

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL, KULTUR ORGANISASI DAN  
EFIKASI DIRI TERHADAP KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA  
KEPENDIDIKAN MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN)  
DI MALANG RAYA**

**TESIS**

**Oleh:**

**JULIANSYAH**  
**NIM. 16711022**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL, KULTUR ORGANISASI DAN  
EFIKASI DIRI TERHADAP KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA  
KEPENDIDIKAN MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN)  
DI MALANG RAYA**

**Tesis**

Di ajukan kepada  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan  
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

**Oleh:**

**Juliansyah**  
**NIM. 16711022**



**Pembimbing:**

**Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag**  
**NIP. 19720420200121003**

**Dr. Sri Harini, M.Si**  
**NIP. 197310142001122002**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul "Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Malang Raya" ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 09 Oktober 2018  
Pembimbing I



Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag  
NIP. 19720420200121003

Pembimbing II



Dr. Sri Harini, M.Si  
NIP. 197310142001122002

Malang, 10 Oktober 2018  
Mengetahui,  
Ketua Program Magister MPI

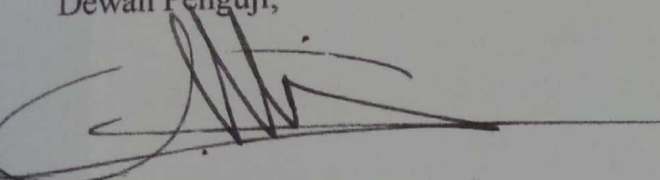


Dr. H. Wahidmurni, M.Pd.Ak  
NIP. 196903032000031002

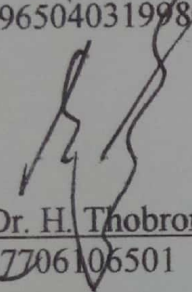
## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan Judul Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Di Malang Raya ini telah diuji dan dipertahankan di depan Sidang dewan penguji pada tanggal 03 Desember 2018.


Dewan Penguji,

  
Dr. H. Agus Maimun, M.Pd  
NIP. 19650403199803 1 002

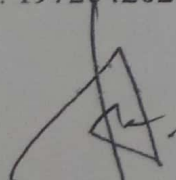
Ketua

  
Prof. Dr. H. Thobroni, M.M  
NIP. 07706106501

Penguji Utama


  
Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag  
NIP. 1972042020012 1 003

Anggota

  
Dr. Hj. Sri Harini, M.Si  
NIP. 19731014200112 2 002

Anggota

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana,

  
Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I  
NIP. 19550717198203 1 005





## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Juliansyah, S.Pd  
NIM : 16711022  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Alamat : Jalan. Trans Kalimantan, Sui Ambawang, Kab.Kubu Raya,  
Kalimantan Barat 78393  
Judul Penelitian : Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Malang Raya.

Menyatakan bahwa Tesis yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Adalah hasil karya sendiri dan bukan duplikasi karya orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian terbukti terdapat unsur-unsur duplikasi dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia bertanggung jawab untuk diproses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Malang, 10 Oktober 2018

Hormat Saya,



*Juliansyah*  
Juliansyah

NIM. 16711022

## MOTTO



Sesungguhnya segala perintah-Nya apabila Dia menghendaki sesuatu maka cukup dengan Berkata kepadanya: “Jadilah”!, maka terjadi ia.  
(Q.S Yaasin: 82)

## PERSEMBAHAN



Dengan Segenap Jiwa dan Ketulusan Hati Ku Persembahkan Karya ini Kepada:

1. Ayahku Abdul Manaf (Alm), dan Ibundaku Suliha, orang yang paling berjasa dalam hidupku, cucuran keringat dan air mata beliau yang tak terhingga nilainya, sebagai bentuk pengorbanan.
2. Kakakku Indrawati, S.Pd.I dan Jumiati, S.Pd.I serta abangku M. Warisi, S.Pd.I dan Rusdi A.Md, serta adekku Nely Mujahidah, A.Md. Kep, kalianlah pelita hatiku yang telah mendidik dan mendo'akan selalu memberikan nasihat untuk selalu belajar dan terus belajar.
3. Sahabat-sahabatku senasib seperjuangan di Program Studi Magister MPI angkatan 2016/2017 (Dhendi, Heri, Mas Popy, Mas IBM, Mas Gagah, Endang, Naili, Fatma, Ria, Tutut, Zidni dan mbak didi). Kalianlah yang selalu memberi kesejukan didalam hati dan selalu berbaik hati.
4. Guru-guru saya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dhim saya kepada beliau semua yang telah ikhlas dan ridho atas ilmu yang diberikan.
5. Sahabat-sahabat saya baik yang di Malang maupun yang dipontianak wa bil khusus, Syamsul arifin, Iffa, Fitri, Misbah dan sahabat-sahabat yang lain, yang telah memberikat masukan dalam menyelesaikan Tesis ini.

## ABSTRAK

**Juliansyah.** 2018. *Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Malang Raya*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (1) Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag, (2) Dr. Sri Harini, M.Si.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi, Efikasi Diri, Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Madrasah Aliyah Negeri (MAN).

Kinerja pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (staf) adalah tingkat pencapaian hasil yang diraih dalam mewujudkan tujuan madrasah yang ditetapkan. Namun tidak jarang ada pendidik dan tenaga kependidikan yang dianggap masih rendah kinerjanya. Indikatornya kepemimpinan yang bersifat *laissez faire*, sarana tidak memadai, guru dan staf tidak kompeten, dan lain sebagainya. Akan tetapi madrasah telah menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan. Indikatornya sistem pengelolaan, sarana dan prasarana, dan lain sebagainya. Dengan demikian kinerja guru dan kinerja staf madrasah khususnya madrasah aliyah negeri dapat dikatakan sangat baik. diantara faktor yang mempengaruhi adalah kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan hubungan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi, dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan madrasah aliyah negeri di Malang Raya. Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif, pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner atau angket, wawancara dan dokumentasi. Populasi berjumlah 232 orang, sampel 144 responden yang terdiri 114 guru dan 30 staf. Teknik analisis data meliputi *Outer Model* dan *Inner Model* serta *Bootstrapping*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan positif signifikan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru nilai  $p\text{-value}$   $0,031 < 0,05$ . (2) Terdapat hubungan positif tidak signifikan kultur organisasi terhadap kinerja guru dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,056 > 0,05$ . (3) Terdapat hubungan yang positif signifikan efikasi diri terhadap kinerja guru dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,006 < 0,05$ . (4) Terdapat hubungan positif tidak signifikan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja staf dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,132 > 0,05$ . (5) Terdapat hubungan yang positif signifikan kultur organisasi terhadap kinerja staf dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,002 < 0,05$ . (6) Terdapat hubungan yang positif signifikan kultur organisasi terhadap kinerja staf dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,002 < 0,05$ . Dan (7) terdapat perbedaan hubungan kepemimpinan Spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dengan persentase 63,3% dan tenaga kependidikan dengan nilai 96,1 %.



## ملخص البحث

جولياشه ٢٠١٨. العلاقة بين القيادة الروحية والثقافة التنظيمية والكفاءة الذاتية لأداء معلمي الدولة وموظفي التعليم في المدرسة الكبرى (مان) في مالانج . الأطروحة ، برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية جامعة الدراسات العليا الحكومية الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج ، مستشار (١) د. هـ. منيرول عابدين ، م. أ. (٢) د. سري هاريني ، ماجستير.

الكلمات الرئيسية: القيادة الروحية ، الثقافة التنظيمية ، الكفاءة الذاتية ، أداء المربين وموظفي التعليم ، مدرسة ولاية علياء (مان).

أداء المعلمين (المدرسين) والعاملين في مجال التعليم (الموظفين) هو مستوى تحقيق النتائج التي تحققت في تحقيق الأهداف المحددة المدارس الدينية . ولكن ليس من النادر أن يكون هناك اختصاصيون في التعليم وموظفون في مجال التعليم يُعتبرون منخفضي الأداء . والمؤشرات هي قيادة التدخل ، والوسائل غير الكافية ، والمعلمين والموظفين غير الأكفاء ، وما إلى ذلك . لكن في الواقع ، أظهرت المدارس الدينية تطوراً مهماً . مؤشرات أنظمة الإدارة والمرافق والبنية التحتية ، إلخ . وهكذا أداء المعلمين وأداء الموظفين وبخاصة البلاد عاليه مدرسة الكتاتيب يمكن أن يقال لتكون ممتازة . من بين العوامل التي تؤثر على القيادة الروحية والثقافة التنظيمية والكفاءة الذاتية.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة القيادة الروحية، والثقافة التنظيمية، والكفاءة الذاتية على أداء المعلمين والدولة الكتاتيب عاليه في مالانج .



هذا البحث عبارة عن بحث استقصائي ذو نهج كمي ، ويتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان أو تقنيات الاستبيان والمقابلات والوثائق .كان عدد السكان ٢٣٢ شخصا ، وعينة من ١٤٤ مستجيبة تتألف من ١١٤ معلما و ٣٠ موظفا .تتضمن تقنيات تحليل البيانات النموذج الخارجي والنموذج الداخلي و Bootstrapping.

أوضحت النتائج ما يلي: (١) وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الروحية وأداء المعلم ، قيمة  $p < ٠.٠٥$  (٢) توجد علاقة إيجابية وغير مهمة بين الثقافة التنظيمية وأداء المعلم بقيمة  $p > ٠.٠٥$  تبلغ (٣). توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية وأداء المعلم مع قيمة  $p$  تبلغ  $٠.٠٠٦ > ٠.٠٥$  (٤) لا توجد علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الروحية وأداء الموظفين مع قيمة  $p$  بقيمة  $٠.١٣٢ < ٠.٠٥$  (٥) هناك علاقة إيجابية هامة من الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين مع القيمة الاحتمالية  $٠.٠٠٢ > ٠.٠٥$  (٦). هناك علاقة إيجابية هامة من الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين مع القيمة الاحتمالية  $٠.٠٠٢ > ٠.٠٥$  و (٧) هناك اختلافات في القيادة الروحية العلاقة ، والثقافة التنظيمية والكفاءة الذاتية على أداء المعلمين مع نسبة ٦٣.٣٪ والمربين بقيمة ٩٦.١٪.

## ABSTRACT

**Juliansyah.** 2018. *Relation of Spiritual Leadership, Organizational Culture, and Self-Efficacy to the Performance of State Educators and Education Personnel in Madrasah Aliyah (MAN) in Malang*. Thesis, Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Program Postgraduate State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor (1) Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag, (2) Dr. Sri Harini, M.Sc.

**Keywords:** Spiritual Leadership, Organizational Culture, Self-Efficacy, Performance of Educators and Education Personnel, State (MAN).

The performance of educators (teachers) and education staff (staff) is the level of achievement of the results achieved in realizing the goals of *Madrasah* that was established. But not infrequently, a number of educators and education staff who are considered to be still low in performance. The leadership indicators of *laissez faire*, are such as inadequate means, incompetent teachers and staff and other senses. But actually madrasahs have shown significant development. Indicators of management systems, facilities and infrastructure, etc. Thus the performance of the teacher and the performance of the madrasah staff especially the state Aliyah Madrasah can be said to be very good. Among the factors that influence are spiritual leadership, organizational culture and self-efficacy.

This study aims to reveal the relationship of spiritual leadership, organizational culture, and self-efficacy to the performance of educators and educational staff of state Islamic schools in Malang. This research is a survey research with a quantitative approach, data collection is done by questionnaire or questionnaire techniques, interviews and documentation. The population was 232 people, a sample of 144 respondents consisting of 114 teachers and 30 staff. Data analysis techniques include *Outer Model* and *Inner Model* and *Bootstrapping*.

The results of the study showed that: (1) there was a significant positive relationship between spiritual leadership and the teacher's performance with a *p-value* of  $0.031 < 0.05$ . (2) There is a positive and insignificant relationship between organizational culture and teacher performance with a *p-value* of  $0.056 > 0.05$ . (3) There is a significant positive relationship between self-efficacy and teacher performance with a *p-value* of  $0.006 < 0.05$ . (4) There is no significant positive relationship between spiritual leadership and staff performance with *p-value* of  $0.132 > 0.05$ . (5) There is a significant positive relationship between organizational culture and staff performance with a *p-value* of  $0.002 < 0.05$ . (6) There is a significant positive relationship between organizational culture and staff performance with a *p-value* of  $0.002 < 0.05$ . And (7) there are differences in the relationship of Spiritual leadership, organizational culture and self-efficacy to the performance of educators with a percentage of 63.3% and education personnel with a value of 96.1%.

## KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah, peneliti ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Malang Raya” dapat terselesaikan dengan baik pada waktu yang ditentukan semoga berguna dan bermanfaat. Bersholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW, semoga keselamatan selalu tercurahkan kepada beliau dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Disini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan tak terhingga yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'*, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Dan para Pembantu Rektor, atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi.
2. Bapak Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. Selaku ketua Program Studi Dan Ibu Dr. Hj. Istianah Abu Bakar, M.Ag selaku sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
4. Bapak Prof. Dr. H. Thobroni, M.Si Selaku Penguji Utama dan Dr. H. Agus Maimun, M.Pd selaku Ketua Dewan Penguji yang telah memberikan masukan terkait hasil penelitian.
5. Bapak Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag selaku pembimbing utama dan Ibu Dr. Sri Harini, M.Si selaku Pembimbing pendamping yang telah banyak

membimbing dan memberikan petunjuk serta arahan kepada peneliti dalam menyusun Tesis ini.

6. Bapak Drs. M. Husnan, M.Pd selaku Kepala MAN 1 Kota Malang, Bapak H. Sudirman, S.Pd, M.M selaku Kepala MAN Kota Batu, dan Dr. Khairul Anam, M.Ag selaku Kepala MAN Gondanglegi Kabupaten Malang, yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
7. Bapak Drs. Nur Hidayatullah di MAN 1 Kota Malang, Bapak Munawir, S.Pd di MAN Kota Batu, dan Bapak Agung Sri Mulyono, S.Pd di MAN Gondanglegi Kab. Malang, yang telah membantu peneliti dalam penyebaran angket penelitian kepada responden.
8. Bapak dan ibu dosen UIN Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan namanya satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dhim peneliti kepada beliau semua, terima kasih atas ilmu yang diberikan.
9. Bapak/ibu guru dan staf Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya yang telah membantu peneliti dalam melengkapi data dalam penyusunan Tesis.
10. Semua pihak yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam pengambilan data penelitian ini di Madrasah Aliyah Negeri Malang Raya.

Akhirnya peneliti berharap, semoga Tesis ini berguna dalam menambah wawasan peneliti dan juga semoga bermanfaat untuk adik-adik tingkat yang nantinya dapat dijadikan referensi dalam membuat Tesis yang lebih baik. Dan peneliti berdo'a semoga semua kebaikan budi mereka yang membantu peneliti dinilai sebagai amal shaleh dan mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna, karena itu saran dan kritik sangat diharapkan demi kesempurnaan dalam membuat Tesis.

*Alhamdulillahirabbil alamin.....*

Malang, 10 Oktober 2018  
Peneliti,

**Juliansyah**  
NIM. 16711022

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut :

### A. Huruf

ا	=	a	ز	=	z	ق	=	q
ب	=	b	س	=	s	ك	=	k
ت	=	t	ش	=	sy	ل	=	l
ث	=	ts	ص	=	sh	م	=	m
ج	=	j	ض	=	dl	ن	=	n
ح	=	<u>h</u>	ط	=	th	و	=	w
خ	=	kh	ظ	=	zh	ه	=	h
د	=	d	ع	=	‘	ء	=	,
ذ	=	dz	غ	=	gh	ي	=	y
ر	=	r	ف	=	f			

### B. Vokal Panjang

Vokal (a) Panjang = â

Vokal (i) Panjang = î

Vokal (u) Panjang = û

### C. Vokal Dipotong

أُ = aw

أَيَّ = ay

أُو = ûr

إِي = i



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>Lembar Persetujuan .....</b>	<b>i</b>
<b>Lembar Pengesahan Tesis .....</b>	<b>ii</b>
<b>Lembar Pernyataan .....</b>	<b>iii</b>
<b>Motto .....</b>	<b>iv</b>
<b>Persembahan .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstrak Indonesia .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstrak Arab.....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstrak Inggris.....</b>	<b>ix</b>
<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>x</b>
<b>Pedoman Transliterasi.....</b>	<b>xii</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Daftar Tabel.....</b>	<b>xvii</b>
<b>Daftar Gambar .....</b>	<b>xix</b>
<b>Daftar Lampiran .....</b>	<b>xxi</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Hipotesis Penelitian .....	11
F. Asumsi Penelitian .....	13
G. Ruang Lingkup Penelitian .....	13
H. Orisinalitas Penelitian .....	14
I. Definisi Operasioanal .....	18
<b>BAB II      KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kinerja Pendidik .....	22
1. Pengertian Kinerja Pendidik .....	22
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pendidik .....	24
3. Karakteristik kinerja pendidik .....	26
4. Penilaian Kinerja Pendidik .....	28
B. Kinerja Tenaga Kependidikan .....	30
1. Pengertian kinerja tenaga kependidikan .....	30
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan.....	32

3. Jenis-jenis tenaga kependidikan .....	33
4. Penilaian kinerja tenaga kependidikan .....	34
C. Kepemimpinan Spiritual .....	35
1. Pengertian kepemimpinan spiritual .....	35
2. Perbedaan kepemimpinan spiritual dengan kepemimpinan lainnya.....	40
3. Peran kepemimpinan spiritual .....	42
4. Penilaian kepemimpinan spiritual.....	44
D. Kultur Organisasi .....	46
1. Pengertian kultur organisasi .....	46
2. Tingkatan kultur organisasi .....	49
3. Tipe kultur organisasi .....	50
4. Penilaian kultur organisasi.....	51
E. Efikasi Diri .....	52
1. Pengertian efikasi diri .....	52
2. Aspek-aspek efikasi diri .....	53
3. Fungsi efikasi diri .....	55
4. Penilaian efikasi diri .....	57
F. Hubungan Antar Variabel.....	58
1. Hubungan kepemimpinan spritual terhadap kinerja pendidik .....	58
2. Hubungan kultur organisasi terhadap kinerja pendidik...	61
3. Hubungan efikasi diri terhadap kinerja pendidik.....	63
4. Hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan .....	64
5. Hubungan kultur organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan.....	65
6. Hubungan efikasi diri terhadap kinerja tenaga kependidikan.....	68
7. Hubungan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi, dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.....	70
G. Kerangka Berfikir .....	73
1. Hubungan masing-masing variabel .....	73
2. Gambar kerangka berfikir.....	74

