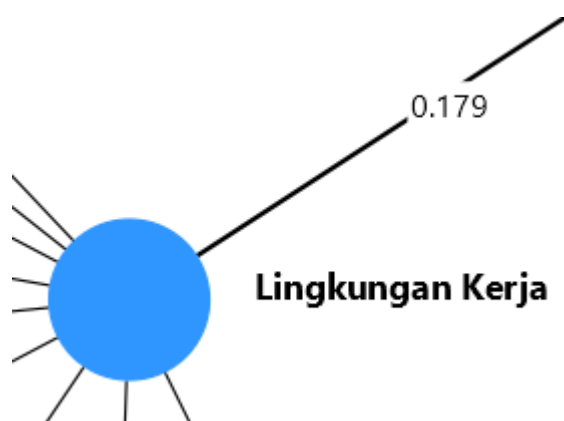
Berdasarkan hasil analisis *Path Coefficient* menggunakan *SmartPLS 4*, diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) pengaruh Motivasi Kerja (X_2) terhadap Semangat Kerja Guru (Y) sebesar 0,305. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki hubungan yang searah dengan Semangat Kerja Guru. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki guru, maka semakin tinggi pula semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas dan

tanggung jawabnya di madrasah. Sebaliknya, apabila motivasi kerja menurun, maka semangat kerja guru cenderung mengalami penurunan.

Besarnya koefisien jalur sebesar 0,305 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Motivasi Kerja akan diikuti oleh peningkatan Semangat Kerja Guru sebesar 0,305 satuan, dengan asumsi variabel lain dalam model berada dalam kondisi konstan. Dengan demikian, Motivasi Kerja memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan Semangat Kerja Guru di MAN se-Kota Banjarmasin.

Hasil ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan guru, rasa aman dalam bekerja, hubungan sosial yang harmonis, penghargaan dari pimpinan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk mengembangkan diri menjadi faktor-faktor yang dapat mendorong meningkatnya semangat kerja guru. Oleh karena itu, upaya peningkatan motivasi kerja perlu terus dilakukan agar semangat kerja guru dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

3) Variabel Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Guru



Gambar 4.10 Output Hasil *Path Coefficient* Variabel Lingkungan Kerja

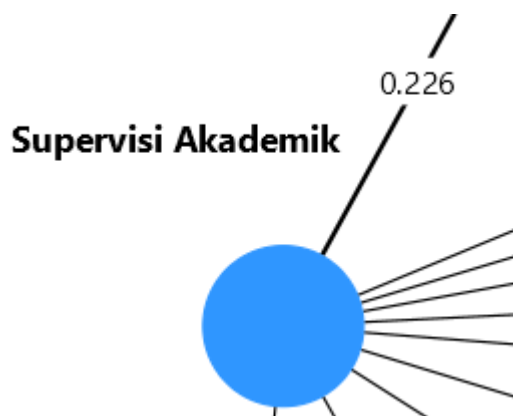
Berdasarkan hasil analisis *Path Coefficient* menggunakan *SmartPLS 4*, diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) pengaruh Lingkungan Kerja (X_3)

terhadap Semangat Kerja Guru (Y) sebesar 0,179. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki hubungan yang searah dengan Semangat Kerja Guru. Artinya, semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan guru, maka semakin tinggi pula semangat kerja guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah.

Besarnya koefisien jalur sebesar 0,179 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Lingkungan Kerja akan diikuti oleh peningkatan Semangat Kerja Guru sebesar 0,179 satuan, dengan asumsi variabel lain dalam model berada dalam kondisi konstan. Hasil ini menunjukkan bahwa aspek lingkungan kerja, seperti kenyamanan ruang kerja, kelengkapan sarana dan prasarana, keamanan lingkungan madrasah, hubungan kerja yang harmonis, serta komunikasi organisasi yang baik, berkontribusi terhadap peningkatan semangat kerja guru.

Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan rasa nyaman, aman, dan mendukung aktivitas kerja guru sehari-hari. Ketika guru merasa didukung oleh kondisi fisik maupun sosial di lingkungan madrasah, mereka cenderung lebih antusias, termotivasi, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Oleh karena itu, upaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan suportif perlu terus dilakukan sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan semangat kerja guru di MAN se-Kota Banjarmasin.

4) Variabel Supervisi Akademik terhadap Semangat Kerja Guru



Gambar 4.11 *Output Hasil Path Coefficient* Variabel Supervisi Akademik

Berdasarkan hasil analisis *Path Coefficient* menggunakan *SmartPLS 4*, diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) pengaruh Supervisi Akademik (X_4) terhadap Semangat Kerja Guru (Y) sebesar 0,226. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa Supervisi Akademik memiliki hubungan yang searah dengan Semangat Kerja Guru. Artinya, semakin baik pelaksanaan supervisi akademik yang diterima guru, maka semakin tinggi pula semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik di madrasah.

Besarnya koefisien jalur sebesar 0,226 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Supervisi Akademik akan diikuti oleh peningkatan Semangat Kerja Guru sebesar 0,226 satuan, dengan asumsi variabel lain dalam model berada dalam kondisi konstan. Hasil ini menunjukkan bahwa kegiatan supervisi yang meliputi pemberian arahan, demonstrasi pembelajaran, diskusi dua arah, pendampingan, refleksi pembelajaran, serta pemberian umpan balik konstruktif mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan semangat kerja guru.

