

Kebijakan Ketua Yayasan dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru di Taman Pendidikan Al-Qur'an (Tpq) Al-Afkar, Bungurasih

Ika Khaironi, Ahmad Fakk Dominika Taqi Aha Putra, Mufidatur Rofia, Nur Ali, J. Nabel Aha Putra

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim – Jl. Gajayana No. 50, Malang
Institut Agama Islam Al-Khoziny - Jl. Kh Hamdani, Sidoarjo

Email: ikakhaironi.mhs@gmail.com

Abstract: Departing from the problem of low teacher welfare in non-formal Islamic educational institutions, this study analyzes the policy of the head of the Al-Afkar Bungurasih Foundation in improving the welfare of teachers of the Al-Qur'an Education Center. The research uses a descriptive qualitative approach with observational data collection techniques, structured interviews, and documentation; Data analysis was carried out through reduction, presentation, and conclusion drawing with a test of the validity of triangulation techniques. The results show three main policy clusters. First, financial policy: the determination of proportional honorarium based on the number of students fostered and the facilitation of voluntary appreciation funds from student guardians distributed directly without deductions including support for momentum such as holiday allowances. Second, the professional development policy: teachers' participation in the training of the Mu'allimil Qur'an (MMQ) Council accompanied by incentives as a form of appreciation and encouragement to improve pedagogical competence. Third, participatory governance policies: monthly routine deliberation as a communication forum, honorarium evaluation, identification of obstacles, and collective decision-making. The implementation of these policies has an impact on increasing teacher motivation, discipline, and responsibility, which is reflected in the readiness of teaching materials, seriousness in learning, and activeness in evaluation; in turn contributes to the quality of Qur'an learning services at TPQ. The findings confirm that a combination of financial policy, capacity building, and participatory governance is a strategic prerequisite for the elevation of teacher welfare and the quality of Qur'anic education in the context of foundations.

Keywords: Foundation policy; teacher well-being; Al-Qur'an Education Center

Abstrak: Berangkat dari rendahnya kesejahteraan guru pada lembaga pendidikan Islam non-formal, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan Ketua Yayasan Al-Afkar Bungurasih dalam upaya meningkatkan kesejahteraan guru TPQ. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara terstruktur, dan studi dokumentasi. Selanjutnya, data dianalisis melalui proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, dengan validitas data diuji melalui teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga kebijakan utama yang diterapkan oleh yayasan. Pertama, kebijakan keuangan, meliputi penetapan honorarium berdasarkan jumlah santri binaan, penyaluran dana apresiasi sukarela dari wali santri tanpa potongan, serta pemberian tunjangan pada momentum tertentu seperti Hari Raya. Kedua, kebijakan pengembangan profesional, yaitu mendorong guru untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Majelis Mu'allimil Qur'an (MMQ), disertai pemberian insentif sebagai bentuk apresiasi dan motivasi dalam meningkatkan kompetensi pedagogik. Ketiga, kebijakan pengelolaan partisipatif, yang diwujudkan melalui pelaksanaan musyawarah rutin bulanan sebagai forum komunikasi, evaluasi honorarium, identifikasi kendala, dan pengambilan keputusan secara kolektif. Implementasi ketiga kebijakan tersebut memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi dan tanggung jawab guru. Hal ini tercermin dari kesiapan guru dalam menyiapkan bahan ajar, kesungguhan dalam melaksanakan proses pembelajaran, serta partisipasi aktif dalam kegiatan evaluasi. Secara keseluruhan, kebijakan yang terintegrasi antara aspek finansial, profesional, dan manajerial terbukti berkontribusi

signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan guru sekaligus mutu layanan pembelajaran Al-Qur'an di TPQ Yayasan Al-Afkar Bungurasih.

Kata kunci: Kebijakan yayasan; Kesejahteraan Guru, Taman Pendidikan Al-Qur'an.

Guru selalu menjadi topik pembahasan yang hangat dalam berbagai kalangan. Hal ini dikarenakan dalam diri seorang guru melekat berbagai peran dan fungsi yang tak terpisahkan. Dalam konteks pendidikan, guru memiliki peran yang sangat krusial, karena keberhasilan suatu proses pendidikan pada dasarnya sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi yang dimiliki oleh guru (Djollong, 2017). Jika melihat dari konteks pendidikan Islam, guru memiliki peran yang lebih luas karena turut bertanggung jawab dalam menumbuhkan nilai-nilai islam seperti nilai moral, spiritual, dan akhlak mulia kepada peserta didik (Isnaini, 2024).