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Rancangan Penelitian.....	75
B. Variabel Penelitian.....	76
C. Populasi dan Sampel.....	78
D. Pengumpulan Data.....	81

1. Teknik pengumpulan data.....	81
2. Alat pengumpulan data.....	83
E. Instrumen Penelitian .....	86
F. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	86
G. Uji Analisis Data.....	96
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>
A. Gambaran Umum Responden.....	102
B. Deskripsi Variabel Penelitian .....	106
C. Pengujian <i>Outer Model</i> .....	114
D. Uji <i>Convergent Validity</i> .....	115
E. Uji <i>Convergent Validity</i> Setelah Modifikasi.....	123
F. Uji <i>Average Variance Extracted</i> .....	125
G. Uji <i>Discriminant Validity</i> .....	130
H. Uji <i>Discriminant Validity</i> Setelah Modifikasi .....	136
I. Uji <i>Composite Reliability</i> .....	140
J. Uji <i>Cronbach Alpha</i> .....	141
K. Analisis <i>Inner Model</i> .....	143
1. Analisis <i>R Square</i> .....	143
2. Analisis <i>Q Square</i> .....	145
3. Analisis <i>F Square</i> .....	150
L. Hasil <i>Boostrapping</i> .....	153
<b>BAB V</b>	<b>PEMBAHASAN</b>
A. Hubungan Kepemimpinan Spiritual, terhadap Kinerja Pendidik (Guru) MAN di Malang Raya .....	165
B. Hubungan Kutur Organisasi terhadap Kinerja Pendidik (Guru) MAN di Malang Raya.....	170
C. Hubungan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik (Guru) MAN di Malang Raya.....	174
D. Hubungan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan (Staf) MAN di Malang Raya .....	178
E. Hubungan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan (Staf) MAN di Malang Raya .....	182
F. Hubungan Efikasi Diri terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan (Staf) MAN di Malang Raya .....	186
G. Perbedaan Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik (Guru) dan Tenaga Kependidikan (Staf) MAN di Malang Raya .....	189

1. Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik (Guru) ..... 195
2. Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan (Staf) ..... 199

## **BAB VI     PENUTUP**

- A. Kesimpulan ..... 212
- B. Implikasi Penelitian ..... 214
- C. Saran ..... 221
- D. Keterbatasan Penelitian..... 224

**DAFTAR PUSTAKA ..... 225**

**LAMPIRAN..... 233**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya ....	17
2.1 Kepemimpinan Spiritual diantara Model Kepemimpinan Lainnya .....	41
3.1 Distribusi Populasi Penelitian .....	79
3.2 Jumlah Sampel Minimal .....	80
3.3 Pembobotan Jawaban Angket .....	84
3.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pertama .....	92
3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kedua .....	94
3.6 Distribusi Interpretasi .....	100
3.7 Kriteria Penilaian SmartPLS .....	101
4.1 Distribusi Jenis Kelamin Responden Pendidik (guru) .....	102
4.2 Distribusi Tingkat Pendidikan Responden Pendidik .....	103
4.3 Distribusi Jenis Kelamin Responden Tenaga Kependidikan (staf) .....	104
4.4 Distribusi Tingkat Pendidikan Responden Tenaga Kependidikan .....	105
4.5 Distribusi Jawaban Guru Terhadap Kinerja Pendidik .....	106
4.6 Distribusi Jawaban Guru Terhadap Kepemimpinan Spiritual .....	107
4.7 Distribusi Jawaban Guru Terhadap Kultur Organisasi .....	108
4.8 Distribusi Jawaban Guru Terhadap Efikasi Diri .....	109
4.9 Distribusi jawaban Staf terhadap kinerja tenaga kependidikan .....	110
4.10 Distribusi jawaban Staf terhadap Kepemimpinan Spiritual .....	111
4.11 Distribusi jawaban Staf terhadap Kultur Organisasi .....	112
4.12 Distribusi jawaban Staf terhadap Efikasi Diri .....	113
4.13 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) Guru Sebelum Modifikasi ....	126
4.14 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) Guru Setelah Modifikasi .....	127
4.15 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) Staf Sebelum Modifikasi .....	128
4.16 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) Staf Setelah Modifikasi .....	129
4.17 Nilai Guru Discriminant Validity X1 (Kepemimpinan Spiritual) .....	130
4.18 Nilai Guru Discriminant Validity X2 (Kultur organisasi) .....	131
4.19 Nilai Guru Discriminant Validity X3 (Efikasi Diri) .....	132
4.20 Nilai Guru Discriminant Validity Y1 (Kinerja Pendidik) .....	133
4.21 Nilai Staf Discriminant Validity X1 (Kepemimpinan Spiritual) .....	134
4.22 Nilai Staf Discriminant Validity X2 (Kultur organisasi) .....	134
4.23 Nilai Staf Discriminant Validity X3 (Efikasi Diri) .....	135
4.24 Nilai Staf Discriminant Validity Y2 (Kinerja Tenaga Kependidikan) ...	136
4.25 Discriminant Validity Setelah Modifikasi Pendidik (Guru) .....	137
4.26 Discriminant Validity Setelah Modifikasi Tenaga Kependidikan (Staf)	138



4.27	Nilai <i>Composite Reliability</i> Guru .....	141
4.28	Nilai <i>Composite Reliability</i> Staf .....	141
4.29	Nilai <i>Croach Alpha</i> Guru .....	142
4.30	Nilai <i>Croach Alpha</i> Staf .....	143
4.31	Nilai <i>R Square</i> Guru .....	143
4.32	Nilai <i>R Square</i> Staf .....	144
4.33	Nilai Q2 Guru Total <i>Construct Crossvalidated Redudancy</i> .....	145
4.34	Nilai Q2 Guru Total <i>Construct Crossvalidated Communality</i> .....	146
4.35	Nilai Q2 Guru Total <i>Indicator Crossvalidated Redundancy</i> .....	146
4.36	Nilai Q2 Guru Total <i>Indicator Crossvalidated Communality</i> .....	147
4.37	Nilai Q2 Staf Total <i>Construct Crossvalidated Redudancy</i> .....	148
4.38	Nilai Q2 Staf Total <i>Construct Crossvalidated Communality</i> .....	148
4.39	Nilai Q2 Staf Total <i>Indicator Crossvalidated Redundancy</i> .....	149
4.40	Nilai Q2 Staf Total <i>Indicator Crossvalidated Communality</i> .....	150
4.41	Hasil F2 untuk <i>effect size</i> Guru .....	151
4.42	Hasil F2 untuk <i>effect size</i> Staf .....	152
4.43	Guru Hubungan Langsung (Analisis Jalur) .....	153
4.44	Guru Hubungan Tidak Langsung .....	155
4.45	Guru Hubungan Spesifik Tidak Langsung .....	156
4.46	Guru Hubungan Total .....	157
4.47	Staf Hubungan Langsung (Analisis Jalur) .....	159
4.48	Staf Hubungan Tidak Langsung .....	161
4.49	Staf Hubungan Spesifik Tidak Langsung .....	162
4.50	Staf Hubungan Total .....	163

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Model <i>Spiritual Leadership Theory</i> .....	45
2.2 Sumber Efikasi Diri .....	57
2.3 Kerangka Berfikir .....	74
3.1 Variabel Independent dan Variabel Dependent .....	77
3.2 Uji Validitas Model Struktural Pertama .....	91
3.3 Uji Validitas Model Struktural Kedua .....	94
3.4 Diagram Jalur Penelitian .....	99
4.1 Grafik Jenis Kelamin Responden Pendidik .....	102
4.2 Grafik Tingkat Pendidikan Responden Pendidik .....	103
4.3 Grafik Jenis Kelamin Responden Tenaga Kependidikan .....	104
4.4 Grafik Tingkat Pendidikan Responden Tenaga Kependidikan .....	105
4.5 Model <i>SmartPLS</i> Pertama (Guru) .....	115
4.6 Ouput Variabel Kepemimpinan Spiritual (Guru) .....	116
4.7 Output Variabel Kultur Organisasi (Guru) .....	116
4.8 Output Variabel Efikasi Diri (Guru) .....	117
4.9 Output Variabel Kinerja Pendidik (Guru) .....	118
4.10 Model <i>SmartPLS</i> Pertama (Staf) .....	119
4.11 Ouput Variabel Kepemimpinan Spiritual (Staf) .....	120
4.12 Output Variabel Kultur Organisasi (Staf) .....	120
4.13 Output Variabel Efikasi Diri (Staf) .....	121
4.14 Output Variabel Kinerja Tenaga Kependidikan (Staf) .....	122
4.15 Model <i>SmartPLS</i> Kedua (Guru) .....	123
4.16 Model <i>SmartPLS</i> Ketiga (Guru) .....	124
4.17 Model <i>SmartPLS</i> Kedua (Staf) .....	125
4.18 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> Sebelum Modifikasi (Guru) .....	127
4.19 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> Setelah Modifikasi (Guru) .....	128
4.20 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> Sebelum Modifikasi (Staf) .....	129

4.21	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i> Setelah Modifikasi (Staf) .....	130
4.22	Uji <i>Discriminant Validity</i> Setelah Modifikasi (Guru) .....	138
4.23	Uji <i>Discriminant Validity</i> Setelah Modifikasi (Staf) .....	140
4.24	Hasil <i>Bootstrapping</i> (Guru) .....	153
4.25	Hasil <i>Bootstrapping</i> (Staf) .....	159
5.1	Hubungan Langsung Guru dan Staf (Analisis Jalur) .....	187
5.2	Hubungan Tidak Langsung Guru dan Staf .....	188
5.3	Hubungan Pertama Spesifik Tidak Langsung .....	189
5.4	Hubungan Kedua Spesifik Tidak Langsung .....	189
5.5	Hubungan Ketiga Spesifik Tidak Langsung .....	190
5.6	Hubungan Keempat Spesifik Tidak Langsung .....	190
5.7	Hubungan Total .....	191
5.8	<i>Mind Mapping</i> Temuan (Guru) .....	209
5.9	<i>Mind Mapping</i> Temuan (Staf) .....	211

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Instrumen Penelitian
2. Kuesioner Penelitian
3. Jawaban Responden Pendidik
4. Jawaban Responden Tenaga Kependidikan
5. Tabel Krejcie and Morgan
6. Daftar T Tabel
7. Surat Izin Penelitian
8. Surat Keterangan Penelitian
9. Profil Objek Penelitian
10. Dokumentasi Penelitian
11. Riwayat Hidup Peneliti

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Lembaga pendidikan islam di Indonesia dalam perjalanannya belakangan ini banyak sekali kendala atau hambatan yang terjadi dalam mewujudkan lembaga pendidikan islam unggulan yang menjadi harapan bagi setiap lembaga. Kendala atau hambatan tersebut tidak lain diantaranya minimnya jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang belum profesional dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab pendidikan demi tercapainya tujuan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Oleh karena itu betapa pentingnya kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam lembaga pendidikan islam.

Sebagaimana firman Allah SWT, yang berkaitan dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 151 sebagai berikut:

كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنْكُمْ يَتْلُوا عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ ﴿١٥١﴾

Artinya: Sebagaimana (Kami Telah menyempurnakan nikmat kami kepadamu) kami Telah mengutus kepadamu Rasul diantara kamu yang membacakan ayat-ayat kami kepada kamu dan mensucikan kamu dan mengajarkan kepadamu Al Kitab dan Al-Hikmah, serta mengajarkan kepada kamu apa yang belum kamu ketahui. (Q.S Al-Baqarah: 151).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tarmizi Ninoersy, *Integritas Pendidik Profesional dalam tinjauan al-Qur'an*. (Jurnal Edukasi, July 2015), Vol, 1 No, 2 hlm 4



Berdasarkan penjelasan ayat di atas, bahwa sumber daya manusia yang profesional merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam berkembangnya lembaga non profit seperti lembaga pendidikan. Maka dari itu peran kinerja pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran yang cukup inti. Begitu pentingnya kinerja tenaga pendidik yang profesional sebagaimana yang dipaparkan oleh Ani Furoidah dalam tesisnya yaitu:

“sejak digulirkannya penjarangan guru profesional tahun 2007 hingga sekarang lebih dari 90% guru di Indonesia sudah dinyatakan profesional. Namun timbul satu pertanyaan, apakah melalui sertifikasi, guru menjadi profesional? Jika hal ini tidak dibarengi dengan kinerja guru yang tulus dan ikhlas serta bekerja secara profesional, tentu semuanya hanya ada selembar kertas sertifikasi dan PIN bentuk bulat yang bertuliskan “Guru Profesional”.<sup>2</sup>

Dari paparan di atas mengenai problem guru yang profesional, Ada juga problem yang terjadi belakang ini, masih ada pendidik dan tenaga kependidikan yang mengajar dan bekerja tidak sesuai dengan keilmuannya, tidak sesuai dengan profesinya. Sejalan dengan pernyataan di atas, dalam hadis yang diriwayatkan oleh Abu Darda bahwa Rasulullah SAW, menyuruh agar menempatkan seseorang pada kedudukannya masing-masing.<sup>3</sup>

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا: أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: أُنْزِلُ النَّاسَ  
مَنْ زَلُّهُمْ. (رواه أبو داود)

Artinya: Dari Aisyah RA bahwasanya Nabi Muhammad SAW bersabda:  
“Tempatkanlah para manusia pada masing-masing tempat mereka.”  
(HR. Abu Dawud).

<sup>2</sup> Asni Furoidah, *Pengaruh kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru*, (Tesis UIN Malang, 2016). Hlm 15

<sup>3</sup> Syaikh abdurrahman bin nashir as-sa'di, *bahjatu qulubi al-abraari wa qurrotu 'uyuni al-akhyari fi syarhi jawani' al-Akhbar*, edisi indonesia, terj wafi marzuki ammar, Lc., syarah lengkap 99 hadis perihal amalan muslim sehari-hari, (rayadh: daar al-arqam, cet 11, 1419 H), hlm 49

Hadis di atas, menjelaskan tentang menempatkan manusia pada tempatnya masing-masing yaitu jika kita memberikan jabatan kepada seseorang yang mempunyai *kafa'ah* (keahlian/skill) dan spesialis khusus. Dengan adanya pemberian jabatan tersebut sudah pasti memberi pengaruh terhadap kuantitas dan kualitas dari gerak roda organisasi. Serta akan memberi peluang lebih baik terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Sejalan dengan hal tersebut Mahmudi memberikan pernyataan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yaitu:

“Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen yang dimiliki individu: Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur kerja dalam organisasi. Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan dan internal.”<sup>4</sup>

Adapun dalam penelitian ini, Peneliti hanya membahas tiga faktor saja yaitu, faktor kepemimpinan dalam hal ini kepemimpinan spiritual, kemudian faktor sistem dalam hal ini kultur organisasi, serta faktor personal dalam hal ini efikasi diri. Dari ketiga faktor tersebut diasumsikan bahwa kinerja pendidik dan tenaga kependidikan sangat besar hubungannya terhadap jalannya organisasi dilembaga pendidikan islam.

---

<sup>4</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005), hlm. 21

Adapun faktor kepemimpinan yang tepat dalam organisasi nirlaba adalah kepemimpinan spiritual yang dapat mengarahkan kinerja anggotanya untuk dapat sebesar-besarnya bermanfaat (*Altruistic Love*) bagi kehidupan masyarakat bukan hanya untuk mencari laba sebesar-besarnya. Sehingga orientasi yang harus dimiliki pendidik dan tenaga kependidikan adalah agar sebesar-besarnya bermanfaat bagi siswa dan madrasah.

Sejalan dengan pernyataan di atas, Louis, W. Fry berpandangan tentang kepemimpinan spritual yaitu:<sup>5</sup>

*“Spiritual leadership is a paradigm for organizational transformation and development designed to create an intrinsically motivated, learning organization. The purpose of spiritual leadership is to tap into the fundamental needs of both leader and follower for spiritual well-being through calling and membership, to create vision and value congruence across the individual, empowered team, and organization levels and, ultimately, to foster higher levels of organizational commitment and productivity. Operationally, spiritual leadership comprises the values, attitudes, and behaviors that are necessary to intrinsically motivate one’s self and others so they have a sense of spiritual well-being through calling and membership”.*

Maksud dari pernyataan di atas, bahwa kepemimpinan spiritual yang terdiri dari nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga mereka memiliki arti kelangsungan hidup spiritualitas dalam organisasi, kepala madrasah akan termotivasi untuk memiliki jiwa sosial yang tinggi terhadap pendidik, tenaga kependidikan, maupun siswa dimadrasah, sehingga akan meningkatkan efektifitas, dan efisiensi dari kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>5</sup> Fry, Louis W. *Spiritual Leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from Extended work hours cultures*. Journal of Business Ethics (2009) 84: 265–278 Springer 2008 DOI 10.1007/s10551-008-9695-2

Di dalam dunia pendidikan juga, tentunya ada kultur yang tepat dalam lingkungan sekolah karena kultur organisasi diasumsikan dapat mendorong kinerja guru, karena didalamnya terdapat hubungannya dengan kehidupan suatu organisasi seperti interaksi antara pimpinan, bawahan maupun setingkat atau rekan kerja, sehingga dapat meningkatkan maupun menurunkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Kultur organisasi merupakan sumber identitas bagi orang yang berada dalam organisasi sebagai sebuah semangat bersama (*collective spirit*) yang membimbing, cara melihat, berfikir, merasa dan berperilaku didalam menghadapi tantangan global yang sedang dihadapi organisasi. Seharusnya organisasi lembaga pendidikan islam tidak jauh berbeda dengan organisasi lainnya, harus memiliki misi yang jelas, fokus dan aplikatif. Pernyataan misi organisasi sebaiknya sederhana dan mudah dipahami oleh mereka yang berada dalam organisasi. Kelemahan dari organisasi nirlaba di Indonesia dalam hal ini lembaga pendidikan kurang fokusnya terhadap misi. Sering misi dibuat dengan pilihan kata yang mengambang dan dapat multitafsir. Kalau kita sortir berdasarkan kata, maka kata yang paling banyak barangkali kata sejahtera, adil, merata, berkesinambungan.