Temuan ini mengindikasikan bahwa supervisi akademik tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembinaan profesional yang membantu guru mengatasi berbagai kendala pembelajaran. Ketika guru memperoleh bimbingan, dukungan, dan kesempatan berdiskusi secara terbuka dengan supervisor, guru akan merasa lebih dihargai, percaya diri, dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

Dengan demikian, Supervisi Akademik merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan Semangat Kerja Guru di MAN se-Kota Banjarmasin. Oleh karena itu, pelaksanaan supervisi akademik yang bersifat kolaboratif, berkelanjutan, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru perlu terus ditingkatkan guna mendukung terciptanya semangat kerja yang optimal.

Berdasarkan rangkaian pengujian yang telah dipaparkan, berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan ringkasan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4.19 Ringkasan Pengaruh Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen.

Variabel	Path Coefficient
Kompetensi Pedagogik (X_1) → Semangat Kerja Guru	0,258
Motivasi Kerja (X_2) → Semangat Kerja Guru	0,305
Lingkungan Kerja (X_3) → Semangat Kerja Guru	0,179
Supervisi Akademik (X_4) → Semangat Kerja Guru	0,226

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026.

Berdasarkan Tabel 4.16, hasil analisis menunjukkan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) untuk keempat variabel independen terhadap variabel dependen. Seluruh nilai menunjukkan angka positif, yang berarti terdapat hubungan yang searah: semakin baik variabel independen, semakin meningkat pula Semangat Kerja Guru di MAN Se-Kota Banjarmasin.

3. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Evaluasi hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan meninjau nilai *path coefficient* serta membandingkan besaran T-Statistik terhadap T-Tabel dengan nilai harus lebih besar dari **1,96**. Atau dengan ***P-Value* < 0,05**. Prosedur pengujian ini bertujuan untuk memverifikasi keselarasan antara data lapangan dengan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Gambaran menyeluruh mengenai hasil estimasi pengujian hipotesis tersebut dirangkum secara sistematis sebagai berikut:

Tabel 4.20 Hasil *Bootstrapping*

Jalur Hubungan (Pengaruh)	Koefisien (O)	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Kesimpulan
Kompetensi Pedagogik terhadap Semangat Kerja	0,258	4,139	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja terhadap Semangat Kerja	0,305	4,428	0,000	Signifikan
Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja	0,179	2,358	0,018	Signifikan
Supervisi Akademik terhadap Semangat Kerja	0,226	3,365	0,001	Signifikan

Sumber: Hasil Perhitungan Melalui *SmartPLS Versi 4* tahun 2026.

Berdasarkan tabel hasil olah data, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi Pedagogik terhadap Semangat Kerja Guru

Variabel Kompetensi Pedagogik memiliki nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar **0,258**, nilai *T-Statistics* sebesar **4,139**, dan *P-Values* sebesar **0,000**. Karena nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *P-Values* lebih kecil dari 0,05, maka Kompetensi Pedagogik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Guru. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi

pedagogik yang dimiliki guru, maka semakin tinggi pula semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Semangat Kerja Guru

Variabel Motivasi Kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar **0,305**, nilai *T-Statistics* sebesar **4,428**, dan *P-Values* sebesar **0,000**. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Values* < 0,05. Dengan demikian, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Guru. Artinya, peningkatan motivasi kerja guru akan diikuti oleh peningkatan semangat kerja guru.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Guru

Variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar **0,179**, nilai *T-Statistics* sebesar **2,358**, dan *P-Values* sebesar **0,018**. Hasil ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Guru. Dengan kata lain, semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan guru, baik dari aspek fisik maupun sosial, maka semakin tinggi pula semangat kerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

4. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Semangat Kerja Guru

Variabel Supervisi Akademik memiliki nilai koefisien jalur sebesar **0,226**, nilai *T-Statistics* sebesar **3,365**, dan *P-Values* sebesar **0,001**. Karena memenuhi kriteria signifikansi, maka Supervisi Akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Guru. Hasil ini menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik yang efektif mampu meningkatkan semangat kerja guru melalui pembinaan, pendampingan, dan pemberian umpan balik yang konstruktif.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis (*Inner Model*) menggunakan *SmartPLS 4*, bagian ini menyajikan pembahasan secara mendalam mengenai hubungan antara variabel Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Supervisi Akademik terhadap Semangat Kerja Guru di MAN se-Kota Banjarmasin. Pembahasan dilakukan dengan menginterpretasikan hasil pengujian statistik yang diperoleh sehingga dapat memberikan gambaran mengenai arah dan kekuatan pengaruh masing-masing variabel dalam model penelitian.

Selain menjelaskan hasil pengujian hipotesis, pembahasan ini juga mengaitkan temuan penelitian dengan teori-teori yang relevan serta hasil penelitian terdahulu. Proses tersebut dilakukan untuk melihat sejauh mana hasil penelitian ini mendukung, memperkuat, atau bahkan memberikan perspektif baru terhadap kajian mengenai semangat kerja guru. Dengan demikian, pembahasan tidak hanya berfokus pada hasil numerik, tetapi juga pada makna substantif yang terkandung di balik hasil analisis tersebut.