Di antara institusi pendidikan Islam yang bersifat nonformal yang memegang kedudukan fundamental dalam pembentukan akhlak mulia adalah TPQ. Selain fungsinya dalam pembinaan Al-Qur'an, TPQ juga berperan dalam membentuk akhlak mulai pada anak-anak (Asmarani, 2024). Namun, di balik peran mulia tersebut, sebagian besar guru TPQ menghadapi berbagai keterbatasan, salah satunya dalam aspek kesejahteraan. Insentif yang diterima oleh guru TPQ seringkali tidak sebanding dengan tanggung jawab dan beban tugas yang mereka emban (Aisy, 2024).

Dalam beberapa tahun terakhir, Kementerian Agama telah menginisiasi program pemberian insentif bagi para guru ngaji sebagai wujud penghargaan atas pengabdian mereka dalam membina dan mencerdaskan generasi bangsa melalui pendidikan keagamaan (Kemenag, 2023). Akan tetapi dalam implementasinya program ini dinilai belum merata, khususnya bagi lembaga pendidikan keagamaan di tingkat desa terutama TPQ yang dikelola secara mandiri oleh yayasan atau masyarakat. Situasi ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara peran strategis TPQ dalam penguatan literasi keagamaan dan dukungan pemerintah terhadap aktor utama dalam TPQ, yakni guru (Prasetyo et al., 2023)

Menyadari bahwa program bantuan insentif dari pemerintah belum dapat menjangkau seluruh guru secara merata, yayasan yang menaungi TPQ memegang peran kunci selaku pengambil keputusan strategis. Yayasan bertanggung jawab mengarahkan kebijakan, merancang skema pendanaan yang berkeadilan, dan memastikan mekanisme evaluasi yang transparan. Dukungan kesejahteraan guru bukan semata instrumen manajerial, melainkan juga wujud penghormatan atas martabat profesi. Prinsip *ihسان* (kualitas kerja terbaik) dan *amanah* (tanggung jawab) mengarahkan pemangku kepentingan lembaga untuk memastikan kondisi kerja yang layak dan manusiawi agar guru mampu menjalankan tugas secara tulus sekaligus profesional (Yorman, 2023).

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan hal yang berbeda sebagaimana mestinya. Di Kabupaten Sidoarjo, terjadi kasus tertundanya pencairan insentif guru yang bukan disebabkan oleh ketiadaan anggaran, melainkan oleh problem tata kelola internal yayasan pengelola TPQ. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa ketika yayasan tidak mampu menjalankan fungsi koordinatif dan pengambilan kebijakan secara efektif, kebijakan publik yang secara teknis telah siap justru terhenti pada tahap implementasi. Akibatnya, guru TPQ kembali berada pada posisi rentan, sekaligus menegaskan bahwa

persoalan kesejahteraan guru tidak hanya bersumber dari keterbatasan dukungan negara, tetapi juga dari lemahnya kapasitas dan akuntabilitas kelembagaan yayasan itu sendiri (Salim, 2025).

Berdasarkan fenomena di atas, diperlukan penelitian yang menelaah secara mendalam bagaimana kebijakan di tingkat yayasan dirancang guna meningkatkan kesejahteraan guru TPQ. Pemilihan yayasan ini sebagai lokus penelitian didasarkan pada karakter kelembagaannya sebagai yayasan swasta yang tidak berada di bawah naungan kementerian atau institusi pemerintah mana pun. Posisi tersebut menjadikan seluruh kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan TPQ, termasuk kebijakan kesejahteraan guru, disusun dan diimplementasikan secara otonom oleh yayasan tanpa campur tangan negara. Selain itu, lokus ini juga merepresentasikan karakter umum TPQ di Indonesia yang tumbuh dari inisiatif sosial-keagamaan masyarakat dengan dukungan sumber daya terbatas, sehingga temuan penelitian diharapkan memiliki relevansi analitis yang lebih luas dalam memahami dinamika kebijakan kesejahteraan guru pada lembaga pendidikan Islam nonformal.