Misi merupakan salah satu bagian dari kultur organisasi yang dibangun untuk membentuk organisasi yang baik. Menurut Robbin organisasi dapat berjalan baik apabila:

“Kekuatan budaya organisasi akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik, karena anggapan bahwa budaya yang kuat adalah budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima luas dikalangan para pekerja organisasi. Semakin tinggi tingkat penerimaan



para pekerja terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut dan semakin kuat budaya budaya organisasinya.<sup>6</sup>

Hal ini diartikan jika nilai pokok organisasi dapat dipahami secara jelas dan diterima secara luas oleh para pendidik dan tenaga kependidikan, maka para pendidik dan tenaga kependidikan tersebut akan mengetahui apa yang harus dikerjakannya dan apa yang bisa diharapkan dari mereka, sehingga mereka selalu bertindak dengan cepat untuk mengatasi berbagai permasalahan yang ada dan jika sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat maka para pendidik dan tenaga kependidikan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar dibandingkan para pendidik dan tenaga kependidikan dalam organisasi yang memiliki budaya yang lemah. Untuk itu perlu kultur organisasi yang baik, agar terus terdorong semangat dalam menghadapi tantangan tersebut, selain kultur yang baik, pendidik atau tenaga kependidikan harus memiliki efikasi diri yang tinggi. Efikasi diri (*Self Efficacy*) menurut Fred C. Lunenburg yaitu:<sup>7</sup>

*“Self-efficacy (beliefs about one’s ability to accomplish specific tasks) influences the tasks employees choose to learn and the goals they set for themselves. Self-efficacy also affects employees’ level of effort and persistence when learning difficult tasks. Four sources of self-efficacy are past performance, vicarious experience, verbal persuasion, and emotional cues. Managerial and organizational implications of self efficacy in the workplace include hiring and promotion decisions, training and development, and goal setting”.*

---

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. *“Manajemen”*. Ed. 10. (Jakarta: Erlangga, 2010) hal 64

<sup>7</sup> Fred C. Lunenburg. *Self-Efficacy in the workplace: Implication for Motivation and Performance*. International Journal of Management, Business, and Administration, 2011, Vol. 14 No. 1 hlm 6



Maksud dari pernyataan di atas, yaitu keyakinan tentang kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu, yang mempengaruhi tugas-tugas yang dipilih oleh para pendidik dan tujuan yang mereka pilih untuk diri mereka sendiri. Efikasi juga mempengaruhi tingkat usaha dan ketekunan para pendidik dan tenaga kependidikan ketika belajar menghadapi tugas-tugas yang sulit. Adapun empat sumber dari efikasi itu sendiri yaitu, kinerja masa lalu, pengalaman dari orang lain, persuasi verbal dan isyarat emosional. Dan implikasi manajerial organisasi dari efikasi diri didalam organisasi yaitu termasuk perekrutan, pelatihan dan pengembangan, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan.

Oleh karena itu, sangat penting bagi seorang pendidik dan tenaga kependidikan untuk memiliki efikasi diri yang kuat sehingga mereka akan termotivasi untuk melaksanakan kinerja yang baik yang diharapkan bagi organisasi khususnya lembaga pendidikan islam.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan diarahkan untuk mengetahui lebih jauh mengenai kinerja pendidik dan kependidikan disalah satu organisasi atau lembaga pendidikan islam yakni Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya yang sudah memiliki brand tersendiri dikalangan Masyarakat bahwa Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya merupakan madrasah-madrasah unggulan yang ada di Malang Raya yang memiliki kultur, sistem dan pembelajaran yang religius yang terdiri dari Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Malang, Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu dan Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi di Kabupaten Malang.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka Peneliti merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut, “Bagaimana Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya?”. Rumusan masalah ini dijabarkan dalam sub-sub masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana terdapat hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja pendidik MAN di Malang Raya?
2. Bagaimana terdapat hubungan kultur organisasi terhadap kinerja pendidik MAN di Malang Raya?
3. Bagaimana terdapat hubungan efikasi diri terhadap kinerja pendidik MAN di Malang Raya?
4. Bagaimana terdapat hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan MAN di Malang Raya?
5. Bagaimana terdapat hubungan kultur organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan MAN di Malang Raya?
6. Bagaimana terdapat hubungan efikasi diri terhadap kinerja tenaga kependidikan MAN di Malang Raya?
7. Bagaimana terdapat Perbedaan hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya?

### C. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya. Sedangkan secara khusus adapun tujuan penelitian ini untuk menjelaskan:

1. Hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja pendidik MAN di Malang Raya.
2. Hubungan kultur organisasi terhadap kinerja pendidik MAN di Malang Raya.
3. Hubungan efikasi diri terhadap kinerja pendidik MAN di Malang Raya.
4. Hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan MAN di Malang Raya.
5. Hubungan kultur organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan MAN di Malang Raya.
6. Hubungan efikasi diri terhadap kinerja tenaga kependidikan MAN di Malang Raya.
7. Perbedaan Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini yang berkenaan dengan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di MAN Malang Raya, diharapkan memberikan manfaat antara lain:

1. Secara Teoritis

Diharapkan hasil ini dapat memperkaya khazanah kepustakaan kependidikan khususnya mengenai hubungan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam implementasi teoritik terkait dengan peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan:

- a. Bagi Dinas Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi dinas pendidikan dalam rangka meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan .

- b. Bagi Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi lembaga pendidikan sekolah, mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

c. Bagi pendidik dan tenaga kependidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi guru agar selalu berupaya komitmen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik dan tenaga kependidikan, serta menambah wawasan dan pengetahuan pendidik dan tenaga kependidikan tentang meningkatkan kinerja dalam proses kegiatan belajar mengajar di madrasah.

d. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi mereka yang berminat untuk menindaklanjuti hasil penelitian yang berbeda dan dengan sampel penelitian yang lebih banyak.

### **E. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis yang merupakan dugaan sementara dalam menguji suatu penelitian sebagai berikut:

1.  $H_{01}$ : terdapat hubungan yang positif tidak signifikan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Pendidik MAN di Malang Raya.  
 $H_{a1}$ : terdapat hubungan yang positif signifikan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Pendidik MAN di Malang Raya.
2.  $H_{02}$ : terdapat hubungan yang positif tidak signifikan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Pendidik MAN di Malang Raya.  
 $H_{a2}$ : terdapat hubungan yang positif signifikan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Pendidik MAN di Malang Raya.



3.  $H_{03}$ : terdapat hubungan yang positif tidak signifikan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik MAN di Malang Raya.

$H_{a3}$ : terdapat hubungan yang positif signifikan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik MAN di Malang Raya.

4.  $H_{04}$ : terdapat hubungan yang positif tidak signifikan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya.

$H_{a4}$ : terdapat hubungan yang positif signifikan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya.

5.  $H_{05}$ : terdapat hubungan yang positif tidak signifikan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya.

$H_{a5}$ : terdapat hubungan yang positif signifikan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya.

6.  $H_{06}$ : terdapat hubungan yang positif tidak signifikan Efikasi Diri terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya.

$H_{a6}$ : terdapat hubungan yang positif signifikan Efikasi Diri terhadap Kinerja tenaga kependidikan MAN di Malang Raya.

7.  $H_{07}$ : tidak terdapat perbedaan hubungan yang signifikan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya.

$H_{a7}$ : terdapat perbedaan hubungan yang signifikan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya.

## **F. Asumsi Penelitian**

Asumsi penelitian merupakan anggapan dasar yang dijadikan sebagai kerangka berfikir pada sebuah penelitian. Asumsi pada umumnya dipegang atau dipercaya tentang hubungan sebab akibat antar variabel. Untuk mengetahui asumsi penelitian ini, berikut peneliti akan jabarkan terkait beberapa kerangka yang akan dikemukakan diantaranya:

1. Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan berhubungan dengan banyak faktor diantaranya faktor kepemimpinan spiritual.
2. Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan juga dalam penelitian ini berhubungan dengan kultur organisasi
3. Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam penelitian ini berhubungan dengan efikasi diri
4. Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki MAN di Malang Raya berhubungan dengan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri.
5. Semua responden memahami isi angket dan menjawabnya dengan jujur.

## **G. Ruang Lingkup Penelitian**

Agar penelitian ini dapat dilakukan secara maksimal dan terfokus, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada: 1). Lokasi penelitian, 2) variabel penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada MAN di Malang Raya yang terdiri dari MAN 1 Kota Malang, MAN Kota Batu dan MAN Gondanglegi Kabupaten Malang dengan populasi penelitian adalah seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan MAN di Malang Raya. Penelitian ini terdiri dari

lima variabel, yakni kepemimpinan spiritual ( $X_1$ ), kultur organisasi ( $X_2$ ), efikasi diri ( $X_3$ ), kinerja pendidik ( $Y_1$ ) dan kinerja tenaga kependidikan ( $Y_2$ ).

#### H. Orisinalitas Penelitian

Pada penelitian ini, Peneliti akan memaparkan perbedaan dan persamaan dalam penelitian ini yang diteliti oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Hal ini perlu peneliti kemukakan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal sama. Dengan demikian akan diketahui sisi-sisi apa yang membedakan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu. Adapun penelitian-penelitian tersebut antara lain:

1. Yoiz Shofwa, yang bertujuan untuk mengetahui masing-masing variabel dalam mempengaruhi kinerja religius diantaranya: kepemimpinan spritual, dan motivasi spritual terhadap kinerja religius dosen STAIN Purwekerto. Adapun penelitian ini dirancang menggunakan penelitian kuantitatif dengan diambil ukuran sampel sebesar 66 orang dosen dan karyawan STAIN Purwokerto menggunakan teknik *stratified random sampling*. Hasil analisis data membuktikan bahwa, variabel kepemimpinan spritual berhubungan secara parsial terhadap kinerja religius dosen dan persentase yang dipengaruhi variabel motivasi spritual dan kepemimpinan religius sebesar 42,9 % sedangkan sisanya sebesar 57,1 % dipengaruhi oleh variabel lain.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Yoiz, Shofwa, *Pengaruh motivasi spritual dan kepemimpinan spritual terhadap kinerja religius dosen dan karyawan STAIN Purwekerto*, (Jurnal Pro Bisnis february 2013), Vol. 6 No. 1 hlm. 1-19

2. Jumari, Dkk. Penelitian yang bertujuan mengkaji hubungan budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK Negeri Kec. Denpasar selatan baik secara terpisah maupun secara simultan. Adapun rancangan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel 113 orang melalui teknik *proportionate stratified random sampling*. Dan hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK Negeri kec. Denpasar selatan dengan sumbangan efektif terpisah berturut-turut sebesar; 17,6%; 19,8%; 22,4%; dan secara simultan 59,8% dan selebihnya dipengaruhi variabel lain.<sup>9</sup>
3. Ronald Tanuwijaya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan signifikan dan positif secara parsial dan secara simultan spiritual leadership dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sari Pawita Pratama. Sampel yang digunakan sebanyak 80 karyawan. Teknik analisis data menggunakan analisis linier berganda.

Hasil penelitian tersebut, dengan kesimpulan bahwa spiritual leadership dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan PT. Sari Pawita Pratama.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Jumari, Md. Yudana, IGK. A. Sunu, *Pengaruh budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK Negeri kec. Denpasar selatan*, (e-jurnal program pascasarjana universitas pendidikan ganessa, 2013), Vol 4, No. 1 hlm 1-15

<sup>10</sup> Ronald Tanuwijaya, *Pengaruh Spritual Leadership dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Pawita Pratama*. (Jurnal Agora, 2015), Vol. 3 No. 1

4. Anita Anggreini Batubara, dalam penelitian yang bertujuan menjelaskan tingkat lingkungan kerja, kompensasi komitmen dan kinerja guru, kemudian menjelaskan hubungan lingkungan kerja, kompensasi dan komitmen terhadap kinerja guru. Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, rancangan berjenis korelasi dengan jumlah responden dalam penelitian ini adalah 89 orang dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan teknik analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan hubungan lingkungan kerja, kompensasi dan komitmen terhadap kinerja guru mencapai sebesar 64,1% dan sisanya 35,9% dipengaruhi oleh variabel lain.<sup>11</sup>

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu di atas, Peneliti akan memberikan penjelasan terkait beberapa penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti dalam penelitian ini dengan cara mencari persamaan dan perbedaan serta orisinalitas penelitian dalam penelitian ini sehingga dapat memperjelas akan adanya perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang dilakukan peneliti, sebagaimana perbedaan dan persamaan tersebut peneliti paparkan yang terdapat dalam tabel di bawah berikut ini:

---

<sup>11</sup> Anita Anggreini Batubara, *pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan komitmen terhadap kinerja guru Madrasah aliyah negeri di kota medan* (Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015), hlm xvii



**Tabel 1.1**  
**Perbedaan dan Persamaan antara Peneliti dengan Peneliti sebelumnya**

No.	Nama peneliti, judul, dan tahun penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
1.	Yoiz, Shifwa, (2013). Pengaruh motivasi spritual dan kepemimpinan spritual terhadap kinerja religius dosen dan karyawan STAIN Purwekerto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sama-sama meneliti kepemimpinan spritual, sebagai variabel independen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel motivasi spritual sebagai variabel independen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan spritual, kultur organisasi dan efikasi diri. Dan penggunaan dua variabel dependen yaitu kinerja pendidik dan tenaga kependidikan</li> </ul>
2.	Jumari, Md. Yudana, IGK. A. Sunu, (2013). Hubungan budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK Negeri kec. Denpasar selatan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sama-sama meneliti budaya organisasi dan efikasi diri sebagai variabel independen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen</li> </ul>	
3.	Ronald Tanuwijaya, (2015). Hubungan Spritual Leadership dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Pawita Pratama.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan spritual, sebagai variabel independen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen</li> </ul>	
4.	Anita Anggreini Batubara, (2015) hubungan lingkungan kerja, kompensasi dan komitmen terhadap kinerja guru Madrasah aliyah negeri di kota medan (Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sama-sama meneliti lingkungan kerja sebagai variabel independen dan kinerja guru sebagai dependen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel kompensasi dan komitmen sebagai variabel independen .</li> </ul>	

Bersadarkan berbagai literatur yang ada baik dari penelitian terdahulu, jurnal, tesis dan sebagainya yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan

yang telah dikaji oleh peneliti, maka penelitian tentang hubungan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan masih belum ada. Maka Peneliti tertarik untuk mengambil judul tentang “Hubungan Kepemimpinan spiritual, Kultur organisasi, dan Efikasi diri terhadap Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan MAN di Malang Raya”.

## I. Definisi Operasional

### 1. Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan Spiritual adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, dengan cara mengedepankan sikap, hati dan sikap saling menghargai agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun ukuran dalam kepemimpinan spiritual memiliki lima indikator yaitu: *Vision*; untuk memotivasi warga organisasi agar tujuan organisasi tercapai. *Hope/Faith*; menjadi sumber untuk keyakinan bahwa visi organisasi/tujuan/misi akan terpenuhi. *Altruistic Love*; cinta altruistik didefinisikan sebagai rasa keutuhan, harmoni, dan kesehatan diproduksi melalui perawatan. *Meaning/Calling*; menunjukkan bahwa anggota organisasi percaya pekerjaan yang mereka lakukan adalah penting dan bermakna bagi mereka dan itu membuat perbedaan dalam kehidupan masyarakat. *Membership*; dengan berpartisipasi dalam organisasi, anggota merasa dihargai atas segala pekerjaan yang telah dilakukan.

## 2. Kultur Organisasi

Dalam beberapa literatur pemakaian *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organizational culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama dan kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama. Kultur organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

Sedangkan menurut dimensinya, kultur organisasi ada tujuh indikator menurut perkembangannya yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, masing-masing dari ketujuh indikator tersebut adalah sebagai berikut: inovasi, perhatian yang detail, pencapaian hasil, bekerja kelompok atau tim dari pada individu, adanya kolaborasi, organisasi mendorong para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk menyelesaikan pekerjaan yang cepat, dan organisasi mempertimbangkan pengambilan keputusan.

## 3. Efikasi Diri

Efikasi diri adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuai dengan yang dipersyaratkan. Maka, efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri dalam keberhasilan mengerjakan suatu pekerjaan yang dipersyaratkan oleh perusahaan atau organisasi yang mana apabila berhasil akan meningkatkan kinerjanya dalam pekerjaan.

Adapun dimensi efikasi diri, masing-masing dari keempat dimensi tersebut adalah sebagai berikut: kinerja masa lalu, pengalaman orang lain, melibatkan orang lain untuk meyakinkan orang-orang bahwa mereka memiliki kemampuan untuk berhasil dalam tugas tertentu, kondisi emosional dapat menghubungkan pengharapan dengan timbulnya stres, sakit kepala, beban kerja dan lain-lain.

#### 4. Kinerja Pendidik

Kinerja Pendidik/guru yaitu suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam rangka tercapainya tujuan proses belajar mengajar dengan kualitas kinerja yang sesuai dengan standar. Adapun ukuran dari kinerja pendidik itu sendiri yaitu:

- a. Menyusun program pembelajaran: memahami prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar dan menyusun desain pembelajaran (rencana pengajaran),
- b. Melaksanakan program pembelajaran: menciptakan iklim belajar mengajar yang tepat dan mengelola interaksi belajar mengajar
- c. Melaksanakan evaluasi belajar: menilai prestasi siswa untuk kepentingan pembelajaran, dan menilai proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan,
- d. Melakukan program perbaikan dan pengayaan: menginventarisir bahan penunjang yang relevan dengan bahan mata pelajaran,

- e. Menyusun dan melaksanakan program bimbingan konseling: membimbing siswa yang mengalami kesulitan mengajar, dan membimbing siswa yang berbakat khusus,
- f. Membina siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler: memiliki program bimbingan kegiatan ekstra kurikuler.