Melalui pembahasan yang komprehensif, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi semangat kerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Banjarmasin. Hasil pembahasan ini selanjutnya diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan serta menjadi masukan praktis bagi kepala madrasah dan pemangku kebijakan dalam upaya meningkatkan semangat kerja guru dan mutu pendidikan madrasah.

1. Analisis Dimensi Variabel

a. Analisis Dimensi Kompetensi Pedagogik

Hasil temuan mengonfirmasi bahwa secara umum guru di MAN se-Kota Banjarmasin telah mengaplikasikan kompetensi pedagogik pada level yang sangat memadai. Jika dibedah menggunakan pisau analisis teori *Pedagogical Content Knowledge* (PCK) dari Lee Shulman,⁴ tingginya kompetensi ini membuktikan bahwa para guru tidak hanya menguasai materi pelajaran secara kognitif (*content*), tetapi juga piawai dalam meramu cara penyampaian (*pedagogy*).

Kecakapan ini paling menonjol pada dimensi evaluasi hasil belajar. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa tingginya skor pada indikator evaluasi ini didorong oleh tuntutan administratif dan akademis dari Kementerian Agama Kota Banjarmasin, di mana guru madrasah diwajibkan menyusun pelaporan hasil belajar yang komprehensif, mencakup aspek kognitif, afektif (akhlak), dan psikomotorik. Guru di MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 terbiasa melakukan asesmen yang terintegrasi antara kurikulum nasional dan nilai-nilai keislaman, sehingga kemampuan evaluasi mereka terasah dengan sangat tajam.

Namun demikian, teori Shulman juga menekankan pentingnya pemahaman terhadap karakteristik peserta didik. Pada aspek identifikasi gaya belajar siswa, temuan penelitian menunjukkan angka yang sedikit lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya. Hal ini sangat logis dan empiris jika dihadapkan pada realita rasio jumlah siswa per kelas di MAN se-Kota Banjarmasin yang rata-

⁴L. S. Shulman, "Those Who Understand: Knowledge Growth in Teaching," *Educational Researcher* 15, no. 2 (1986): 5.

rata cukup padat. Tingginya beban mengajar jam tatap muka serta tugas tambahan pembinaan keagamaan membuat proses asesmen diagnostik personal (seperti memetakan gaya belajar visual, auditori, atau kinestetik per individu) menjadi tantangan tersendiri. Meskipun begitu, secara keseluruhan, kompetensi pedagogik guru tetap menjadi fondasi yang kokoh dalam menjaga ritme pembelajaran yang kondusif di madrasah.

b. Analisis Dimensi Motivasi Kerja

Tingginya motivasi kerja guru MAN se-Kota Banjarmasin memberikan konfirmasi empiris yang menarik terhadap Teori Hierarki Kebutuhan Maslow⁵ dan Teori Motivasi Berprestasi David McClelland.⁶ Dalam analisis data, terlihat adanya disparitas yang cukup unik: kepuasan terhadap kebutuhan fisik/ekonomi (seperti insentif dan tunjangan) dinilai lebih rendah, namun motivasi secara keseluruhan tetap berada pada kategori sangat tinggi.

Dari perspektif Maslow, hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan tingkat tinggi (*higher-order needs*) seperti kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri telah mengambil alih peran utama sebagai penggerak semangat kerja, mengkompensasi ketidakpuasan pada kebutuhan dasar (*basic needs*). Di lingkungan MAN se-Kota Banjarmasin, budaya silaturahmi yang kental, apresiasi dari pimpinan madrasah, dan kuatnya ikatan kekeluargaan antar-rekan sejawat (*ukhuwah islamiyah*) menciptakan jaring pengaman psikologis yang luar biasa.

⁵A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review* 50, no. 4 (1943): 370-396.

⁶D. C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company, 1961), 23.

Di sisi lain, dari kacamata teori McClelland, tingginya motivasi ini didorong oleh *Need for Achievement* (kebutuhan berprestasi) yang difasilitasi dengan baik oleh madrasah. Kesempatan aktualisasi diri terbuka lebar melalui forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) tingkat madrasah maupun kota, bimbingan teknis Kemenag, serta keterlibatan dalam kompetisi akademik bergengsi seperti KSM (Kompetisi Sains Madrasah). Selain itu, profesi guru di tengah masyarakat religius Kota Banjarmasin memiliki stratifikasi dan prestise sosial yang sangat dihormati. Status sosiologis ini menumbuhkan motivasi intrinsik di mana mengajar tidak hanya dipandang sebagai profesi untuk mencari nafkah, melainkan ladang amal (*ibadah*) yang bernilai eskatologis.

c. Analisis Dimensi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di MAN se-Kota Banjarmasin terbukti berpengaruh positif terhadap semangat kerja guru. Temuan ini sejalan dengan konsep lingkungan kerja menurut Sedarmayanti yang membedakan lingkungan kerja menjadi lingkungan kerja fisik dan nonfisik,⁷ serta didukung oleh Teori Dua Faktor Herzberg yang menempatkan kondisi kerja sebagai bagian dari hygiene factors yang berperan mencegah ketidakpuasan kerja.⁸

Pada aspek lingkungan kerja fisik, tersedianya ruang kerja yang memadai, sarana dan prasarana pembelajaran, serta kondisi lingkungan yang nyaman memberikan dukungan bagi guru dalam melaksanakan tugas secara optimal.