METODE

Dalam rangka memperoleh pemahaman yang mendalam terkait kebijakan Ketua Yayasan dalam meningkatkan kesejahteraan guru TPQ, penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif melalui studi kasus (Moleong L. J, 2018). Penelitian ini dilaksanakan di Yayasan Al-Afkar, Desa Bungurasih, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo, dipilih karena lembaga ini selain aktif membina TPQ juga sebagai yayasan swasta yang tidak berada di bawah naungan kementerian atau institusi pemerintah mana pun sehingga seluruh kebijakan termasuk kebijakan kesejahteraan guru, disusun dan diimplementasikan oleh yayasan tanpa campur tangan negara (Ardiansyah et al., 2023). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen (Ardiansyah et al., 2023). Observasi dilakukan dengan pendekatan partisipatif, di mana peneliti ikut serta dalam berbagai aktivitas yayasan guna mengamati secara langsung perilaku serta interaksi antara ketua yayasan dan para guru. Di sisi lain, wawancara dilakukan secara terstruktur mengikuti format wawancara yang telah disiapkan peneliti guna mendapatkan data mendalam dari informan yang dipilih secara sengaja, yaitu ketua yayasan dan guru TPQ. Kepala yayasan sebagai informan utama karena berperan dalam menentukan kebijakan dan guru sebagai pelaksana kebijakan. Sementara itu, dokumentasi dilakukan sebagai pelengkap data hasil observasi dan wawancara, yang mencakup berbagai sumber seperti arsip yayasan, notulen rapat, laporan keuangan, serta dokumen relevan lainnya.

Proses analisis data mengikuti model Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Panjaitan et al., 2025). Data direduksi dengan menekankan pada informasi yang relevan terhadap fokus penelitian, kemudian disajikan melalui narasi deskriptif, dan kesimpulan ditarik setelah melalui proses verifikasi. Untuk menjaga validitas data, menggunakan teknik triangulasi yaitu mencocokkan hasil dari observasi, wawancara, dan dokumentasi guna menjamin kesesuaian serta keabsahan temuan penelitian terkait kebijakan ketua yayasan dalam meningkatkan kesejahteraan guru di Yayasan Al-Afkar, Bungurasih (Fikri et al., 2025)

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Implementasi Kebijakan Ketua Yayasan dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru TPQ

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketua yayasan Al-Afkar menerapkan kebijakan kesejahteraan guru melalui tiga hal, yakni kebijakan keuangan, pengembangan profesional, dan pengelolaan partisipatif. Pertama, pada aspek kebijakan keuangan, ditemukan bahwa yayasan menerapkan sistem pengelolaan yang berbasis proporsionalitas, yakni pemberian honorarium yang disesuaikan dengan jumlah santri binaan masing-masing guru. Kebijakan ini bertujuan menciptakan rasa keadilan dan keterpaduan antara beban kerja dengan kompensasi yang diterima. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru TPQ Al-Afkar mengungkapkan:

“Kalau dulu honor kami sama semua, tidak peduli berapa banyak santri yang diajar. Sekarang sistemnya lebih adil. Semakin banyak santri, honor juga menyesuaikan. Kami jadi merasa lebih dihargai karena kerja kami diperhatikan,” (Wawancara Guru TPQ, 2025).

Wawancara dengan Ketua Yayasan juga mengatakan:

“Kami selalu bicarakan besaran honor dalam rapat bulanan. Jadi guru bisa tahu bagaimana perhitungannya. Semua transparan supaya tidak ada salah paham,” (Wawancara, Ketua Yayasan Al-Afkar, 2025).

Selain sistem honorarium yang proporsional, yayasan juga memberikan dana apresiasi sukarela dari wali santri yang disalurkan langsung kepada guru di saat momentum tertentu, misalnya perayaan Idul Fitri.