#### 5. Kinerja Tenaga Kependidikan

Kinerja tenaga kependidikan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang tenaga kependidikan (staf) dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun ukuran-ukuran kinerja, menyatakan ada enam kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja tenaga kependidikan secara individual, sebagai berikut: kualitas, produktifitas, tingkat pengetahuan yang dimiliki, dapat dipercaya, tepat waktu, dan tanpa bantuan orang lain.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kinerja Pendidik

##### 1. Pengertian Kinerja Pendidik

Dunia pendidikan tidak akan berhasil dan berkembang tanpa adanya kinerja yang baik dari semua pihak, dalam hal ini adalah kinerja pendidik/guru. Guru yang memiliki kinerja yang baik maka akan menghasilkan prestasi kerja yang baik pula sehingga tercapainya tujuan dari pembelajaran. Dengan kata lain pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus disiapkan untuk itu bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.<sup>1</sup>

Dengan bertitik tolak dari pengertian di atas, maka pengertian kinerja guru adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuannya yang maksimal. Sebagaimana dengan sabda Nabi Muhammad SAW:<sup>2</sup>

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا أُسِدَّ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ  
أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. (رواه البخاري)

<sup>1</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), Cet. 19, hlm. 14-15

<sup>2</sup> Imam Abi Abdillah Muhammad Ibn Ismail Ibn Ibrahim Ibn al-Mughirah bin Bardizbah al-Bukhari al-Ja'firy, *Shahih Bukhari*, (Beirut: Dar al-Kutb al-Ilmiyah, 1992), Juz I, hlm. 21.

Artinya: “Dari abu Hurairah r.a. ia berkata: Rasulullah saw telah bersabda: Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya” (HR. Bukhari).

Makna hadits tersebut dapat dipahami, bahwa betapa pentingnya keahlian yang harus dimiliki seorang tenaga pendidik untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah diamanatkannya, karena tugas mengajar harus dilakukan oleh seorang tenaga pendidik yang benar-benar mempunyai ilmu dibidang kependidikan. Senada dengan penjelasan di atas, yang dimaksud dengan tenaga pendidik menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 39 ayat (2),

“Tenaga Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.<sup>3</sup>

Sedangkan menurut Rashidpoor dalam Digzah et al. *Job Performance is a set of behavior wich person show in relation to his job or, in other word, amount of efficiency gained due to the person job type (training, producing or servicing)* yang artinya kinerja adalah serangkaian sikap yang ditunjukkan seseorang berkaitan dengan pekerjaannya, atau dengan kata lain kinerja adalah sejumlah efisiensi yang diperoleh karena tipe pekerjaan seseorang (latihan, memproduksi

---

<sup>3</sup> Anonim, *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Visimedia, 2007), hlm. 20.

atau melayani).<sup>4</sup> Kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah dan menggambarkan adanya suatu pembuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.<sup>5</sup> Sedangkan dilihat dari kompetensinya, seorang tenaga pendidik (guru) berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 10 (1) bahwa tenaga pendidik mempunyai empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi social yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>6</sup>

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa kinerja pendidik yaitu sebuah rangkaian tindakan, kemampuan guru, berhasil atau tidaknya yang dilakukan oleh seorang pendidik dalam proses pembelajaran yang tidak terlepas dari kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang sesuai dengan keilmuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik sehingga yang menjadi titik akhir dari kinerja pendidik yaitu apabila pendidik tersebut memiliki prestasi kerja dalam lembaga pendidikan.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pendidik

Kinerja guru terwujud karena dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu, karena guru dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

---

<sup>4</sup> Morad Razaiei Dizgah. et al, *Realetionship between job satisfaction and empyee job performance in guilan Public sector, Jurnal of Basic and Applied Scientific Research* 2 (2) 17351741, ISSN 2090-4304, 2012, hlm 7

<sup>5</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan: Komponen-komponen elementer Kemajuan Sekolah*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015), hlm.131

<sup>6</sup> Himpunan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia Guru dan Dosen, (Bandung: Nuansa Aulia, 2006), Cet. 3, hlm. 5

Faktor internal adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang mempengaruhi kinerjanya, misalnya kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan dan latar belakang keluarga. Faktor eksternal adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, misalnya gaji, sarana prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan.<sup>7</sup>

Penjelasan lain mengenai faktor yang berhubungan terhadap kinerja guru yang dijelaskan oleh Mulyasa. Terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru baik internal maupun eksternal:<sup>8</sup>

“adapun sepuluh faktor tersebut adalah: (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari kepala sekolah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP, (9) kelompok diskusi terbimbing serta (10) layanan perpustakaan”.

Selanjutnya pendapat lain yang dikemukakan oleh Surya tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru.<sup>9</sup>

“faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilatar belakangi oleh faktor-faktor. (1) imbalan, jasa (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi (4) kondisi lingkungan kerja (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.”

Dari beberapa penjelasan di atas, bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pendidik ada beberapa faktor yaitu faktor internal

<sup>7</sup> Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & penilaian Kinerja Guru Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2011), Hlm.179

<sup>8</sup> Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompensasi*. (Bandung. Remaja Rodaskarya, 2007). Hlm. 227

<sup>9</sup> Surya, M. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. (Bandung, Pustaka Bani Quraisy, 2004), Hlm. 10

dan eksternal ada juga faktor personal atau individu dan tim atau kelompok ada juga yang berkaitan dengan situasi dan psikologis dari para pendidik serta sistem yang ada dalam lembaga pendidikan.

### 3. Karakteristik Kinerja Pendidik

Pendidik atau guru dilembaga pendidikan wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran. Kualifikasi akademik yang diperoleh melalui pendidikan tinggi sesuai dengan tugasnya sebagai guru dan dosen.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, pasal 2 disebutkan bahwa;<sup>10</sup>

“Guru wajib memiliki Kualifikasi Akademik, Kompetensi, Sertifikat Pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi yang dimaksud adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”.

Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pada BAB IV Kualifikasi dan Kompetensi, Pasal 7 ayat (2), berbunyi: Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi guru.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Anonim, *Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru* (Jakarta: Visimedia, 2003), hlm 14

<sup>11</sup> Anonim, *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* (Jakarta: Visimedia, 2003), hlm 38



Standar kompetensi Guru dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri Standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang lengkap dapat mengacu pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 dan Nomor 32 Tahun 2008.<sup>12</sup>

Untuk mengetahui bagaimana kriteria kinerja yang baik itu, Mangkunegara dan Hubeis menyatakan bahwa kriteria kinerja dapat ditunjukkan dengan hal-hal berikut:<sup>13</sup>

- a. Derajat keberhasilan proses produksi sangat bergantung pada kedisiplinan kerja, kehadiran kerja, motivasi kerja, kebersamaan tim dan keharmonisan hubungan atasan bawahan.
- b. Hasil kerja berupa *tangible* (produktivitas) dan *intangibile* (kepuasan kerja).
- c. Pendapatan meningkat, menurun atau tetap.
- d. Karier meningkat, menurun atau tetap.
- e. Kesejahteraan karyawan meningkat, menurun atau tetap.

Dari berbagai penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah seluruh kegiatan kerja yang menunjukkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi pembelajaran yang ditetapkan pada suatu lembaga pendidikan yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis suatu lembaga pendidikan.

#### 4. Penilaian Kinerja Pendidik

Menurut Sondang P. Siagian, pentingnya penilaian kinerja secara objektif paling sedikit mempunyai dua kepentingan yaitu,

<sup>12</sup> Peraturan Menteri pendidikan nasional Republik indonesia Nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru. Hlm 2

<sup>13</sup> A. A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kerja SDM*, (Bandung: Refika Aditema, 2007), hlm. 160

“kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan lembaga atau organisasi. Bagi para pegawai, penilaian berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, latihan, kekurangan dan potensinya yang nantinya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karier. Bagi lembaga, hasil penilaian kinerja para pegawai sangat penting dalam mengambil keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, promosi dan lain-lain”.<sup>14</sup>

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A Sahertian, menjelaskan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar dan kepemimpinan yang aktif dari guru.<sup>15</sup>

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009,

“Penilaian Kinerja Guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya (Buku 2 PKG, 2010: 3). Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru”.<sup>16</sup>

Dari penjelasan di atas, bahwa berkenaan dengan penilaian kinerja pendidik atau guru meliputi dua aspek manfaat, pertama penilaian bagi pendidik itu sendiri, kemudian yang kedua bagi lembaga, dengan adanya

<sup>14</sup> Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) hlm. 224

<sup>15</sup> Rusman. *Memfaatkan Peran LPTK Dalam Peningkatan Kompetensi Guru*. (Bandung: Grafiqa, 2006), hlm 50

<sup>16</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, hlm 1-32

penilaian tentu akan mengetahui secara menyeluruh terkait dengan kelebihan dan kelemahan baik itu berhubungan dengan pendidik maupun bagi lembaga pendidikan.

Kemudian berkaitan dengan bagaimana mengukur dari kinerja pendidik itu sendiri yaitu, dalam Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) yang berkaitan dengan petunjuk teknis penilaian kinerja tenaga pendidik dilingkungan dinas pendidikan disebutkan beberapa indikator untuk mengukur kinerja tenaga pendidik dimana indikator-indikator itu meliputi:

- a. Menyusun program pembelajaran
  - 1) Memahami prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses PBM
  - 2) Menyusun desain pembelajaran
- b. Melaksanakan program pembelajaran
  - 1) Menciptakan iklim belajar mengajar yang tepat
  - 2) Mengelola interaksi belajar mengajar
- c. Melaksanakan evaluasi belajar
  - 1) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pembelajaran
  - 2) Menilai proses belajar mengajar
- d. Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan
  - 1) Menginventarisir bahan penunjang yang relevan dengan bahan mata pelajaran
- e. Melaksanakan program bimbingan dan konseling (khusus guru bimbingan konseling).
  - 1) Membimbing siswa yang mengalami kesulitan belajar.
  - 2) Membimbing siswa yang berbakat khusus.
- f. Membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler
  - 1) Memiliki program bimbingan kegiatan ekstra kurikuler.<sup>17</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa ada beberapa indikator terkait bagaimana mengukur kinerja pendidik dilembaga pendidikan dimulai dengan menyusun program, melaksanakan program

---

<sup>17</sup> Anonim, *undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional*, (Jakarta: Visimedia, 2003), hlm 26

melaksanakan evaluasi belajar, adanya program perbaikan dan pengayaan, adanya program bimbingan dan konseling serta membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler. Semua indikator tersebut sangat menentukan bagus atau tidaknya kinerja pendidik dalam proses belajar mengajar dilembaga pendidikan.

## **B. Kinerja Tenaga Kependidikan**

### **1. Pengertian Kinerja Tenaga Kependidikan**

Makna kinerja dalam perspektif islam memiliki arti kesungguhan dan kemauan dalam melaksanakan tugas, berikut Surat dan ayat dalam Al-Qur'an yang dapat menjadi rujukan tentang interinsik yang berintikan agama bagi seorang tenaga kependidikan muslim dan menjadi dasar dalam melakukan kinerjanya adalah dalam al-Qur'an surah at-Taubah 105 Allah SWT berfirman:<sup>18</sup>

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan. (Q.S al-Taubah: 105)

Berdasarkan ayat tersebut, penulis mengaitkan ayat dengan konsep kinerja tenaga kependidikan, bahwa hendaknya dalam kaitannya dengan

<sup>18</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, Al-Qur'an Terjemah. (Bandung: Diponegoro, 2000) hlm. 65

kinerja, para tenaga kependidikan seyogyanya bekerja dengan ikhlas, mengeluarkan kemampuan yang optimal, sehingga pelayanan dilembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik demi kelancaran proses belajar mengajar dan demi tercapainya tujuan sekolah yang diharapkan.

Sejalan dengan penjelasan di atas, yang dimaksud dengan tenaga kependidikan menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 39 ayat (1). Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>19</sup>

Menurut Prabu Mangkunegara, kinerja tenaga kependidikan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>20</sup>

Dari berbagai penjelasan di atas, terkait dengan kinerja tenaga kependidikan dapat peneliti pahami, bahwa kinerja tenaga kependidikan yaitu berkaitan dengan hasil kinerja, kualitas kinerja yang dilakukan oleh tenaga kependidikan dilembaga pendidikan, jika kinerja tersebut baik dan berkualitas maka akan membantu tercapainya tujuan lembaga untuk menjadi lembaga harapan masyarakat, mengingat kinerja tenaga kependidikan merupakan penunjang bagi kemajuan lembaga.

---

<sup>19</sup> Anonim, *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Visimedia, 2007), hlm. 20.

<sup>20</sup> Prabu mangkunegara. *Evaluasi kinerja SDM*. Cet ke-9. (Bandung: PT Rafika aditama, 2010), hlm. 9



## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kependidikan

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan menurut A. Dale Timpe dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara, menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di lembaga pendidikan yang terdiri dari:<sup>21</sup>

### a. Faktor Internal

Faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang yang berasal dari dalam diri manusia. Seperti halnya ketika seseorang diberikan tugas, kemudian dia melaksanakannya sampai berhasil dikarenakan ia memiliki keyakinan akan dapat menyelesaikan tugas dengan baik yang mana juga bisa disebut efikasi diri.

### b. Faktor eksternal

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan yang berasal dari luar diri manusia. Seperti kultur organisasi, kepemimpinan spiritual, prilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang timbul dalam diri sendiri seperti sikap kepribadian, penguatan diri sendiri dan lain-lain seperti halnya dalam penelitian ini efikasi diri. Sedangkan untuk faktor eksternal merupakan faktor dari luar individu tersebut seperti lingkungan, budaya, kepemimpinan lembaga pendidikan dan lain-lain yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan, seperti halnya dalam penelitian ini kepemimpinan spiritual dan kultur organisasi.

---

<sup>21</sup> Mangkunegara, P. Anwar, "Evaluasi kinerja SDM". Cet. Ke-9. (Bandung: PT Rafika aditama, 2010), hlm. 3

### 3. Jenis-Jenis Tenaga Kependidikan

Adapun, mengenai tenaga kependidikan dinyatakan di dalam Pasal 140 Ayat 1 (RPP, Bab XII/2005) sebagai berikut. Tenaga kependidikan mencakup pimpinan satuan pendidikan, penilik satuan pendidikan nonformal, pengawas satuan pendidikan formal, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi sumber belajar, tenaga lapangan pendidikan, tenaga administrasi, psikolog, pekerja sosial, terapis, tenaga kebersihan sekolah, dan sebutan lain untuk petugas sejenis yang bekerja pada satuan pendidikan. Tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan di dalam ayat 2 (Pasal 140/Bab XII/RPP/2005) sebagai berikut.<sup>22</sup>

- a. Pimpinan satuan pendidikan bertugas dan bertanggung jawab mengelola satuan pendidikan pada pendidikan formal dan/atau nonformal.
- b. Penilik bertugas dan bertanggung jawab melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan nonformal.
- c. Pengawas bertugas dan bertanggung jawab melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini jalur formal.
- d. Tenaga perpustakaan bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan pengelolaan sumber belajar di perpustakaan.
- e. Tenaga laboratorium bertugas dan bertanggung jawab membantu pendidik mengelola kegiatan praktikum di laboratorium satuan pendidikan.
- f. Teknisi sumber belajar bertugas dan bertanggung jawab mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran pada satuan pendidikan.
- g. Tenaga lapangan pendidikan bertugas dan bertanggung jawab melakukan pendataan, pemantauan, pembimbingan, dan pelaporan pelaksanaan pendidikan nonformal.
- h. Tenaga administrasi bertugas dan bertanggung jawab menyelenggarakan pelayanan administrasi pada satuan pendidikan.

---

<sup>22</sup> Hamzah Nur. *Pendidik dan tenaga kependidikan*. (Jurnal MEDTEK, Oktober 2009) Volume 1, Nomor 2, , hlm 11

- i. Psikolog bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelayanan bantuan psikologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada satuan pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini.
- j. Pekerja sosial bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bantuan sosiologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada satuan pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini.
- k. Terapis bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bantuan fisiologis kinesiologis kepada peserta didik pada satuan pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini.
- l. Tenaga kebersihan sekolah bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan kebersihan lingkungan sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas, ada beberapa jenis tenaga kependidikan dilembaga pendidikan yang terbagi berdasarkan tugas dan fungsinya mulai dari tenaga administrasi hingga tenaga kebersihan yang berada dalam satu organisasinya dimana mereka bekerja demi kemajuan organisasi untuk menjadi solusi bagi harapan masyarakat demi mencari lembaga pendidikan yang memiliki pelayanan yang terbaik.

#### **4. Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan**

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi kinerja tenaga kependidikan secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Adapun penilaian untuk mengukur kinerja tenaga kependidikan secara individu menurut Dessler, menyatakan ada enam kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja tenaga kependidikan secara individual, sebagai berikut:<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Dessler, Gary. *“Human resource management”*. (Person prentice hall 2005). Hlm. 316

- a. *Quality*, yaitu tingkat dimana hasil kerjanya dari karyawan yang dilakukan mendekati sempurna.
- b. *Productivity*, yaitu kuantitas atau jumlah yang dihasilkan secara efisien dan efektif.
- c. *Job Knowledge*, yaitu tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan ataupun informasi yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- d. *Reliability*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal tindak lanjut pekerjaan.
- e. *Availability*, yaitu tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan dan ketepatan dalam catatan daftar kehadiran karyawan.
- f. *Independence*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari pengawasnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa kinerja tenaga kependidikan salah satu aspek terpenting dalam lembaga pendidikan mengingat peran dan tugas dilembaga terkait dengan administrasi madrasah dan pengelolaan, baik itu bagian tata usaha, dan pegawai-pegawai lain yang memiliki peran penting dalam mendukung jalannya proses belajar mengajar. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran terkait kinerja tenaga kependidikan agar kedepannya dapat dievaluasi demi kemajuan lembaga pendidikan.

## C. Kepemimpinan Spiritual

### 1. Pengertian Kepemimpinan Spiritual

Istilah “spiritual” adalah bahasa Inggris berasal dari kata dasar “*spirit*”, dalam *Oxford Advanced Learner’s Dictionary* istilah *spirit* antara lain memiliki cakupan makna: jiwa, arwah/roh, semangat, hantu, moral dan tujuan atau makna yang hakiki. Sedangkan dalam Bahasa

Arab, istilah spiritual terkait dengan yang ruhani dan ma'nawi dari segala sesuatu.<sup>24</sup> Sejalan dengan penjelasan di atas, Allah SWT berfirman dalam al-Qur'an surah al-Qashash ayat 77 terkait dengan kepemimpinan dalam Islam.