⁷Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: Mandar Maju, 2009), 21-26.

⁸Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (New York: World Publishing, 1966), 71-74.

Kondisi tersebut membantu mengurangi hambatan dalam bekerja sehingga guru dapat menjalankan proses pembelajaran dengan lebih efektif.

Sementara itu, lingkungan kerja nonfisik yang ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis, komunikasi organisasi yang baik, dukungan kepala madrasah, serta iklim kerja yang kondusif turut menciptakan suasana kerja yang nyaman. Kondisi ini mendorong meningkatnya antusiasme, keterlibatan, dan semangat guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Temuan tersebut memperkuat pandangan Herzberg bahwa kondisi kerja yang baik mampu menciptakan kepuasan dan mendukung semangat kerja individu.

d. Analisis Dimensi Supervisi Akademik

Keberhasilan pelaksanaan supervisi akademik di MAN se-Kota Banjarmasin dapat dianalisis dengan sangat tepat menggunakan kerangka pendekatan supervisi Carl D. Glickman, yaitu pendekatan direktif, kolaboratif, dan non-direktif.⁹ Tingginya persepsi guru terhadap pelaksanaan supervisi menunjukkan bahwa kepala madrasah di ketiga institusi tersebut tidak menerapkan gaya kepemimpinan instruksional yang kaku, melainkan adaptif terhadap situasi dan kematangan profesional gurunya.

Konteks di lapangan menunjukkan bahwa pendekatan direktif (pemberian arahan langsung) umumnya digunakan oleh kepala madrasah atau pengawas saat berkaitan dengan pemenuhan standar administrasi baru dari Kemenag pusat atau implementasi kebijakan kurikulum mutakhir. Namun, keunggulan utama yang

⁹Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, dan Jovita M. Ross-Gordon, *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, 11th ed. (New York, NY: Pearson, 2001), 110.

dirasakan guru adalah pada penerapan pendekatan kolaboratif. Proses pasca-observasi kelas (umpan balik) lebih sering berjalan layaknya diskusi profesional dua arah (*coaching*). Kepala madrasah memosisikan diri sebagai mitra diskusi (*critical friend*) untuk membedah kendala pembelajaran.

Lebih jauh lagi, bagi guru-guru senior yang telah memiliki jam terbang tinggi, kepala madrasah memberikan ruang pendekatan non-direktif, di mana guru diberikan otonomi untuk bereksperimen dengan metode pengajaran baru atau memimpin proyek-proyek madrasah. Fleksibilitas pendekatan Glickman yang diterapkan oleh para kepala madrasah ini berhasil mereduksi stigma bahwa supervisi adalah ajang "mencari kesalahan" (inspeksi), dan mengubahnya menjadi wadah pembinaan profesional yang dinantikan oleh para guru.

e. Analisis Dimensi Semangat Kerja Guru

Muara dari interaksi keempat variabel independen di atas adalah terbentuknya Semangat Kerja Guru yang sangat kuat. Berpijak pada konsep David Bowles dan Cary L. Cooper, semangat kerja ini tercermin dari kristalisasi gairah mengajar, tingginya komitmen tanggung jawab, serta rasa memiliki (*sense of belonging*) yang mendalam terhadap institusi.¹⁰

Temuan ini memberikan jawaban empiris terhadap fenomena *double burden* (beban ganda) yang sempat diidentifikasi di awal penelitian. Guru MAN di Banjarmasin terbukti memiliki ketahanan mental dan daya lenting (*resilience*) yang tinggi. Beban mengajar kurikulum nasional yang beririsan dengan

¹⁰David Bowles dan Cary L. Cooper, *Employee Morale: Driving Performance in Challenging Times* (London: Palgrave Macmillan, 2009). 20.

kurikulum khas Kemenag, ditambah dengan tugas ekstrakurikuler kepesantrenan, nyatanya tidak menggerus gairah kerja mereka.

Tingginya semangat kerja ini terjadi karena kuatnya *sense of belonging* terhadap almamater madrasah masing-masing. Komitmen ini tidak lahir dari ruang hampa, melainkan dipupuk oleh kombinasi antara kompetensi pedagogik yang membuat mereka merasa berdaya di kelas, motivasi intrinsik dan penghargaan sosial yang memenuhi relung psikologis mereka, lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang suportif, serta kepemimpinan kepala madrasah yang mengayomi melalui supervisi berbasis kolaborasi. Keseluruhan ekosistem inilah yang pada akhirnya menjaga nyala semangat kerja guru MAN se-Kota Banjarmasin tetap terang di tengah dinamika dan tuntutan profesi pendidikan saat ini.

2. Pengaruh Kompetensi Pedagogik terhadap Semangat Kerja Guru

Hasil pengujian hipotesis (*Inner Model*) melalui pendekatan statistik *Structural Equation Modeling (SEM-PLS)* menunjukkan bahwa Kompetensi Pedagogik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Guru. Hal ini dibuktikan secara empiris dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,258, nilai *t-statistics* sebesar 4,139 yang melampaui ambang batas kritis 1,96, serta *p-value* sebesar 0,000 yang jauh berada di bawah taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Kompetensi Pedagogik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Guru di MAN se-Kota Banjarmasin dinyatakan **diterima**.