Kedua, pada aspek pengembangan profesional, yayasan secara aktif memberikan dorongan bagi para guru untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan *Majelis Mu'allimil Qur'an* (MMQ) yang diselenggarakan di tingkat Kabupaten Waru. Kegiatan ini menjadi wadah bagi para guru TPQ untuk memperdalam kemampuan membaca Al-Qur'an, mempelajari metodologi pembelajaran yang efektif, serta berdiskusi tentang tantangan dan solusi dalam pengajaran *Qira'ati*. Pelatihan tersebut berfungsi tidak hanya sebagai forum peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga sebagai sarana pembentukan komunitas profesional yang saling mendukung (*professional learning community*). Hasil wawancara dengan salah seorang guru menunjukkan bahwa kegiatan *Majelis Mu'allimil Qur'an* (MMQ) memiliki dampak signifikan terhadap kualitas mengajar:

“Kami jadi lebih paham cara membimbing santri membaca Al-Qur’an dengan benar. Di pelatihan juga diajarkan metode Qira’ati terbaru dan cara menyampaikan dengan menarik untuk anak-anak,” (Wawancara, Guru TPQ, 2025).

Yayasan Al-Afkar memberikan insentif khusus bagi guru yang mengikuti pelatihan *Majelis Mu’allimil Qur’an* (MMQ), sebagai bentuk penghargaan atas komitmen dan partisipasi mereka. Pemberian insentif ini selain bersifat material, juga bersifat simbolik yang menunjukkan bahwa lembaga menghargai usaha guru untuk mengembangkan diri. Ketua Yayasan Al-Afkar menegaskan pentingnya kebijakan tersebut:

“Kami ingin guru-guru terus belajar, tidak berhenti di situ saja. Kalau mereka ikut pelatihan, kami beri apresiasi karena itu investasi untuk lembaga juga,” (Wawancara, Ketua Yayasan Al-Afkar, 2025).

Ketiga, pada aspek pengelolaan partisipatif, yayasan menerapkan pengelolaan berbasis partisipatif ini untuk menekankan pada prinsip musyawarah dan keterlibatan kolektif. Yayasan secara konsisten mengadakan musyawarah rutin setiap bulan yang dihadiri oleh seluruh guru dan pengurus yayasan. Forum ini berfungsi sebagai wahana komunikasi dua arah, tempat penyampaian informasi kebijakan, serta ruang refleksi terhadap pelaksanaan program yang telah berjalan. Selain itu, kegiatan musyawarah juga menjadi sarana untuk melakukan evaluasi terhadap honorarium, kesejahteraan guru, serta identifikasi kendala operasional dalam proses belajar-mengajar.

Dari hasil wawancara dengan guru TPQ Al-Afkar terungkap bahwa:

“melalui musyawarah bulanan, kami bisa langsung menyampaikan keluhan atau saran, misalnya terkait pembagian tugas atau waktu kegiatan santri. Ketua yayasan juga selalu terbuka terhadap masukan, jadi kami merasa dilibatkan dalam keputusan.”

Dampak Implementasi Kebijakan terhadap Kesejahteraan Guru TPQ

Pertama, penetapan honorarium proporsional berdasarkan jumlah santri binaan meningkatkan persepsi keadilan dan penghargaan terhadap kinerja guru, yang berdampak pada meningkatnya disiplin, tanggung jawab, dan semangat kerja. Transparansi penyaluran dana apresiasi dari wali santri tanpa potongan serta pemberian tunjangan insidental turut memperkuat kepercayaan organisasi dan stabilitas kesejahteraan ekonomi guru.

Kedua, kebijakan pengembangan profesional melalui partisipasi dalam pelatihan Majelis Mu’allimil Qur’an (MMQ) berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogis guru. Melalui kegiatan pembacaan, diskusi, dan praktik pengajaran, guru memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai metode pembelajaran Al-Qur’an, khususnya pendekatan Qira’ati, sehingga kualitas pembelajaran menjadi lebih efektif. Guru yang berpartisipasi dalam pelatihan mengungkapkan bahwa:

“pelatihan MMQ membuat kami lebih percaya diri dan menemukan cara baru agar anak-anak cepat memahami bacaan.” (Wawancara Guru TPQ, 2025)

Ketiga, kebijakan pengelolaan partisipatif yang diwujudkan melalui musyawarah rutin bulanan memperkuat komunikasi, kolaborasi, dan iklim kerja yang kondusif. Keterlibatan guru dalam evaluasi kebijakan dan perumusan solusi bersama menumbuhkan rasa memiliki serta kepercayaan terhadap pimpinan yayasan, yang pada akhirnya memperkuat komitmen kolektif dalam pengelolaan TPQ. Dari wawancara terungkap bahwa:

“Setiap keputusan diambil melalui musyawarah, sehingga kami merasa didengar dan dilibatkan.”