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا  
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا  
يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: Dan carilah pada apa yang Telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (Q.S al-Taubah: 77).<sup>25</sup>

Berdasarkan penjelasan ayat di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan yang diharapkan dalam ayat tersebut merupakan kepemimpinan yang penuh dengan nilai etis atau akhlak Allah SWT (akhlaqullah) dan sifat-sifat-Nya. Maka, kepemimpinan berbasis spiritual merupakan kepemimpinan yang menggunakan seluruh kecerdasan atau puncak kecerdasan. Dalam kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual.

<sup>24</sup> Oxford Advanced Learners's Dictionary. 1995. Oxford University Press.. Hart M.H. *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam sejarah* (Jakarta: Pustaka Jaya. 1994) hlm. 1145-1146.

<sup>25</sup> Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership: Kepemimpinan Berbasis Spiritual*. (Jakarta: Gema Insani Press, 2006). Hal xv-xxii



Menurut Hasibuan, mendefinisikan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>26</sup> Secara umum kepemimpinan memiliki makna seni mempengaruhi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya. Sedangkan Spiritual dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memiliki makna berhubungan dengan atau bersifat kejiwaan.

Sedangkan menurut Siagian, yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi yang hal itu mungkin tidak disenangi.<sup>27</sup>

Senada dengan penjelasan di atas, Malayu S. P. Hasibuan memberikan penjelasan apa yang dimaksud pemimpin adalah,

“seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Sehingga kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki sifat mampu mempergunakan wewenangnya untuk dapat mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam tujuan organisasi”.<sup>28</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut kepemimpinan pada dasarnya mengenai bagaimana cara pemimpin mengarahkan, mengatur serta memberdayakan sumber daya yang dimiliki dalam sebuah organisasi

<sup>26</sup> Hasibuan. *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi revisi. (Jakarta. PT, bumi aksara, 2012), hlm 170

<sup>27</sup> Sondang S, *kiat meningkatkan produktifitas kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002). Hlm 62.

<sup>28</sup> Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Edisi Revisi Bumi Aksara. 2012), hlm 169

sehingga memiliki visi dan misi yang sama dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu peranan pemimpin yang sangat besar ini sangat mempengaruhi pada kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, seperti yang disebutkan pada penelitian Nowack bahwa praktek kepemimpinan yang buruk menyebabkan karyawan akan keluar dari organisasi.<sup>29</sup>

Sedangkan menurut Sondang Siagian pemimpin dalam sebuah organisasi mempunyai peran sebagai berikut,

“(1) Peranan yang bersifat Interpersonal, bahwa peran interpersonal menampakkan diri dalam tiga bentuk yaitu sebagai symbol keberadaan organisasi (dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial), (2) Peranan yang bersifat Informasional, peran ini mengambil tiga bentuk, yaitu Pertama, peran sebagai pemantau arus informasi Kedua, peran sebagai pembagi atau disseminator informasi; Ketiga, peran selaku juru bicara organisasi (3) Peran Pengambilan Keputusan, peranan ini mengambil empat bentuk, yaitu Pertama, selaku entrepreneur; Kedua, selaku peredam gangguan; Ketiga selaku pembagi sumber dana dan daya,; Keempat selaku perunding bagi organisasi.<sup>30</sup>

Sejalan dengan hal di atas, Sondang siagian juga memberikan penjelasan bagaimana Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin harus dapat meningkatkan efektifitas kepemimpinannya dengan kemampuan tinggi menggunakan gaya yang situasional yang artinya gaya yang berbeda pada situasi dan kondisi yang berlainan.<sup>31</sup> Ada beberapa konsep tentang gaya kepemimpinan spiritual ini antara lain:

<sup>29</sup> Heru Sulisty, *Pengaruh Kepemimpinan Spritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*, (Semarang: Jurnal EKOBIS. Vol. 1. No 2. Juli 2009), hlm.135.

<sup>30</sup> Sondang Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002). Hlm 66.

<sup>31</sup> Sondang Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*.. hal 75

“(1) Louis W. Fry mengembangkan sebuah model kausal dari spiritual leadership yang di dalamnya terdapat model motivasi internal yang menggabungkan visi, keyakinan, cinta sesama manusia, teori spiritual di tempat kerja dan daya tahan spiritual, serta outcome organisasi yang terdiri dari komitmen dan produktivitas. (2) Fry (2003) mendefinisikan spiritual leadership sebagai kombinasi nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan secara intrinsik untuk memotivasi satu sama lain sehingga mereka memiliki perasaan akan daya tahan spiritual melalui calling (panggilan) dan membership (keanggotaan). (3) Gabungan Horton’s *continuum of God* sebagai kekuatan tertinggi dan pandangan Smith’s yang menyatakan bahwa semua agama mendukung visi dan nilai-nilai utama seperti rendah hati, beramal, dan jujur, maka teori spiritual leadership mampu menjelaskan bagaimana pemimpin dan bawahan dapat terpuaskan kebutuhan mereka akan daya tahan spiritual.”<sup>32</sup>

Sedangkan menurut Tobroni, seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan spiritual adalah seorang pemimpin yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

“(1) Kejujuran sejati, (2) Fairness, (3) Semangat amal shaleh, (4) Membenci formalitas dan organized religion, (5) Sedikit bicara banyak kerja dan santai, (6) Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain, (7) Keterbukaan menerima perubahan, (8) Pemimpin yang dicintai, (9) Think Globally and act locally (10) Disiplin Tetapi Fleksibel dan Tetap Cerdas dan Penuh Gairah, (11) Kerendahan Hati”<sup>33</sup>.

Berdasarkan berbagai penjelasan di atas, dapat penulis pahami bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan spiritual, yaitu kepemimpinan dengan ciri khas yang penuh dengan nuansa religius dalam memimpin lembaga pendidikan dengan sifat-sifat dan pola pikir religius, apapun yang dikerjakan dalam melaksanakan program dilembaga

<sup>32</sup> Yoiz Shofwa, *Pengaruh motivasi spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja religius dosen dan karyawan STAIN Purwokerto*, (Jurnal pro bisnis februari 2013), Vol. 6 No. 1 hlm. 10

<sup>33</sup> Tobroni, *spiritual leadership: a solution of the leadership crisis in Islamic education in indonesia*, (Jurnal British Journal of education, November 2015), Vol. 3. No. 11, pp. 40-53.

pendidikan semata-mata hanya untuk amal dalam menjalani kehidupan yang bermanfaat.

## 2. Perbedaan Kepemimpinan Spiritual dengan Kepemimpinan lainnya.

Kepemimpinan spiritual yang dimaksud disini menurut Marsha Sinetar. M adalah,

“kepemimpinan yang lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual (ruhani, soul, ruh, hati nurani) dalam kegiatan kepemimpinan. Sinetar mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai pemikiran yang terilhami yaitu ketajaman pemikiran yang tinggi yang sering kita katakan menghasilkan sifat-sifat supernatural: intuisi, petunjuk moral yang kokoh, kekuasaan atau otoritas batin, kemampuan membedakan yang salah dan yang benar dan kebijaksanaan”.<sup>34</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, kepemimpinan spiritual juga bisa diartikan sebagai kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Mereka melakukan pekerjaan dengan cara yang memuaskan hati lewat pemberdayaan, memulihkan dan menguntungkan siapa saja yang berhubungan dengannya. Mereka tidak hanya mampu menghadirkan uang, tetapi juga hati dan jiwa mereka dalam bekerja.

Adapun perbedaan konsep Kepemimpinan spiritual diantara model kepemimpinan lainnya digambarkan dalam tabel berikut:<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Marsha Sinetar. M. *Spiritual Intelligence, Kecerdasan Spiritual Belajar Dari Anak yang Mempunyai Kesadaran Dini*. (Jakarta: Elek Media Komputindo. 2001), hlm. ix.

<sup>35</sup> Syamsul Hadi, *Kepemimpinan Spiritual Solusi Mengatasi Krisis Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Jurnal LISAN Al-Hal Volume 4 No. 1, Juni 2012). Hal 33

**Tabel 2.1**  
**Kepemimpinan Spiritual diantara Model Kepemimpinan Lainnya.**

<b>Uraian</b>	<b>Kepemimpinan Transaksional</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kepemimpinan Spiritual</b>
Hakikat Kepemimpinan	Fasilitas, Kepercayaan manusia	Amanat dari sesama manusia	Ujian, amanat dari Tuhan dan manusia
Fungsi kepemimpinan	Untuk membesarkan diri dan kelompoknya atas biaya orang lain melalui kekuasaan	Untuk memberdayakan pengikut dengan kekuasaan keahlian dan keteladanan	Untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad, (Pengorbanan) dan amal shaleh (altruistik)
Etos kepemimpinan	Mendedikasikan usahanya kepada manusia untuk memperoleh imbalan/ posisi yang lebih	Mendedikasikan usahanya kepada sesama untuk kehidupan bersama yang lebih baik	Mendedikasikan usahanya kepada Allah dan sesama manusia (ibadah) tanpa pamrih apapun
Sasaran tindakan kepemimpinan	Pikiran dan tindakan yang kasat mata	Pikiran dan hati nurani	Spiritualitas dan hati nurani
Pendekatan kepemimpinan	Polisi dan kekuasaan	Kekuasaan, keahlian dan keteladanan	Hati nurani dan keteladanan
Dalam mempengaruhi yang dipimpin	Kekuasaan, perintah, uang, sistem mengembangkan interes, transaksional	Kekuasaan, keahlian dan kekuasaan referensi	Keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan, memanusiakan
Cara mempengaruhi	Menaklukkan jiwa dan membangun kewibawaan melalui kekuasaan	Memenangkan jiwa dan membangun karisma	Memenangkan jiwa dan membangkitkan iman
Target kepemimpinan	Membangun jaringan kekuasaan	Membangun kebersamaan	Membangun kasih, menebar kebajikan dan penyalur rahmat Tuhan



Berdasarkan tabel di atas, terdapat perbedaan antara kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan lainnya, hal tersebut terlihat bahwa kepemimpinan spiritual lebih mengedepankan sikap spiritualitas dan ruhani dalam memimpin suatu lembaga pendidikan serta menjadi teladan dan membangun kasih dan menyebar kebajikan tidak hanya dengan guru dan bawahan, tetapi dengan siswa-siswi di lembaga pendidikan islam.

### 3. Peran Kepemimpinan Spiritual

Pendidikan Islam sebagaimana dikemukakan oleh Syamsul Hadi yang menyatakan bahwa;

“cara yang paling ampuh merubah siklus negatif lembaga-lembaga pendidikan Islam menjadi siklus positif adalah melalui kepemimpinan spiritual. Dengan kata lain pemimpin spiritual adalah faktor dominan terjadinya perubahan dari sekolah tidak diminati menjadi berprestasi. Dimana terdapat lembaga pendidikan Islam yang maju, didalamnya pasti terdapat “orang besar” yaitu orang yang memiliki puncak piramida etika religius (nafs almutnainnah, taqwa dan iklas).<sup>36</sup>

Dari penejelasan di atas, bahwa implementasi puncak etika religius dalam kehidupan sehari-hari akan melahirkan orang yang memiliki komitmen (kepedulian) dan dedikasi (pengabdian), sabar, rela berkorban, berjuang tanpa kenal lelah dan iklas. Inilah orang yang memiliki spiritualitas, orang yang mampu menjadi sosok guru tegaknya lembaga pendidikan Islam. Orang-orang inilah yang rela menafkahkan hidupnya untuk mengembangkan pendidikan Islam. Ia berjihad untuk pendidikan

---

<sup>36</sup> Syamsul Hadi, *Kepemimpinan Spiritual Solusi Mengatasi Krisis Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Jurnal LISAN Al-Hal Volume 4 No. 1, Juni 2012). Hal 43

Islam dengan hartanya dan jiwanya. Inilah pemimpin spiritual dalam pendidikan Islam.

Adapun peran pemimpin spiritual dalam mengembangkan pendidikan Islam antara lain:

a. Sebagai pembaharu

Keberhasilan pemimpin spiritual dalam mengembangkan pendidikan Islam tidak lepas dari perannya sebagai pembaharu. Gagasan-gagasan atau ide-ide baru senantiasa keluar dari hasil kontemplasi, penjelajahan dan pengembaraan intelektualnya yang luas.

b. Pemimpin Spiritual Sebagai Pemimpin Organisasi Pendidikan

Sebagaimana dikemukakan dalam pembahasan sebelumnya, lembaga pendidikan merupakan *noble industry* (industri mulia) yang merupakan gabungan dari lembaga yang bersifat profit seperti perusahaan, industri dan jasa dan lembaga non profit seperti lembaga sosial kemasyarakatan, lembaga dakwah, dan lembaga lainnya.

c. Pemimpin spiritual sebagai administrator proses pembelajaran

Kepala sekolah selama ini lebih banyak berperan hanya sebagai administrator pembelajaran. Tugas mereka seakan sudah selesai apabila proses pembelajaran dapat berlangsung dengan lancar dan tertib. Pemimpin spiritual memandang tugas sebagai administrator sebagai tugas rutin dan karena itu diserahkan pelaksanaannya kepada masing-masing pimpinan bidang atau unit.

d. Pemimpin Spiritual sebagai Pendidik

Salah satu kekuatan yang menyebabkan pemimpin spiritual berhasil dalam mengembangkan pendidikan adalah karena perannya sebagai pendidik (murabbi). Di depan muridnya ia tetap seorang guru yang mau menyapa dan peduli sehingga memiliki hubungan yang harmoni, dekat, akrab dan khurmah. Di depan guru dan karyawan ia adalah seorang teman sesama guru yang senasip dan seperjuangan. Dengan sesama guru ia tetap egaliter, dekat dan akrab disamping juga peduli.<sup>37</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa peran kepemimpinan spiritual dalam pengembangan lembaga pendidikan islam memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan

<sup>37</sup> Samasul Hadi, *Kepemimpinan Spiritual Solusi Mengatasi Krisis Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Jurnal LISAN Al-Hal Volume 4 No. 1, Juni 2012). Hal 44

dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab setiap pekerjaan yang dilakukan dengan mengedepankan aspek nilai-nilai religius sehingga pekerjaan yang dilakukan menjadi amal ibadah dan demi kemajuan suatu lembaga pendidikan islam.

#### 4. Penilaian Kepemimpinan Spiritual

Salah satu teori untuk menilai kepemimpinan spiritual yang telah berkembang saat ini adalah *Spiritual Leadership Theory* (SLT) yang diperkenalkan oleh Louis W. Fry pada tahun 2003 dan dikembangkan lagi pada tahun 2005. Louis W. Fry mendefinisikan *Spiritual Leadership* sebagai berikut:

*“Spiritual leadership is a causal leadership theory for organizational transformation designed to create an intrinsically motivated, learning organization. The theory of spiritual leadership is developed within an intrinsic motivation model that incorporates vision, hope/faith, and altruistic love, theories of workplace spirituality, and spiritual survival. The purpose of spiritual leadership is to tap into the fundamental needs of both leader and follower for spiritual survival through calling and membership”.*<sup>38</sup>

Pernyataan di atas, mengandung makna bahwa teori kepemimpinan spiritual merupakan teori kepemimpinan untuk transformasi suatu organisasi yang dirancang untuk menciptakan organisasi pembelajaran yang termotivasi secara intrinsik, dalam teori tersebut juga dikembangkan dalam model intrinsik dengan menggabungkan visi,

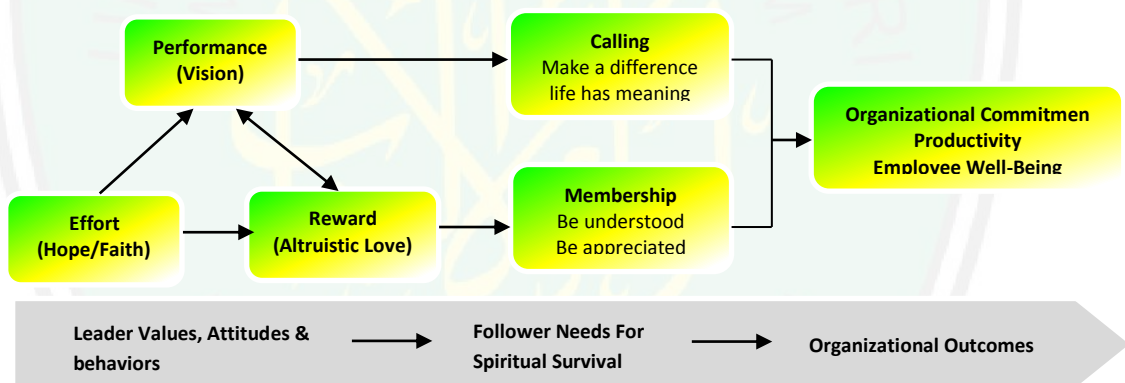
---

<sup>38</sup> Fry, Louis W; Vitucci, Steve; Cedillo, Marie. (2005). *Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline*. Leadership Quarterly, 16 (5), 835-863

harapan, keyakinan dan cinta altruistik, teori spritualitas, serta kelangsungan hidup spiritual melalui panggilan dan keanggotaan.

Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual ini bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi para pendidik dan tenaga kependidikan melalui penciptaan visi dan budaya yang didasarkan pada nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan para tenaga kerja yang memiliki komitmen organisasi dan produktivitas.

Adapun model *Spiritual Leadership Theory* ini dapat digambarkan sebagai berikut:<sup>39</sup>



**Gambar 2.1**  
**Model *Spiritual Leadership Theory***

Gambar di atas, mendeskripsikan bahwa dalam model *Spiritual Leadership Theory* terdapat 3 (tiga) dimensi utama dan 6 (enam) variabel yang membentuk kerangka dasar teori ini, yaitu: (1) dimensi *leader values, attitude and behaviors* (nilai, sikap dan perilaku pemimpin), yang meliputi: *vision* (visi), *hope/faith* (keyakinan) dan *altruistic love*; (2)

<sup>39</sup> Fry, Louis W; Vitucci, Steve; Cedillo, Marie. (2005). *Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline*. Leadership Quarterly, 16 (5), 838

dimensi spiritual survival, yang meliputi: calling dan membership; dan (3) dimensi organizational outcomes, yaitu komitmen organisasi. Hal inilah yang dipandang dapat membantu terciptanya kepuasan dari para sumber daya manusia akan kebutuhannya terhadap spiritualitas melalui calling (perasaan memiliki makna) dan membership (perasaan dihargai dan dimengerti), yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pendidik dan kinerja tenaga kependidikan dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat penulis pahami bahwa kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang mengemban visi dan misi dengan tidak terlepas pada aspek spritualitas atau nilai-nilai keislaman dalam menjalankan sebuah lembaga pendidikan islam, adapun indikator dari kepemimpinan spritual tersebut ada lima yaitu, *vision, hope/faith, altruistic love, meaning/calling, dan membership*, yang merupakan pengukuran yang penulis jadikan instrumen dari kepemimpinan spiritual dalam lembaga pendidikan.