Secara matematis, angka-angka ini menegaskan bahwa hipotesis pertama diterima; terdapat hubungan kausalitas yang searah dan meyakinkan di mana eskalasi kompetensi pedagogik yang dikuasai oleh guru akan berimplikasi langsung pada melonjaknya semangat kerja mereka dalam menjalankan tugas di madrasah. Sebaliknya, kelemahan dalam penguasaan pedagogi akan berkorelasi langsung dengan menurunnya gairah dan antusiasme kerja di lapangan.

Secara teoritis, temuan ini memberikan afirmasi yang kuat terhadap konsep *Pedagogical Content Knowledge (PCK)* yang digagas oleh Lee Shulman, sekaligus sejalan dengan amanat konstitusional dalam Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007.¹¹ Penguasaan pedagogi yang holistik mulai dari perencanaan, pemahaman karakter siswa, pelaksanaan yang interaktif, hingga evaluasi yang terukur, memberikan dampak psikologis yang fundamental berupa efikasi diri (*self-efficacy*).

Ketika seorang pendidik merasa 'mampu', berdaya, dan memegang kendali penuh atas dinamika di dalam ruang kelas, tingkat stres atau ancaman kelelahan kerja (*burnout*) dapat direduksi secara drastis. Kepuasan intelektual dan emosional yang lahir dari keberhasilan mengelola kelas inilah yang pada gilirannya memantik gairah, komitmen, dan ketahanan kerja yang persisten.

Dalam konteks empiris di MAN se-Kota Banjarmasin, tingginya pengaruh kompetensi pedagogik ini menjadi instrumen krusial dalam menghadapi kompleksitas *double burden* (beban ganda) pendidikan madrasah. Guru dituntut

¹¹Pemerintah Indonesia, "Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru" (JDIH BPK, 4 Mei 2007).

untuk tidak hanya mampu mentransfer sains dan teknologi (kurikulum nasional), tetapi juga membina karakter spiritual dan keislaman peserta didik.

Temuan empiris ini semakin memperkuat hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahida, dkk. Dalam studinya, Wahida menyimpulkan bahwa kompetensi pedagogik merupakan faktor penentu yang paling dominan dan berpengaruh signifikan dibandingkan faktor lingkungan lainnya. Kesamaan temuan ini mempertegas dalil bahwa kecakapan teknis dan pedagogis bukanlah sekadar syarat administratif sertifikasi guru, melainkan roh utama yang menentukan daya tahan, dedikasi, dan profesionalisme seorang pendidik saat berhadapan langsung dengan realita ruang kelas yang dinamis.¹²

Menghadapi beban struktural yang padat ini, guru yang memiliki kompetensi pedagogik tinggi terbukti mampu merancang strategi pembelajaran yang efisien, melakukan diferensiasi instruksional secara adaptif, dan mengintegrasikan berbagai muatan kurikulum tersebut ke dalam satu desain evaluasi yang sistematis. Kecakapan teknis inilah yang membuat beban kerja yang berat terasa lebih ringan dan terarah, sehingga semangat pengabdian mereka tetap terjaga kokoh.

Hasil penelitian ini juga secara konsisten mengonfirmasi temuan terdahulu yang dilakukan oleh Mustaqim serta penelitian korelasional oleh Purba.¹³

¹²Wahida, Andi Ririn Oktaviani, dan Ahmad Firman, "Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Lingkungan Kerja dan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar se Kecamatan Simboro Kabupaten Mamuju," *Jurnal Pustaran Manajemen (JPM)* 2, no. 2 (20 Februari 2024): 143-152.

¹³Haji Mustaqim dan Rudi Purba, "Pengaruh Semangat Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Batam Televisi," *Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang* 5, no. 2 (21 Maret 2022).

Keduanya secara empiris menyimpulkan bahwa kompetensi profesional dan pedagogik merupakan prediktor utama sekaligus pilar penentu kualitas sikap kerja tenaga pendidik. Kesamaan temuan rujukan ini mempertegas dalil bahwa kompetensi pedagogik bukanlah sekadar syarat administratif untuk memperoleh kelayakan mengajar atau sertifikasi, melainkan roh utama yang menentukan daya tahan, dedikasi, dan profesionalisme seorang pendidik saat berhadapan langsung dengan realita ruang kelas yang dinamis.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Semangat Kerja Guru

Hasil pengujian hipotesis (*Inner Model*) menggunakan algoritma *bootstrapping* pada *SmartPLS* menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Guru. Signifikansi ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,305, *t-statistics* sebesar 4,428, dan *p-value* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Guru di MAN se-Kota Banjarmasin dinyatakan **diterima**.

Fakta statistik yang paling menarik dari temuan ini adalah bahwa motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur terbesar dibandingkan seluruh variabel independen lainnya. Hal ini mengonfirmasi bahwa di lingkungan MAN se-Kota Banjarmasin, motivasi kerja bertindak sebagai determinan paling esensial dan motor penggerak utama (*prime mover*) yang mendikte tinggi rendahnya semangat kerja tenaga pendidik.