PEMBAHASAN

Pada aspek kebijakan keuangan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem honorarium proporsional di Yayasan Al-Afkar memiliki relevansi yang kuat dengan Teori Keadilan (*Equity Theory*) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja timbul ketika individu merasa bahwa *input* seperti usaha, waktu, tanggung jawab seimbang dengan *output* seperti imbalan, penghargaan (Adams, 1965). Dalam praktiknya, penyesuaian honor berdasarkan jumlah santri binaan mendorong guru TPQ memandang sistem kompensasi sebagai adil dan rasional, sehingga memunculkan rasa dihargai atas kontribusi nyata yang diberikan kepada yayasan (Robbins, S. P., & Judge, 2017). Persepsi keadilan tersebut mampu mendorong motivasi guru yang selanjutnya memberikan efek positif terhadap kinerja serta mutu pembelajaran (Wang, 2025). Hasil penelitian ini sekaligus menguatkan teori keadilan organisasi (Rahman & Niamul, 2022), yang menyatakan bahwa keadilan dalam distribusi imbalan berkontribusi signifikan terhadap komitmen afektif dan kinerja individu dalam organisasi pendidikan (Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, 2013). Guru yang merasakan keadilan finansial cenderung menunjukkan loyalitas dan motivasi lebih tinggi.

Pada aspek pengembangan profesional, hasil temuan sejalan dengan pandangan bahwa keterlibatan guru dalam pelatihan dan komunitas pembelajaran memiliki implikasi positif terhadap peningkatan profesionalisme dan rasa tanggung jawab kerja, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan (Hasanah et al., 2024). Pemberian apresiasi dan insentif pascapelatihan mencerminkan prinsip motivasi sebagaimana dikemukakan Herzberg, bahwa pengakuan terhadap prestasi dan kesempatan berkembang merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja (Herzberg, 1968). Dengan demikian, kebijakan ketua yayasan dalam mendorong partisipasi pelatihan tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi individu, melainkan juga dipahami sebagai investasi strategis jangka panjang bagi keberlanjutan dan mutu lembaga. Perspektif ini sejalan dengan konsep pengembangan profesional berkelanjutan yang menempatkan guru sebagai pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learner*) dalam menghadapi dinamika pendidikan keagamaan (Maria et al., 2023).

Lebih lanjut, penguatan sumber daya melalui pelatihan dan insentif sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources Model* (JD-R) (Gynning et al., 2024), yang menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya mampu meningkatkan keterlibatan kerja, menurunkan tingkat kelelahan, dan memperkuat profesionalisme guru (Bakker, A. B. et al., 2016). Dukungan yayasan terhadap pengembangan kompetensi juga berkontribusi pada terbentuknya motivasi intrinsik guru, karena kebutuhan akan kompetensi dan otonomi terpenuhi, sebagaimana dijelaskan dalam *Self-Determination Theory* (SDT) (Ryan, R. M., et al., 2020).

Sementara itu, kebijakan pengelolaan partisipatif melalui musyawarah rutin memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) dan kepercayaan guru terhadap ketua yayasan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa taat kelola yang transparan dan demokratis tidak hanya berdampak pada efektivitas kebijakan, tetapi juga memperkuat motivasi sosial dan komitmen kolektif. Secara teoretis, kebijakan ini mencerminkan prinsip kepemimpinan partisipatif, di mana keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan rasa tanggung jawab, kolaborasi, serta loyalitas terhadap lembaga (Mutya Ayu Henirwana et al., 2025). Dalam kerangka *Self-Determination Theory* (SDT), keterlibatan ini memenuhi kebutuhan *relatedness* (keterhubungan sosial), yang pada akhirnya memperkuat motivasi intrinsik dan kepuasan kerja (Tarantul & Berkovich, 2025)