#### **D. Kultur Organisasi**

##### **1. Pengertian Kultur Organisasi**

Pemakaian *corporate culture* dalam beberapa literatur biasa diganti dengan istilah *organizational culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama dan kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama. Menurut Robbins, kultur organisasi adalah sehimpunan



nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak.<sup>40</sup>

Kultur dalam madrasah akan berpengaruh besar terhadap kehidupan di madrasah, meskipun tidak selamanya berdampak positif. Budaya yang memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan madrasah adalah budaya yang kuat. Hal ini dapat terjadi ketika seluruh jajaran di madrasah tersebut sepakat tentang nilai-nilai tertentu yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan madrasah sebagai organisasi.

Sebagaimana firman Allah SWT, dalam al-Qur'an surah an-Nahl ayat 97,<sup>41</sup>

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik[839] dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang Telah mereka kerjakan. (Q.S. an-Nahl: 97).

Berdasarkan penjelasan ayat tersebut, sudah jelas bahwa di dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan kutur organisasi yang memiliki nilai-nilai kebaikan akan memiliki manfaat bagi keharmonisan dalam lembaga pendidikan dan juga menjadi pengaruh terhadap kinerja

<sup>40</sup> Stephen P. Robbin,. *Manajemen*. Ed. 10. (Jakarta: erlangga 2010), hlm 63

<sup>41</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah*. (Bandung: Diponegoro, 2000) hlm. 168

pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses belajar mengajar demi tercapainya tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Partiwi Dwi Astuti, kultur organisasi didefinisikan sebagai,

“kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma-norma perilaku, dan harapan-harapan, kultur merupakan kumpulan pemikiran, kebiasaan, sikap, perasaan, dan pola perilaku, kultur juga dapat diartikan sebagai pola susunan, bahan, atau perilaku yang diadopsi oleh sebuah masyarakat (perusahaan, kelompok, atau tim) sebagai sebuah cara untuk memecahkan masalah. Kultur organisasi meliputi asumsi-asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai, baik yang dinyatakan maupun yang tidak dinyatakan, yang menggerakkan seluruh aspek kehidupan organisasi.”<sup>42</sup>

Budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasinya.<sup>43</sup>

Dari penjelasan di atas, bahwa yang dimaksud kultur organisasi yaitu suatu bentuk norma atau nilai-nilai yang dianut dan disepakati dalam organisasi untuk dijalankan dan dibudayakan demi kelancaran suatu organisasi serta dengan adanya budaya tersebut diharapkan oleh lembaga pendidikan atau organisasi dapat mempermudah suatu aktivitas serta dapat meningkatkan kinerja setiap individu yang berada dalam organisasi.

---

<sup>42</sup> Partiwi Dwi Astuti, *Trust dan kultur organisasi sebagai penggerak intelektual capital terhadap kinerja organisasi*. (Jurnal siasat bisnis, juli 2011), Vol. 15 No. 2 hlm-267-283

<sup>43</sup> Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010), hal. 2

## 2. Tingkatan kultur organisasi

Kultur organisasi atau budaya organisasi adalah sistem makna untuk membina mental agar pemikiran dan tindakan karyawan di dasarkan pada pertimbangan moral dan dapat dipertanggung jawabkan. Dengan demikian, budaya sekolah dapat didefinisikan Seperangkat asumsi asumsi yang dibangun dan dianut bersama oleh organisasi sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal. Budaya organisasi dalam praktek, kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan yaitu:<sup>44</sup>

- a. Artefak, yaitu hal-hal yang terlihat, terdengar, dan dirasakan ketika oleh seseorang dari luar organisasi ketika memasuki organisasi tersebut yang sebelumnya tidak dikenalnya. Secara fisik, artefak dapat dilihat dari produk, jasa dan tingkah laku anggota organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi tampak dalam struktur dan proses-proses organisasi.
- b. Norma dalam organisasi tampak dalam aturan-aturan tertulis maupun kesepakatan tidak tertulis. Didalamnya mengandung arahan positif dan sanksi terhadap pelanggaran dalam organisasi.
- c. Nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang menjadi daya tarik sehingga orang diluar organisasi tersebut tertarik untuk masuk ke dalamnya. Dari sisi organisasi, nilai-nilai tersebut akan tampak pada tujuan dan strategi organisasi.
- d. Asumsi-asumsi dari keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini seringkali tidak tertulis atau terucapkan. Asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul antara lain dalam praktek manajemen yang tertata baik.

Dari penjelasan di atas, bahwa ada beberapa tingkatan dalam kultur organisasi yaitu, artefak, norma dalam organisasi, nilai-nilai yang ada dalam organisasi serta asumsi-asumsi yang berangkat dari keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi.

---

<sup>44</sup> Mulyadi, *kepemimpinan kepala sekolah*, (Malang: Uin Press, 2010), hal. 93

### 3. Tipe Kultur Organisasi

Secara teoritis, untuk melihat budaya sekolah dapat digunakan dua indikator pokok, yaitu fleksibilitas dan aktivitas sekolah. Adapun tipe kultur organisasi sekolah:<sup>45</sup>

a. Budaya adaptif

Bila sekolah fleksibel dan fokusnya adalah eksternal serta memiliki ciri-ciri seperti: kreatif, berani melakukan eksperimen, berani mengambil resiko, mandiri, responsif.

b. Budaya kekeluargaan

Bila sekolah fleksibel dan fokusnya internal, serta memiliki ciri-ciri seperti: kerjasama, penuh pertimbangan, keputusan bersama, kesetaraan, keadilan.

c. Budaya prestasi

Bila sekolah budayanya stabil (tidak fleksibel) dan fokusnya eksternal serta memiliki ciri-ciri seperti: berorientasi pada persaingan atau kompetisi, mengumpulkan kesempurnaan, agresif, aktif dan rajin, mendorong inisiatif anggota.

d. Budaya birokrat

Bila sekolah cenderung stabil dan fokusnya internal serta memiliki ciri-ciri seperti: formalitas di dalam maupun luar sekolah, mementingkan efisiensi, menekankan rasionalitas, teratur dan berjenjang, menuntut adanya kepatuhan dari pihak- pihak dibawah pimpinan.

Dari penjelasan di atas, sudah jelas bahwa untuk tipe kultur dalam organisasi itu sendiri memiliki 4 tipe budaya yaitu, budaya adaptif, budaya kekeluargaan dan budaya prestasi serta budaya birokrat.

### 4. Penilaian Kultur Organisasi

Untuk penilaian kultur organisasi atau bagaimana mengukur bahwa kultur organisasi dalam lembaga pendidikan itu dikatakan baik yaitu penulis mengambil teori dimana teori ini menjelaskan bagaimana mengukur kultur organisasi, dilihat dari dimensinya, maka kultur

---

<sup>45</sup> Mulyadi, *kepemimpinan kepala sekolah*,.....hal. 95

organisasi menurut Robbins, ada tujuh dimensi yang menjabarkan kultur sebuah organisasi dapat dikatakan baik, masing-masing dari ketujuh dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Innovation*, yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko dalam pekerjaannya.
- b. *Attention to detail*, yaitu seberapa besar dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
- c. *Outcome orientation*, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses) dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- d. *People orientation*, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- e. *Team orientation*, yaitu menunjuk pada seberapa kuatnya orang-orang di dalam organisasi menekankan pada kolaborasi atau kerja tim.
- f. *Agresiveness*, yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang cepat.
- g. *Stability*, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.<sup>46</sup>

Dari penjelasan di atas, ada tujuh dimensi yang merupakan langkah-langkah untuk mengetahui bagaimana bentuk kultur organisasi dalam lembaga pendidikan dapat dikatakan baik atau tidak, dimulai dari adanya inovasi hingga stabilitas organisasi sehingga dapat kita ketahui apakah kultur dalam organisasi tersebut sudah baik, sedang atau buruk suatu kultur organisasi di lembaga pendidikan islam. Karena dari ketujuh point di atas sudah cukup menggambarkan tentang proses kultur di dalam organisasi sehingga dengan teori tersebut cukup untuk menggambarkan bagaimana keadaan suatu kultur atau budaya di lembaga pendidikan.

---

<sup>46</sup> Stephen P. Robbins,. *Manajemen*. Ed. 10. (Jakarta: erlangga 2010), hlm 63-64



## E. Efikasi diri

### 1. Pengertian Efikasi Diri

Secara etimologi efikasi-diri terdiri dari dua kata, yaitu “*self*” sebagai unsur struktur kepribadian dan “*efficacy*” yang artinya penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, mampu atau tidak mampu mengerjakan sesuatu sesuai dengan yang dipersyaratkan. Efikasi-diri adalah persepsi bahwa individu mampu melakukan sesuatu yang penting untuk mencapai tujuannya.<sup>47</sup>

Efikasi diri menurut Alwisol, efikasi diri adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuatu dengan yang dipersyaratkan.<sup>48</sup>

Maka, efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri dalam keberhasilan mengerjakan suatu pekerjaan yang dipersyaratkan oleh lembaga pendidikan atau organisasi yang mana apabila berhasil akan meningkatkan kinerjanya dalam pekerjaan. Efikasi diri juga berkenaan dengan penilaian seseorang terhadap kemampuan yakni beberapa besar keyakinan terhadap kapasitas dan kompetensi yang dimilikinya untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dengan sukses. Konsep yang dikemukakan oleh Albert Bandura tersebut sebenarnya telah dijelaskan dalam al-Qur’an dan berkaitan dengan konsep keimanan.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Khusnul Ika Sandra dan M. As’ad jalali, *Manajemen waktu, efikasi diri dan prokrastinasi*, (Jurnal psikologi indonesia, September, 2013), Vol. 2, No. 3, hal 217-222

<sup>48</sup> Alwisol. “*Psikologi kepribadian*”. (Malang: UMM pres. 2010) hlm. 287

<sup>49</sup> Noornajihan, J, “*Efikasi diri: perbandingan antara islam dan barat*”. GJAT, Vol. 4, Issue 2, Fakultas Pengajian Qur’an Dan Sunnah, Universitas Sains Islam Malaysia, (Desember 2014), hlm, 89

Dalam al-Qur'an Allah SWT berfirman dalam salah satu surah yang memerintahkan kepada hamba-Nya untuk senantiasa yakin, teguh, dan tidak bersikap lemah dalam menyelesaikan tugas atau mencapai sesuatu, surah al-Maidah ayat 23:

قَالَ رَجُلَانِ مِنَ الَّذِينَ يَخَافُونَ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِمَا ادْخُلُوا عَلَيْهِمُ الْبَابَ  
فَإِذَا دَخَلْتُمُوهُ فَإِنَّكُمْ غَالِبُونَ وَعَلَى اللَّهِ فَتَوَكَّلُوا إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿٢٣﴾

Artinya: Berkatalah dua orang diantara orang-orang yang takut (kepada Allah) yang Allah Telah memberi nikmat atas keduanya: "Serbulah mereka dengan melalui pintu gerbang (kota) itu, Maka bila kamu memasukinya niscaya kamu akan menang. dan Hanya kepada Allah hendaknya kamu bertawakkal, jika kamu benar-benar orang yang beriman". (Q.S al-Maidah: 23).

Berdasarkan penjelasan ayat di atas, bahwa efikasi diri dalam perspektif islam sangat jelas, untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam lembaga pendidikan dibutuhkan efikasi diri yang kuat, karena dengan sikap seperti itu akan memudahkan para pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam lembaga pendidikan.

## 2. Aspek-aspek Efikasi Diri

Menurut Bandura dalam Ghufuron, efikasi diri pada diri tiap individu akan berbeda antara satu individu dengan yang lainnya berdasarkan tiga dimensi. Berikut adalah tiga dimensi tersebut, yaitu:<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Ghufuron. *Teori-teori Perkembangan*. (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm 88

a. Tingkat (*Level*)

Dimensi ini berkaitan dengan derajat kesulitan tugas ketika individu merasa mampu untuk melakukannya. Apabila individu dihadapkan pada tugas-tugas yang disusun menurut tingkat kesulitannya, maka efikasi diri individu mungkin akan terbatas pada tugas-tugas yang mudah, sedang, atau bahkan meliputi tugas-tugas yang paling sulit, sesuai dengan batas kemampuan yang dirasakan untuk memenuhi tuntutan perilaku yang dibutuhkan pada masing-masing tingkat.

b. Kekuatan (*Strength*)

Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kekuatan dari keyakinan atau pengharapan individu mengenai kemampuannya. Pengharapan yang lemah mudah digoyahkan oleh pengalaman-pengalaman yang tidak mendukung. Sebaliknya, pengharapan yang mantap mendorong individu tetap bertahan dalam usahanya. Meskipun mungkin ditemukan pengalaman yang kurang menunjang. Dimensi ini biasanya berkaitan langsung dengan dimensi level, yaitu makin tinggi level taraf kesulitan tugas, makin lemah keyakinan yang dirasakan untuk menyelesaikannya.

c. Generalisasi (*generality*)

Dimensi ini berkaitan dengan luas bidang tingkah laku yang mana individu merasa yakin akan kemampuannya. Individu dapat merasa yakin terhadap kemampuan dirinya. Apakah terbatas pada

suatu aktivitas dan situasi tertentu atau pada serangkaian aktivitas dan situasi yang bervariasi. Senada dengan penjelasan di atas, Bandura dalam judul *guide for Constructing Self Efficacy Scales* menegaskan bahwa ketiga dimensi tersebut paling akurat untuk menjelaskan *self efficacy* seseorang.<sup>51</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi yang membentuk efikasi diri adalah tingkat (level), yaitu dimana tingkat berbagai level kesulitan dimensi kekuatan (strenght), yakni tingkat keyakinan seseorang dan dimensi generalisasi (generality), yakni luas tingkah laku keyakinan akan kemampuannya.

### 3. Fungsi Efikasi Diri

Efikasi diri yang telah terbentuk akan mempengaruhi dan memberi fungsi pada aktifitas individu. Bandura menjelaskan tentang pengaruh dan fungsi tersebut, yaitu:<sup>52</sup>

#### a. Fungsi kognitif

Bandura menyebutkan bahwa pengaruh dari efikasi diri pada proses kognitif seseorang sangat bervariasi. Pertama, efikasi diri yang kuat akan mempengaruhi tujuan pribadinya. Kedua, individu dengan efikasi diri yang kuat akan mempengaruhi bagaimana

---

<sup>51</sup> Bandura, A. *Guide for Constructing Self-Efficacy Scales*. In F. Pajares, & T. Urdan (Eds.) *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*, 5, 307-337. (Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006), hlm 307-319

<sup>52</sup> Bandura, A. *Self Efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* Vol. 4 No. 2., (New York: Academic Press, 1994), hlm 4-7

individu tersebut menyiapkan langkah-langkah antisipasi bila usahanya yang pertama gagal dilakukan.

b. Fungsi motivasi

Efikasi diri memainkan peranan penting dalam pengaturan motivasi diri. Sebagian besar motivasi manusia dibangkitkan secara kognitif. Individu memotivasi dirinya sendiri dan menuntun tindakan-tindakannya dengan menggunakan pemikiran-pemikiran tentang masa depan sehingga individu tersebut akan membentuk kepercayaan mengenai apa yang dapat dirinya lakukan.

c. Fungsi afeksi

Efikasi diri akan mempunyai kemampuan *coping* individu dalam mengatasi besarnya stres dan depresi yang individu alami pada situasi yang sulit dan menekan, dan juga akan mempengaruhi tingkat motivasi individu tersebut. Efikasi diri memegang peranan penting dalam kecemasan, yaitu untuk mengontrol stres yang terjadi. Penjelasan tersebut sesuai dengan pernyataan Bandura bahwa efikasi diri mengatur perilaku untuk menghindari suatu kecemasan.

d. Fungsi selektif

Fungsi selektif akan mempengaruhi pemilihan aktivitas atau tujuan yang akan diambil oleh individu. Individu menghindari aktivitas dan situasi yang individu percayai telah melampaui batas kemampuan *coping* dalam dirinya, namun individu tersebut telah

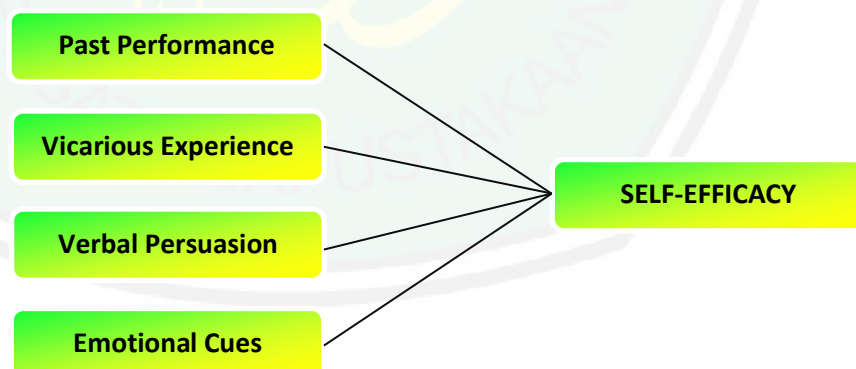


siap melakukan aktivitas-aktivitas yang menantang dan memilih situasi yang dinilai mampu untuk diatasi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa efikasi diri dapat memberi pengaruh pada fungsi kognitif, fungsi motivasi, fungsi afeksi dan fungsi selektif pada aktivitas individu. Semakin tinggi keyakinan seseorang dalam diri sendiri maka akan berdampak pada seberapa besar seseorang mampu melaksanakan pekerjaannya.