Keunggulan dominan variabel motivasi ini menyajikan anomali positif yang sangat menarik jika dibedah menggunakan Teori Hierarki Kebutuhan

Abraham Maslow. Secara rasionalitas material, indikator kesejahteraan ekonomi dan beban kerja pada analisis deskriptif sebelumnya menunjukkan angka yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain.

Namun, secara agregat, motivasi kerja justru keluar sebagai pendorong terkuat. Hal ini membuktikan bahwa guru MAN di Banjarmasin telah melampaui orientasi pemenuhan kebutuhan dasar (*physiological needs*). Semangat kerja mereka tidak lagi disetir secara absolut oleh motif finansial, melainkan didorong oleh pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi (*higher-order needs*), yakni kebutuhan akan penghargaan sosial, hubungan interpersonal yang harmonis, serta aktualisasi diri dalam mencetak generasi penerus.

Lebih dalam lagi, kuatnya dorongan motivasi di tengah keterbatasan finansial atau tingginya tuntutan administratif ini tidak dapat dilepaskan dari integrasi nilai-nilai keislaman yang telah mendarah daging dalam kultur madrasah. Tingginya motivasi kerja guru MAN merupakan manifestasi langsung dari etos kerja Islami, di mana profesi guru tidak dipandang sebatas relasi transaksional-industrial (pekerja dan pemberi upah), melainkan dimaknai sebagai ibadah.

Keyakinan teologis bahwa mendidik adalah bagian dari amal jariyah, ilmu yang bermanfaat yang pahalanya tidak terputus menjadi kompensasi psikologis yang luar biasa teguh. Niat (*lillahi ta'ala*) inilah yang menubuhkan motivasi intrinsik tak terbatas, melahirkan resiliensi (daya lenting) yang kuat, dan secara langsung melipatgandakan gairah serta semangat kerja guru melampaui batasan-batasan material.

Kuatnya pengaruh motivasi ini sejalan dengan konfirmasi empiris dari penelitian Sanusi, dkk.¹⁴ dan Sitorus, dkk.,¹⁵ yang menemukan bahwa pemenuhan motivasi kerja secara langsung mendongkrak kedisiplinan dan kinerja guru secara berkelanjutan. Namun, kebaruan (*novelty*) dari tesis di MAN se-Kota Banjarmasin ini terletak pada pergeseran hierarki motifnya. Jika riset terdahulu masih sangat terikat pada motivasi ekstrinsik, penelitian ini membuktikan bahwa dalam ekosistem pendidikan berbasis agama, motivasi intrinsik-spiritual (seperti penghargaan sosial dan nilai eskatologis) mampu mengambil alih fungsi motivasi finansial sebagai penopang utama semangat kerja.

Temuan empiris ini secara solid mengonfirmasi dan memperluas hasil penelitian terdahulu. Riset-riset sebelumnya umumnya menyimpulkan bahwa motivasi berbanding lurus dengan semangat kerja, namun temuan di MAN se-Kota Banjarmasin ini memberikan kebaruan (*novelty*) bahwa dalam institusi pendidikan berbasis agama, motivasi intrinsik-spiritual mampu mengambil alih fungsi motivasi ekstrinsik-finansial sebagai penopang utama kinerja.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,179, *t-statistics* sebesar 2,358

¹⁴Muhammad Nunu Sanusi, Aslamiah, dan Sulistiana, "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Motivasi Kerja terhadap disiplin Guru di SMKN Kota Banjarmasin," *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 5, no. 1 (30 Juni 2024): 1205-10.

¹⁵Ellen Rotua Basaria Sitorus, Azainil, dan Nurlaili, "Influence of Academic Supervision, Work Motivation, and Collaborative Learning Practices on Teacher Performance in Junior High Schools in Berau Regency," *Borneo Educational Journal (Borju)* 7, no. 1 (31 Januari 2025): 58-76.

($>1,96$), dan p -value sebesar 0,018 ($<0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan guru, semakin tinggi pula semangat kerja dalam melaksanakan tugas profesional. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Guru di MAN se-Kota Banjarmasin dinyatakan diterima.

Meskipun memiliki koefisien jalur paling kecil dibandingkan variabel independen lainnya, lingkungan kerja tetap memberikan pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berfungsi sebagai faktor pendukung yang menciptakan kenyamanan dan stabilitas dalam bekerja. Temuan tersebut sejalan dengan konsep lingkungan kerja menurut Sedarmayanti yang membedakan lingkungan kerja menjadi lingkungan kerja fisik dan nonfisik, serta didukung oleh Teori Dua Faktor Herzberg yang menjelaskan bahwa kondisi kerja merupakan bagian dari *hygiene factors* yang berperan mencegah munculnya ketidakpuasan kerja.

Pada aspek lingkungan kerja fisik, tersedianya ruang kerja yang nyaman, sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai, serta lingkungan yang aman memberikan dukungan bagi guru dalam melaksanakan pembelajaran secara optimal. Sementara itu, lingkungan kerja nonfisik yang ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis, komunikasi organisasi yang baik, dukungan kepala madrasah, dan iklim kerja yang kondusif turut menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga mendorong meningkatnya semangat kerja guru.