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kebijakan Ketua Yayasan Al-Afkar dalam meningkatkan kesejahteraan guru TPQ mencakup aspek keuangan, pengembangan profesional, dan pengelolaan partisipatif yang saling melengkapi. Kebijakan keuangan yang proporsional dan transparan meningkatkan rasa keadilan dan motivasi kerja, sementara pelatihan *Majelis Mua'llimil Qur'an* (MMQ) memperkuat kompetensi dan profesionalisme guru. Selain itu, musyawarah rutin menciptakan iklim kerja partisipatif yang memperkuat rasa memiliki dan komitmen terhadap lembaga. Secara teoritis, kebijakan ini mencerminkan keseimbangan antara keadilan, pengembangan diri dan partisipasi, sedangkan secara praktis dapat dijadikan model bagi lembaga pendidikan Islam nonformal dalam membangun sistem kesejahteraan guru yang adil dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi sebagai *best practice* dalam pengelolaan TPQ, khususnya dalam merumuskan kebijakan kelembagaan dan kesejahteraan guru pada lembaga pendidikan Islam nonformal. Di sisi lain, hasil penelitian ini diharapkan menjadi informasi awal bagi pengembangan kajian lanjutan di konteks dan wilayah yang berbeda, sehingga dapat memperkaya pemahaman akademik dan memperkuat basis pengetahuan mengenai dinamika pengelolaan TPQ dalam kerangka pendidikan Islam.

DAFTAR RUJUKAN

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.

- Aisy, A. R. (2024). *Makna ikhlas untuk mengembangkan motivasi guru TPQ Ulumuddin Jeruksari Pekalongan*. UIN K. H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
- Andi Fitriani Djollong. (2017). Kedudukan guru sebagai pendidik. *Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam, IV*, 122–137.
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam, 1(2)*, 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22(3)*, 273–285.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill.
- Desita Asmarani. (2024). Peran TPQ Dalam Meningkatkan Akhlak Mulia Anak-Anak Melalui. *JOURNAL OF SCIENTIFIC STUDIES, 1(2)*, 87–94.
- Fikri, M. H., Murhayati, S., & Darmawan, R. (2025). Kebebasan Data dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 9*, 13057–13065.
- Gynning, B. E., Karlsson, E., Teoh, K., Gustavsson, P., Christiansen, F., & Brulin, E. (2024). Human Resources for Health Contextualising the job demands – resources model : a cross - sectional study of the psychosocial work environment across different healthcare professions. *Human Resources for Health, 1–14*. <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00958-1>
- Hasanah, S. M. (2024). PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PROFESIONAL GURU PAI. *Proceeding International Seminar on Islamic Education and Peace, 4*, 748–761.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 46(1)*, 53–62. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2
- Isnaini, H. (2024). *Peran Guru Pendidikan Agama Islam dalam Membentuk Karakter Religius Siswa. 4*.
- Kemenag, K. (2023). *Keputusan Kemenag*.
- Maria. (2023). *Pengembangan Profesional Berkelanjutan bagi Guru*. Takaza innovatix Labs.
- Moleong L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mutya Ayu Henirwana, Naifa Filda Putrib, Ermitac, F. W. (2025). Partisipasi Guru Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Pengembangan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan, 02(01)*, 329–337. <https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/index>
- Panjaitan, Nayla Syaharani , Adira, Mona Luthfia, L. G. (2025). Kajian Teoritis: Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Edukatif, 3(1)*, 36–45. <https://ejournal.edutechjaya.com/index.php/edukatif/article/view/1628/1293>
- Prasetyo, A., & Rahmawati, N. (2023). Kebijakan Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru: Perspektif Manajemen Yayasan. *Jurnal Kebijakan Pendidikan Dan Keislaman, 4(3)*, 201–216.
- Rahman, H. A., & Niamul, D. (2022). Heliyon Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *HLY, 8(5)*, e09450. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Salim, N. (2025). Insentif Tertunda, Komisi D DPRD Sidoarjo sarankan interal PG-TPQ Bersatu. In *Kamedia.id*. <https://kamedia.id/insentif-tertunda-komisi-d-dprd-sidoarjo-sarankan-internal-pg-tpq-bersatu/>
- Tarantul, A., & Berkovich, I. (2025). *perform emotional labor and emotion work : qualitative study of narratives about coping with students ' discipline*. 1–23.

- Wang, Y. (2025). *The effect of perceived organizational fairness on the endogenous motivation of university teachers ' professional development : A study of the mediating role of trust and organizational identification.* 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317445>
- Yorman, D. (2023). *Etika Profesi Guru.* PT. MIFANDI MANDIRI DIGITAL.