#### 4. Penilaian Efikasi Diri

Adapun bagaimana mengukur efikasi diri, disini peneliti mengutip pendapat bandura dalam Fred C, lunenburg, yang mengungkapkan bahwa ada empat indikator yang menjabarkan efikasi diri, masing-masing dari keempat indikator tersebut adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2**  
**Sumber Efikasi Diri**

- a. *Past Performance, According to Bandura, the most important source of self-efficacy is past performance.*
- b. *Vicarious Experience, A second source of self-efficacy is through vicarious experience.*

- c. *Verbal Persuasion, The third source of self-efficacy is through verbal persuasion. Essentially this involves convincing people that they have the ability to succeed at a particular task.*
- d. *Emosional Cues, Finally, Bandura argues that emotional cues dictate self-efficacy. A person who expects to fail at some task or finds something too demanding is likely to experience certain physiological symptoms: a pounding heart, feeling flushed, sweaty palms, headaches, and so on. The symptoms vary from individual to individual, but if they persist may become associated with poor performance.*<sup>53</sup>

Maksud dari pernyataan di atas yaitu bahwa dalam konteks Efikasi diri memiliki empat sumber sebagai penilai seseorang yang memiliki efikasi atau keyakinan diri yang kuat yaitu meliputi *past performance*, *vicarious experience*, *verbal persuasion*, dan *emotional cues* dimana dari keempat sub variabel di atas masing-masing merupakan bentuk penilaian bagaimana untuk mengukur kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam suatu organisasi.

## **F. Hubungan Antar Variabel**

### **1. Hubungan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Pendidik**

Kepala madrasah sebagai pengelola lembaga pendidikan islam memiliki rasa tanggung jawab dalam pengembangan kinerja pendidik demi kesuksesan proses belajar mengajar di madrasah. Melalui gaya kepemimpinan spiritual seorang kepala madrasah sebagai pimpinan akan sangat mempengaruhi kondisi kerja para pendidik, dimana para pendidik menerima suatu gaya kepemimpinan yang ditampilkan senang atau tidak

---

<sup>53</sup> Fred. C. lunenburg. *Self-efficacy in the workplace: implications for motivation and performance*". (International journal of management, business, and administration 2011), Vol. 14 No. 1 hlm. 2

diterima atau tidak. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Tobroni yang mengatakan bahwa:

“Spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang memiliki integritas dan akhlaqul karimah yang mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat khaira ummat. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pendidik secara produktif.”<sup>54</sup>

Berdasarkan teori di atas, bahwa gaya kepemimpinan dapat menyebabkan peningkatan kinerja para pendidik juga menyebabkan penurunan kinerja para pendidik yang berdampak pada pada bermutu atau tidaknya lulusan dilembaga itu sendiri. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja para pendidik memerlukan kepala madrasah yang menggunakan gaya kepemimpinan spiritual yang mampu mempengaruhi, menggerakkan para pendidik agar dapat melaksanakan kinerja dengan rasa tanggung jawab dalam menjalankan amanah. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Tobroni bahwa kepemimpinan spiritual yaitu:

“kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya terhadap orang lain”.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Tobroni. *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran*. (Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2005), hlm 48

<sup>55</sup> Tobroni, *spiritual leadership: a solution of the leadership crisis in Islamic education in indonesia*, (Jurnal British Journal of education, November, 2015). Vol. 3. No. 11, hlm 7

Berdasarkan penjelasan tersebut jelas bahwa dengan gaya kepemimpinan spiritual pimpinan atau kepala madrasah akan mampu menggerakkan setiap para pendidik agar termotivasi untuk melakukan pekerjaan menjadi lebih baik dan mampu mencapai prestasi, hal ini senada dengan pendapat Harris yang menyatakan bahwa:

“kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai oleh guru setelah melaksanakan tugasnya sebagai pengajar. Kinerja guru sangat erat kaitannya dengan keberhasilan tujuan organisasi (keberhasilan pendidikan) dimana guru sebagai pelaku utamanya. Oleh karena itu, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Kinerja guru dapat dilihat dari hasil atau prestasi guru dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik terutama dalam tugasnya sebagai pengajar”.<sup>56</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa kinerja guru yang optimal akan tercapai jika terdapat dukungan dari kepemimpinan kepala Madrasah yang optimal pula. Dalam hal ini kepemimpinan spiritual dapat membantu mengoptimalkan kinerja guru, karena kepala Madrasah dituntut untuk menjadi teladan bagi warga madrasah terutama para pendidik dalam proses belajar mengajar.

Dengan demikian, kepala madrasah harus menjadi teladan bagi para warga lembaga serta mampu memberikan motivasi kepada para pendidik dengan menampilkan empat peran gaya kepemimpinan spiritual antara lain: sebagai pembaharu, sebagai pimpinan organisasi pendidikan, administrator proses pembelajaran dan pimpinan spiritual sebagai

---

<sup>56</sup> Harris L.C, Ogbonna E, “*Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study*”. (European Journal of Marketing, 2001), hlm 5-6

pendidik. Oleh karena itu semakin baik kepemimpinan kepala madrasah maka akan semakin tinggi tingkat kinerja pendidik.

## 2. Hubungan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Pendidik

Menurut Wirawan kultur organisasi atau budaya organisasi selalu dikaitkan dengan kinerja anggota dan kinerja organisasi. Ketika individu menginternalisasikan perilaku yang dianggap tepat oleh budaya organisasi, keberhasilan menyelesaikan perilaku yang merupakan imbalan tersendiri.<sup>57</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, budaya yang positif merupakan cerminan dan acuan para tenaga pendidik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Robbins sebagaimana dikutip oleh Sutrisno mengemukakan bahwa: “Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para pegawai/karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi”.<sup>58</sup>

Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam suatu organisasi. Sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak serta bertingkah laku. Sehingga terbentuklah suatu sistem nilai, kebiasaan, citra akademis, serta etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya, yang dapat

---

<sup>57</sup> Wirawan.. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. (Jakarta: Salemba Empat, 2007). Hlm 160

<sup>58</sup> Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010), hlm 24



mendorong adanya apresiasi diri terhadap peningkatan prestasi kerja yang objektif dan positif. Budaya positif merupakan daya dorong yang abstrak yang dapat menggerakkan orang-orang untuk melakukan aktivitas dan efektivitas kerja yang optimal.

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa, budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk watak (perilaku) seseorang atau kelompok pada suatu organisasi, termasuk organisasi sekolah. Sekolah yang berprestasi pada dasarnya tidak lepas dari kinerja guru yang ada di sekolah tersebut. Efektivitas kinerja guru (performance) dapat dilihat sejauh mana kinerja tersebut dapat memberikan pengaruh kepada perilaku peserta didik. Senada dengan hal tersebut, Usman menyatakan bahwa:

“untuk menjadikan pendidikan sebagai sebuah sector pembangunan yang efektif, guru adalah faktor yang mutlak. Bukan saja jumlahnya yang harus dicukupi, melainkan juga mutunya harus baik; sebab jumlah dan mutu guru adalah unsur yang secara langsung ikut menentukan kekuatan sektor pendidikan. Dengan kata lain, kekuatan dan mutu pendidikan suatu negara dapat dinilai dengan mempergunakan faktor guru sebagai salah satu indeks utama”.<sup>59</sup>

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka budaya organisasi diharapkan dapat menimbulkan komitmen dan tanggung jawab pendidik dalam menciptakan peserta didik yang berilmu, mandiri, berakhlak mulia, serta bertanggung jawab terhadap diri sendiri bangsa dan negara.

---

<sup>59</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), hlm.1.

### 3. Hubungan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik

Menurut Ashton dan Webb dalam Yudana menyatakan bahwa, teori efikasi diri memprediksikan guru dengan efikasi diri yang tinggi akan bekerja lebih keras dan bertahan lebih lama ketika menghadapi siswa yang mengalami kesulitan belajar.<sup>60</sup>

Dari pernyataan di atas, dibuktikan dengan kinerja tinggi yang memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugasnya yang telah diberikan. Oleh karena itu, efikasi diri sangat penting bagi para pendidik, karena efikasi diri merupakan keyakinan terhadap kemampuan seorang menjalankan tugas. Para tenaga pendidik akan mempunyai kepercayaan dengan kemampuannya dalam menyelesaikan segala tugasnya, sedangkan tenaga pendidik yang merasa gagal maka pastilah pekerjaan yang dibebani kepadanya akan tidak selesai atau gagal. Seseorang yang mempunyai efikasi diri yang tinggi selalu berhasil dalam melaksanakan tugas sehingga meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat Bandura dalam Myers yang menyatakan bahwa,

“mastery experience atau pencapaian kinerja inilah yang paling kuat dalam membentuk keyakinan efikasi diri karena merupakan informasi langsung mengenai kesuksesan, akan tetapi, perlu ditekankan bahwa pencapaian kinerja tidak berarti sama dengan efikasi diri. Proses situasi, maupun kognitif (misalnya, persepsi kemampuan seseorang) yang berkaitan dengan kinerja akan mempengaruhi penilaian dan keyakinan efikasi diri”.<sup>61</sup>

Jadi berdasarkan penjelasan di atas, maka efikasi diri yang dimiliki seorang guru atau pendidik akan mempengaruhi kinerjanya dalam proses

<sup>60</sup> Yudana, *Pengaruh Budaya Organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengakar guru*, (e-Journal Program Pascasarjana UPI, 2013), Vol. 4 hlm 5

<sup>61</sup> Myers, David G, *Psikologi Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm 80

pembelajaran dikarenakan pembelajaran yang efektif itu berhubungan dengan salah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pendidik yaitu kompetensi kepribadian yang menggambarkan efikasi diri sebagai evaluasi diri seseorang terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk mengatasi berbagai hambatan atau rintangan dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu dengan adanya efikasi diri yang kuat atau semakin tinggi tingkat kepercayaan diri yang dimiliki oleh para pendidik maka akan semakin baik kinerjanya dalam organisasi dan dalam proses belajar mengajar.

#### **4. Hubungan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan**

Banyak bentuk kepemimpinan yang berhubungan dengan kinerja tenaga kependidikan, salah satunya adalah kepemimpinan spiritual. Model kepemimpinan spiritual didukung karena mulai banyaknya ahli manajemen dan kepemimpinan modern yang menyadari pentingnya nilai-nilai spiritual untuk menyertai kegiatan proses belajar mengajar di lembaga pendidikan islam, antara lain mencakup kejujuran, semangat atau optimisme serta berani dalam mengambil keputusan.

Adapun hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja tenaga kependidikan, menurut Duchon dan Plowman dalam Ronald Tanuwijaya dapat digambarkan sebagai model spiritualitas ditempat kerja, yang dikembangkan berdasarkan konsep awal spiritual oleh Fry yang menunjukkan bahwa pengembangan spiritualitas ditempat kerja

oleh pihak manajemen memiliki efek positif terhadap luaran (*output*) organisasi maupun individu seperti halnya kinerja.<sup>62</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut, sudah jelas bahwa adanya hubungan gaya kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan atau staff di lembaga pendidikan dibuktikan dengan kinerja tenaga kependidikan didorong dengan gaya kepemimpinan tersebut agar para tenaga kependidikan baik itu petugas perpustakaan, laboran agar menyadari bahwa pekerjaan yang dikerjakan dalam organisasi tersebut benar-benar merupakan amanah dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan, yang semata-mata membantu lembaga pendidikan agar proses belajar mengajar di lembaga pendidikan berjalan dengan lancar.

Oleh karena itu para tenaga kependidikan perlu adanya dorongan atau motivasi dari pimpinan lembaga agar kinerjanya semakin baik dan tentunya dapat membantu lembaga dalam kesuksesan dan kelancaran proses pendidikan di lembaga tersebut, semakin tinggi perhatian kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan, maka akan semakin baik kinerja yang dilakukan oleh para tenaga kependidikan.

##### **5. Hubungan kultur organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan**

Demikian pula kultur organisasi yang kaitannya dengan kinerja tenaga kependidikan di lembaga pendidikan. Budaya organisasi yang ada dalam organisasi di suatu lembaga dijadikan sebagai acuan oleh tenaga kependidikan dalam berperilaku.

---

<sup>62</sup> Ronald Tanuwijaya, *Pengaruh Spiritual Leadership dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sari Pawita Pratama*. (Jurnal Agora, 2015) Vol. 3, No. 1, hlm 2

Menurut Robbins dan Judge, salah satu pengaruh dari budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran anggota atau rendahnya *turnover* didalam sebuah organisasi.<sup>63</sup> Sedangkan menurut Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu organisasi, yaitu, (a). Budaya organisasi, (b). Struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal, (c). Kepemimpinan (*leadership*), dan (d). Lingkungan yang teratur dan bersaing.<sup>64</sup>

Sedangkan menurut Hatta dan Rachbini, adanya hubungan antara variabel di atas yaitu: “Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Beberapa organisasi mampu bertahan terhadap berbagai perubahan serta tantangan eksternal karena memiliki kekuatan budaya organisasi, dan sebaliknya tidak sedikit organisasi yang roboh karena tidak memiliki kekuatan budaya organisasi. Nilai-nilai dalam budaya organisasi akan membentuk sikap kerja dan perilaku yang produktif dan pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.”<sup>65</sup>

Dari pernyataan di atas, bahwa penentu rendah tingginya suatu kinerja dalam organisasi salah satunya dipengaruhi oleh budaya

---

<sup>63</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Prilaku Organisasi*, edisi ke 12. (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm 558

<sup>64</sup> Jhon P. Kotter & James L., Heskett. *Corporate Culture and Performance*. (New York: The Free Press, 1992), hlm 111

<sup>65</sup> Hatta, Iha Haryani dan Rachbini, Widiarto. *Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Avrist Assurance*. (Jurnal Manajemen, 2015) XIX (1), 74-84.



organisasi itu sendiri, oleh karena itu dalam lingkungan organisasi terdapat norma, nilai dan aturan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi, selama aturan atau norma dalam organisasi diterima oleh warga organisasi maka termasuk tenaga kependidikan akan dapat menerima serta menjalankan dan mematuhi aturan atau budaya dalam organisasi tersebut sehingga para tenaga kependidikan akan merasa tenang dan menikmati kinerjanya dilembaga pendidikan.

Hal tersebut di buktikan dengan penelitian yang dilakukan Darma tentang hubungannya organisasi dengan tenaga kependidikan yaitu:

“adanya kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap kualitas profesional warganya sebesar 50,7%; dan sebagainya. Berdasarkan pada teori dan hasil kajian empiris tersebut, maka grand theory variabel budaya organisasi dalam penelitian ini adalah: Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku warganya. Hal ini tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi secara umum, melainkan juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektivitas kerja tenaga kependidikan itu sendiri.”<sup>66</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa kultur atau budaya organisasi yang baik yang dapat diterima oleh warga organisasi maka akan berdampak pada kinerjanya, oleh karena itu semakin bagus dan baik budaya dalam organisasi tersebut dan dapat diterima oleh warganya akan sangat berdampak pada kinerja warganya terkhusus para tenaga kependidikan dalam membantu jalannya sebuah organisasi.

---

<sup>66</sup> Darma, A.A.N.. *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Iklim Kerja Sekolah terhadap Kualitas Profesional Guru SMAN 1 Sukawati*. (Tesis. PPS Undiksha Singaraja, 2012). Hlm 1-26

## 6. Hubungan efikasi diri terhadap kinerja tenaga kependidikan

Salah satu faktor individu agar kinerja seseorang itu baik yaitu perlu adanya keyakinan dalam diri sendiri agar bisa melakukan pekerjaan dengan baik dan maksimal, oleh karena itu tentu ada asumsi bahwa antara efikasi diri dan kinerja tenaga kependidikan memiliki hubungan antar variabel. Karena ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efikasi diri yang semua faktor tersebut juga berkaitan dengan kinerja seseorang sebagaimana Bandura menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efikasi diri antara lain:

- a. Budaya; mempengaruhi *self-efficacy* melalui nilai (*value*), kepercayaan (*beliefs*), dan proses pengaturan diri (*self-regulation process*) yang berfungsi sebagai sumber penilaian *self-efficacy* dan juga sebagai konsekuensi dari keyakinan akan *self-efficacy*.
- b. Jenis kelamin; perbedaan gender juga berpengaruh terhadap efikasi diri.
- c. Sifat dari tugas yang dihadapi; derajat kompleksitas dari kesulitan tugas yang dihadapi oleh individu akan mempengaruhi penilaian individu tersebut terhadap kemampuan dirinya sendiri semakin kompleks suatu tugas yang dihadapi oleh individu maka akan semakin rendah individu tersebut menilai kemampuannya.
- d. Insentif eksternal; aktor lain yang dapat mempengaruhi *self-efficacy* individu adalah insentif yang diperolehnya.
- e. Status atau peran individu dalam lingkungan; Individu yang memiliki status lebih tinggi akan memperoleh derajat kontrol yang lebih besar sehingga *self-efficacy* yang dimilikinya juga tinggi.
- f. Informasi tentang kemampuan diri; individu akan memiliki *self-efficacy* tinggi, jika ia memperoleh informasi positif mengenai dirinya, sementara individu akan memiliki *self-efficacy* yang rendah, jika ia memperoleh informasi negatif mengenai dirinya.<sup>67</sup>

Dari pernyataan di atas, sudah jelas bahwa efikasi diri berhubungan dengan kinerja tenaga kependidikan, hal ini dibuktikan dengan salah satu

<sup>67</sup> Bandura, A. *Self Efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* Vol. 4 No. 2., (New York: Academic Press, 1994), hlm 8

faktor yang mempengaruhi efikasi diri yaitu budaya jika seseorang sudah berada di lingkungan organisasi yang sudah memiliki budaya yang tenang, damai diterima oleh para warga organisasi maka akan memberikan dampak pada keyakinan diri atau efikasi diri yang kuat dalam diri seseorang, karena sudah memiliki keyakinan yang kuat maka akan berpengaruh pada tingkat produktifitas seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu efikasi diri sangat berhubungan dengan tingkat pencapaian kinerja seseorang.