Hasil analisis ini berafiliasi kuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Satria, dkk. di Aceh Barat,¹⁶ yang secara tegas menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap gairah kerja guru. Kondisi fasilitas fisik yang layak serta iklim kerja non-fisik yang harmonis terbukti mutlak diperlukan. Ia bertindak ibarat jaring pengaman psikologis; tanpanya, kelelahan kerja (*burnout*) akan mudah mendera, namun dengan kehadirannya, kenyamanan dasar guru tetap terjaga sehingga mereka leluasa berinovasi.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan semangat kerja guru. Implikasi praktis dari temuan ini adalah kepala madrasah perlu menjaga kualitas lingkungan kerja, baik melalui penyediaan fasilitas yang memadai maupun dengan membangun komunikasi yang terbuka, hubungan kerja yang harmonis, serta iklim organisasi yang kondusif. Dengan demikian, lingkungan kerja tidak hanya mendukung kenyamanan guru dalam bekerja, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan semangat kerja secara berkelanjutan.

5. Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Semangat Kerja Guru

Hasil pengujian hipotesis akhir dalam model struktural (*Inner Model*) menggunakan metode *PLS-SEM* mengonfirmasi bahwa Supervisi Akademik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Guru di MAN se-Kota Banjarmasin. Signifikansi hubungan kausalitas ini dibuktikan oleh

¹⁶Febri Satria, Marwan Marwan, dan Saiful Bahri, "The Influence of Academic Supervision, Work Environment, and Work Motivation on Teacher Performance," *Jurnal As-Salam* 8, no. 2 (18 Oktober 2024): 149-67.

perolehan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar **0,226**, nilai *t-statistics* sebesar **3,365** (lebih besar dari 1,96), serta diperkuat oleh perolehan *p-value* sebesar **0,001** (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa supervisi akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja guru dinyatakan **diterima**.

Hasil-hasil statistik ini memberikan basis empiris yang kuat untuk menerima hipotesis keempat dalam penelitian ini. Secara maknawi, temuan ini mempertegas dalil bahwa efektivitas kepemimpinan instruksional kepala madrasah melalui aktivitas supervisi akademik berbanding lurus dengan stabilitas dan eskalasi gairah serta komitmen kerja para guru di lapangan.

Secara teoritis, temuan ini memberikan penguatan epitemologis terhadap Teori Supervisi Perkembangan yang dipopulerkan oleh Carl D. Glickman. Poin krusial dari pemikiran Glickman menyatakan bahwa supervisi bukanlah sebuah instrumen pengawasan yang bersifat koersif-inspektif untuk mencari kesalahan, melainkan sebuah kontinum bantuan profesional yang adaptif terhadap tingkat kematangan profesional dan komitmen guru.

Menariknya, temuan kausalitas yang kuat ini memberikan bantahan akademis terhadap penelitian Yulia di Kabupaten Malang¹⁷ dan Wahida, dkk. di Mamuju.¹⁸ Kedua riset terdahulu tersebut secara mengejutkan menemukan bahwa

¹⁷Henni Yulia, "Pengaruh Supervisi Akademik, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Malang" (Tesis Magister, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2021).

¹⁸Wahida, Andi Ririn Oktaviani, dan Ahmad Firman, "Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Lingkungan Kerja dan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar se Kecamatan Simboro Kabupaten Mamuju," *Jurnal Pusaran Manajemen (JPM)* 2, no. 2 (20 Februari 2024): 143-152.

variabel supervisi akademik secara parsial *tidak* berpengaruh signifikan terhadap kinerja maupun semangat guru. Disparitas hasil ini justru mempertegas kebaruan temuan di MAN se-Kota Banjarmasin. Tidak signifikannya supervisi pada riset terdahulu patut diduga karena pendekatan yang digunakan masih bersifat kaku, direktif, dan berorientasi pada inspeksi administratif. Sebaliknya, tingginya efektivitas supervisi di lokus penelitian ini lahir karena kepala madrasah sukses menerapkan pendekatan kolaboratif dan non-direktif ala Glickman, yang menempatkan guru sebagai mitra profesional yang setara.

Ketika kepala madrasah mampu mengonversikan paradigma supervisi dari sekadar pemenuhan syarat administratif menjadi ruang pembinaan yang mencerahkan, dampak psikologis yang muncul pada guru adalah deeskalasi kecemasan mengajar (*teaching anxiety*) dan peningkatan rasa dihargai (*sense of recognition*). Pengalaman manajerial yang suportif inilah yang mentransformasikan aktivitas supervisi menjadi stimulus eksternal yang efektif dalam mengonstruksi komitmen dan tanggung jawab kerja yang tinggi.

Kepala madrasah yang andal tidak akan menggunakan instrumen supervisi untuk menambah beban mental guru melalui birokratisasi pelaporan, melainkan menggunakannya untuk memberikan solusi taktis terhadap kendala pembelajaran terdiferensiasi di kelas. Kehadiran kepala madrasah yang hadir sebagai penyedia solusi dan fasilitator melalui pendekatan non-direktif (memberikan otonomi kreatif kepada guru senior), secara efektif menjaga daya lenting guru, sehingga beban kerja yang kompleks tidak mereduksi militansi dan semangat kerja mereka.

Temuan penelitian ini tidak hanya memperkuat orisinalitas konseptual di lingkungan madrasah, tetapi juga selaras dan memperluas khazanah penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mustaqim serta konseptualisasi dari Purba. Konsistensi hasil riset ini lintas institusi membuktikan secara empiris bahwa kedudukan supervisi akademik berada pada posisi strategis sebagai jembatan yang menghubungkan antara kebijakan mutu makro institusi dengan semangat kerja mikro guru di dalam kelas.

Temuan di MAN se-Kota Banjarmasin ini memberikan sumbangsih kebaruan (*novelty*) bahwa efektivitas supervisi tidak ditentukan oleh seberapa sering observasi kelas dilakukan secara formal, melainkan ditentukan oleh ketepatan kepala madrasah dalam mendiagnosis kapan harus mengarahkan (direktif), kapan harus mendampingi (kolaboratif), dan kapan harus memberikan otonomi penuh (non-direktif) kepada gurunya.

Pelaksanaan supervisi pasca-observasi harus dioptimalkan sebagai ruang refleksi bersama yang apresiatif, bukan ajang penghakiman performa. Dengan menerapkan kombinasi pendekatan supervisi perkembangan yang adaptif dan bersandar pada nilai-nilai ukhuwah serta syura ini, madrasah akan mampu menciptakan ekosistem kerja yang sehat, yang secara konsisten menjaga stabilitas gairah kerja guru demi tercapainya kualitas pendidikan madrasah yang unggul dan kompetitif.

6. Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Supervisi Akademik terhadap Semangat Kerja Guru

Hasil analisis determinasi struktural (uji simultan) menggunakan algoritma *PLS-SEM* menunjukkan bahwa nilai *R-Square* berada pada angka 0,375 dengan nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,356. Secara statistik, temuan ini menegaskan bahwa Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Supervisi Akademik secara bersama-sama (simultan) mampu menjelaskan 35,6% variabilitas dari Semangat Kerja Guru di MAN se-Kota Banjarmasin.

Dalam standar riset ilmu sosial dan perilaku organisasi, perolehan nilai determinasi pada kategori moderat (sedang) ini merupakan capaian yang sangat substansial. Angka ini membuktikan bahwa keempat variabel independen yang diusulkan dalam model penelitian ini bukanlah elemen yang berdiri sendiri, melainkan sebuah konstelasi manajerial yang beroperasi secara sinergis dalam mengonstruksi fondasi semangat kerja tenaga pendidik.

Secara teoritis, temuan simultan ini menyajikan sebuah sintesis keilmuan yang komprehensif dengan meleburkan teori *Pedagogical Content Knowledge* (Shulman), Hierarki Kebutuhan (Maslow), Teori Dua Faktor (Herzberg), dan Supervisi Perkembangan (Glickman) ke dalam satu orkestrasi bangunan psikologis guru. Semangat kerja guru terbukti bukan sekadar produk dari satu stimulus tunggal, melainkan agregat dari terpenuhinya empat dimensi esensial.

Kompetensi pedagogik merepresentasikan kecakapan kognitif-teknis, motivasi kerja mewakili bahan bakar psikologis (Hati), lingkungan kerja menyediakan daya dukung spasial-operasional (Fisik), sementara supervisi

akademik hadir sebagai navigasi institusional (Kompas/Arah). Ketika keempat dimensi ini beresonansi dalam frekuensi yang harmoni, maka akan tercipta daya dorong yang masif untuk menstabilkan semangat kerja guru pada level yang paling optimal.

Meskipun model penelitian ini telah membuktikan signifikansinya secara meyakinkan, eksistensi sisa varians sebesar 64,4% harus disikapi dengan sikap akademik. Nilai eksklusi ini secara objektif menunjukkan bahwa semangat kerja manusia adalah konstruk psikologis yang teramat dinamis. Masih terdapat ruang elaborasi yang sangat luas di luar model penelitian ini, yang dikendalikan oleh variabel-variabel makro maupun mikro lainnya.

Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan transformasional secara spesifik, iklim digitalisasi madrasah, kebijakan kompensasi linear, budaya organisasi, hingga faktor determinan personal seperti kecerdasan emosional dan stabilitas keluarga guru, diprediksi turut memegang kendali atas porsi 64,4% tersebut. Hal ini sekaligus membuka diskursus dan peta jalan bagi peneliti selanjutnya untuk merumuskan model *Structural Equation Modeling* yang lebih ekspansif.

Secara praktis, implikasi dari pengujian simultan ini menegaskan bahwa keempat aspek yang diteliti (kompetensi, motivasi, lingkungan, dan supervisi) merupakan pilar esensial yang harus diprioritaskan terlebih dahulu oleh kepala madrasah. Peningkatan semangat kerja tidak akan pernah terjadi secara instan hanya dengan membenahi salah satu variabel dan mengabaikan yang lain.

Meskipun demikian, pengelolaan terhadap keempat aspek ini harus dipandang sebagai titik tolak intervensi awal, yang pada fase manajerial selanjutnya perlu diiringi dengan perbaikan pada determinan-determinan lain di porsi 64,4% tersebut, guna merealisasikan ekosistem pendidikan madrasah yang unggul, kompetitif, dan paripurna.