Hal tersebut diperjelas dengan hasil penelitian dalam Manuati dewi dalam jurnal ekonomi dan bisnis yaitu:

“penelitian yang dilakukan oleh Judge et al. (2007) dan Stajkovic dan Luthans (1988) menunjukkan adanya hubungan korelasi yang signifikan positif antara efikasi diri dengan kinerja, yang berarti bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara efikasi diri dengan kinerja. Hal ini menandakan semakin tinggi efikasi diri, maka semakin baik pula hasil kerja seseorang”.<sup>68</sup>

Dari keterangan di atas, sudah jelas bahwa efikasi diri memberi pengaruh terhadap tingkat kinerja tenaga kependidikan dilembaga pendidikan, karena efikasi sendiri merupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu dalam melakukan pekerjaan. Sehingga hasil penelitian di atas, sangat mendorong bahwa hubungan antar variabel di atas benar-benar memiliki hubungan yang berkesinambungan jika para tenaga kependidikan seperti laboran,

---

<sup>68</sup> Manuati Dewi, *pengaruh efikasi diri terhadap kinerja dengan dukungan organisasional sebagai pemoderasi*. Jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana, 2017 hal 2262. ISSN: 2337-3067.

pustakwan, dan lainnya memiliki kepercayaan diri yang baik dalam melaksanakan tugasnya, maka akan dengan mudah menyelesaikan suatu pekerjaan.

#### **7. Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan.**

Kepemimpinan spiritual yang diterapkan dalam sebuah organisasi tentunya juga memiliki suatu tugas agar tercapainya tujuan organisasi secara efektif. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Fry dalam Eddy M. Sutanto bahwa kepemimpinan spiritual juga bertugas membangun suatu budaya organisasi berdasarkan cinta altristik dimana pemimpin dan pengikut sungguh saling perhatian, peduli dan menghargai satu sama lain, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan, merasa dipahami dan dihargai.<sup>69</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas, sudah dapat menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan budaya organisasi yang dilahirkan dengan adanya cinta altruistic atau nilai-nilai dan sikap yang ditanamkan demi mewujudkan budaya organisasi yang diharapkan. Sejalan dengan pernyataan Fred Luthan dalam Saefullah, bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku

---

<sup>69</sup> Eddy M. Sutanto. *Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT Sinar Bakti Kimia*. (Jurnal Trikonomika, Juni 2015), Vol 14, No. 1 Hal. 1–12 ISSN 1411-514X (print) / ISSN 2355-7737

sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.<sup>70</sup> Dan dengan melalui kepemimpinan spiritual, suatu budaya organisasi yang berdasarkan *altruistic love* (tanpa pamrih) akan terbentuk sebagaimana yang disampaikan Tobroni bahwa ditengah krisis kepercayaan kepemimpinan suatu negara, muncul gaya kepemimpinan Spiritual.<sup>71</sup>

Jadi berdasarkan pernyataan di atas, bahwa dengan adanya kepemimpinan spiritual di dalam organisasi maka akan terbentuk nilai nilai spiritual yang menjadi acuan dan pedoman bagi seluruh warga organisasi sehingga dengan kepatuhan dan diterimanya nilai-nilai tersebut akan berdampak pada seberapa kuatnya budaya yang diterapkan dalam organisasi tersebut.

Kemudian hubungan kepemimpinan spiritual dengan efikasi diri, dimana hubungan tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian mengenai konsep diri oleh Chen dalam Putu Bayu Adi Jaya yang terdiri dari harga diri dan efikasi diri. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa variabel konsep diri dapat menjadi variabel konsekuen dari kepemimpinan spiritual karena mampu mengungkap dukungan, rasa hormat dan kepedulian yang dimiliki seorang pemimpin dapat meningkatkan harga diri dan efikasi diri bawahan.<sup>72</sup> Sejalan dengan pernyaataan di atas,

<sup>70</sup> U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*. (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014). Hlm 95

<sup>71</sup> Tobroni dalam Syamsul Hadi, *Kepemimpinan Spiritual Solusi Mengatasi Krisis Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Jurnal LISAN Al-Hal Volume 4 No. 1, Juni 2012). Hal 24

<sup>72</sup> Putu Bayu Adi Jaya. *Pengaruh Norma Subjektif, efikasi diri, dan sikap terhadap intensi berwirausaha siswa SMKN di Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5 No. 3, 2016: 1713-1741 ISSN: 2302-8912.



efikasi diri juga merupakan konstruk yang diajukan Bandura yang berdasarkan teori sosial kognitif. Dalam teorinya, Bandura menyatakan bahwa tindakan manusia merupakan suatu hubungan yang timbal balik antara individu, lingkungan, dan perilaku (*triadic reciprocal causation*).<sup>73</sup>

Dari pernyataan berbagai teori di atas, sudah menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan efikasi diri dan ada juga hubungan antara kultur organisasi dengan efikasi diri, mengingat efikasi diri tidak akan terlepas dengan adanya lingkungan dalam organisasi demi mendukung seseorang dalam bekerja dengan keyakinan yang tinggi. Sedangkan Kinerja menurut Fred yaitu:

“Merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja itu sendiri akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor internal dari kinerja tersebut adalah keyakinan akan kemampuan yang dimilikinya untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu dengan mencapai keberhasilan (*self efficacy*). Sedangkan dari sisi eksternal dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja. Karena di dalam lingkungan kerja yang nantinya pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras dan menghasilkan kinerja yang terus meningkat.”<sup>74</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, sudah jelas bahwa dengan adanya kepemimpinan yang menerapkan nilai-nilai spiritual dalam organisasi akan berdampak pada kuatnya suatu budaya dalam organisasi, sehingga dengan adanya budaya yang kuat tersebut akan membuat para warga

<sup>73</sup> Bandura, A. *Self-Efficacy, The Exercise of Control*. (W.H Freeman and Company: New York, 1997), hlm 5.

<sup>74</sup> Fred C. Lunenburg. *Self-Efficacy in the workplace: Implication for Motivation and Performance*. International Journal of Management, Business, and Administration, 2011, Vol. 14 No. 1 hlm 3

organisasi yakni pendidik dan tenaga kependidikan akan termotivasi dan merasa yakin dengan kualitas dan kuantitas pekerjaannya karena terbiasa dengan budaya yang kuat untuk melaksanakan tugas dengan baik yang diharapkan bagi lembaga organisasi, sehingga berdampak pada kualitas kinerja yang dilakukan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan demi mewujudkan harapan yang telah tercantum dalam visi dan misi organisasi dalam hal ini adalah lembaga pendidikan islam. Sehingga berdasarkan berbagai teori di atas, maka adanya hubungan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

#### **G. Kerangka Berfikir**

Berdasarkan telaah pustaka yang diajukan dalam penelitian ini, maka dikembangkan model sebagai kerangka pemikiran dari penelitian ini seperti pada gambar dibawah ini.

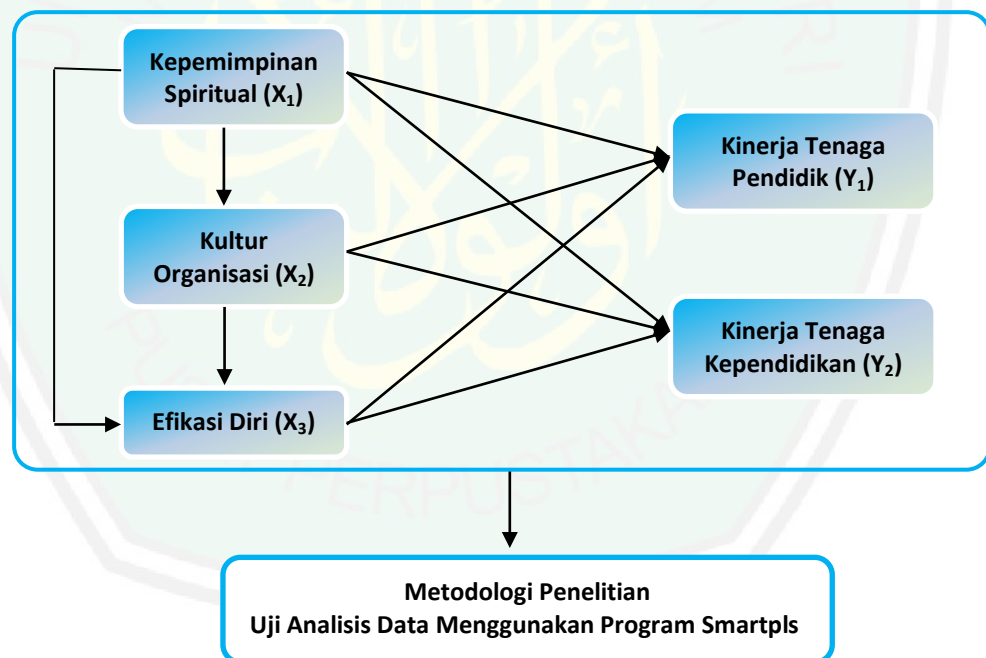
##### **1. Hubungan Masing-Masing Variabel.**

- a. Hubungan Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pendidik ( $Y_1$ ).
- b. Hubungan Kultur Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pendidik ( $Y_1$ ).
- c. Hubungan Efikasi Diri ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pendidik ( $Y_1$ )
- d. Hubungan Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y_2$ ).
- e. Hubungan Kultur Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y_2$ ).

- f. Hubungan Efikasi Diri ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y_2$ ).
- g. Hubungan Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ ) terhadap Kultur Organisasi ( $X_2$ ) dan Efikasi Diri ( $X_3$ ) terhadap Kinerja pendidik ( $Y_1$ ) dan Kinerja tenaga kependidikan ( $Y_2$ )

## 2. Gambar Kerangka Berpikir

Didasarkan pada hubungan antar variabel tersebut, maka dibuatlah gambar kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.3**  
**Kerangka Berpikir**

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Pendekatan, Jenis dan Rancangan

Jenis penelitian pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dalam prosesnya banyak menggunakan angka-angka dari mulai pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta penampilan dari hasilnya.<sup>1</sup> Sedangkan menurut Sugiyono, pendekatan kuantitatif dinamakan pendekatan tradisional, karena pendekatan ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai pendekatan untuk penelitian.<sup>2</sup>

Dalam penelitian ini, metode yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian korelasional. Menurut Sugiono, jenis penelitian korelasi adalah penelitian bertautan atau penelitian yang berusaha menghubungkan-hubungkan antara satu unsur atau elemen dengan unsur atau elemen yang lain untuk menciptakan bentuk dan wujud baru yang berbeda dengan sebelumnya.<sup>3</sup>

Peneliti memilih metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif diantaranya bertujuan menunjukkan hubungan antar variabel dan teknik penelitiannya berupa survei serta instrument penelitiannya berupa

---

<sup>1</sup> Suharsimi Arikunto, Produser Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 12

<sup>2</sup> Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta 2015). Hlm 76

<sup>3</sup> Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta 2014). Hlm 87

angket.<sup>4</sup> Sedangkan menurut Arikunto, metode deskriptif adalah metode penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian.<sup>5</sup> Hal tersebut senada dengan Nana Syaodih yang menyatakan bahwa “studi hubungan (*associational study*) disebut juga studi korelasional (*correlastional study*), meneliti hubungan antara dua variabel atau lebih.

Dengan metode ini diharapkan dapat menggambarkan secara tepat hubungan variabel *independent* dan variabel *dependent* dalam penelitian dan dengan menggunakan statistik yang mengukur variabel-variabel tersebut sehingga dapat menjelaskan keadaan tersebut dengan benar. Metode deskriptif dalam penyelidikannya melalui kegiatan menuturkan, menggambarkan, menganalisa dan mengklarifikasikan penyelidikan dengan teknik penyebaran angket dan observasi.

## B. Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari lima variabel yaitu kepemimpinan spiritual ( $X_1$ ), kultur organisasi ( $X_2$ ), dan efikasi diri ( $X_3$ ) terhadap kinerja pendidik ( $Y_1$ ) dan tenaga kependidikan ( $Y_2$ ). Kelima variabel tersebut selanjutnya dijabarkan beberapa indikator berdasarkan teori yang dikemukakan para ahli. Sebagaimana menurut Sugiono rancangan analisisnya dapat digambarkan sebagai berikut:<sup>6</sup>

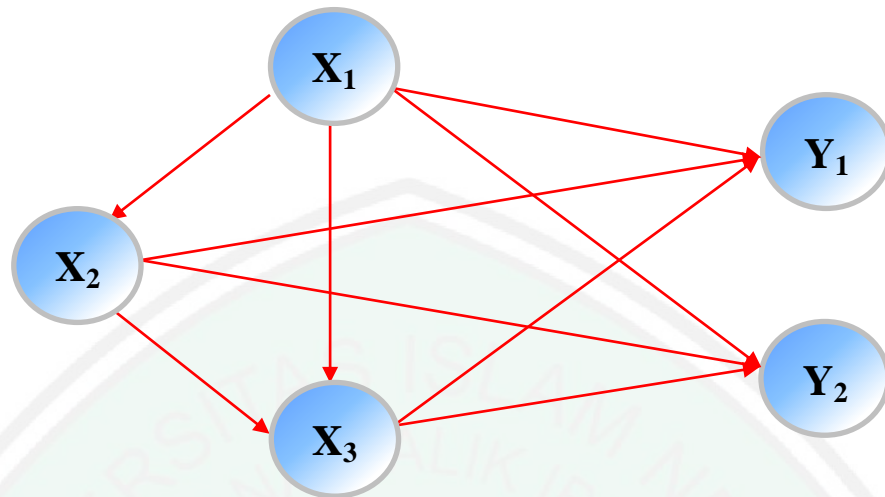
---

<sup>4</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 11

<sup>5</sup> Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. Rineka Cipta, 2014) hlm 56

<sup>6</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm 4





**Gambar 3.1**  
**Analisis Antara variabel Independen (X) dan variabel dependen (Y)**

Keterangan:

- X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Spiritual
- X<sub>2</sub> = Kultur Organisasi
- X<sub>3</sub> = Efikasi Diri
- Y<sub>1</sub> = Kinerja Pendidik
- Y<sub>2</sub> = Kinerja Tenaga Kependidikan

Berdasarkan gambaran di atas, bahwa paradigma atau pola hubungan antar variabel penelitian pada dasarnya merupakan rencana studi/penelitian yang menggambarkan prosedur dalam menjawab pertanyaan masalah penelitian. Menurut Stelltiz dalam Punaji Setyosari terdapat tiga jenis desain penelitian yaitu: desain eksploratoris, desain deskriptif dan desain kausal.<sup>7</sup> Desain eksploratoris merupakan desain penelitian untuk menjajaki dan mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru atas persoalan-persoalan yang relatif baru. Desain deskriptif merupakan desain penelitian yang bertujuan menguraikan sifat atau karakteristik suatu gejala atau masalah

<sup>7</sup> Punaji Setyosari, *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2010), hlm. 77

tertentu, dan desain kausal merupakan desain penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antar variabel.

Dengan mengacu pada masalah penelitian serta jenis desain penelitian, maka desain penelitian ini adalah desain kausal, dimana kajiannya dimaksudkan untuk menganalisis hubungan antar variabel-variabel yaitu Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ), Kultur Organisasi ( $X^2$ ), Efikasi Diri ( $X^3$ ), Kinerja Pendidik ( $Y^1$ ) dan Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ ).

### **C. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>8</sup>

Pendidik dan tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Malang, Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu dan Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Kabupaten Malang dengan karakteristik dan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Terdaftar sebagai pendidik dan tenaga kependidikan MAN 1 Kota Malang, MAN Kota Batu dan MAN Gondanglegi Kabupaten Malang.
- b. Pendidik dan tenaga kependidikan yang masih aktif bekerja.

---

<sup>8</sup> Sugiyono.. Statistika untuk Penelitian. (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 77

Berdasarkan karakteristik di atas, maka populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 232 tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang terbagi dari: Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN 1 Kota Malang berjumlah 86 orang yang terdiri 69 guru dan 17 staff, Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN Kota Batu berjumlah 82 orang yang terdiri 62 guru dan 20 staff serta Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN Gondanglegi Kabupaten Malang berjumlah 64 orang yang terdiri 53 guru dan 11 staff.

Dari teori tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi adalah objek penelitian yang akan menjadi sumber data-data yang akan dipakai dalam mencapai tujuan dari sebuah penelitian. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan MAN di Malang Raya dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Distribusi Populasi Penelitian**

No	Objek	Pendidik	Staff	Populasi
1.	MAN 1 Kota Malang	69	17	86
2.	MAN Kota Batu	62	20	82
3.	MAN Gondanglegi	53	11	64
<b>Jumlah</b>				<b>232</b>

Sumber Data: *TU MAN 1 Kota Malang, MAN Kota Batu dan MAN Gondanglegi Kabupaten Malang.*

## 2. Sampel

Menurut Sugiyono, sampel adalah sebagian dari jumlah populasi tersebut. Jadi sampel adalah bagian dari jumlah yang mewakili populasi

untuk diteliti.<sup>9</sup> Untuk menentukan ukuran sampel minimal dalam penelitian ini, maka penelitian menggunakan Tabel Krejcie dan Morgan yang melakukan perhitungan ukuran sampel didasarkan atas tingkat kesalahan 5%. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini mempunyai tingkat kepercayaan 95%.

Jumlah populasi yang peneliti temukan adalah sebanyak 232 guru dan staff. Hingga jumlah sampelnya adalah sebanyak 144 guru dan staff. Hasil dari penarikan jumlah sampel yang digunakan untuk menarik sampel, dapat dilihat pada perhitungan berikut:

**Tabel 3.2**  
**Jumlah Sampel Minimal**

No.	Objek	Jumlah	Jumlah Sampel Minimal
1.	MAN 1 Kota Malang	69 guru	$69/232 \times 144 = 42,8 = 43$ guru
		17 staff	$17/232 \times 144 = 10,5 = 11$ staff
2.	MAN Kota Batu	62 guru	$62/232 \times 144 = 38,4 = 38$ guru
		20 staff	$20/232 \times 144 = 12,4 = 12$ staff
3.	MAN Gondanglegi	53 guru	$53/232 \times 144 = 32,8 = 33$ guru
		11 staff	$11/232 \times 144 = 6,8 = 7$ staff

Sumber: *Tabel Krejcie dan Morgan*

Berdasarkan tabel di atas, menyatakan bahwa jumlah sampel minimal yang diperoleh menggunakan tabel *krejcie and morgan* ialah sebanyak 144 guru dan staff, terdiri dari MAN 1 Kota Malang dengan jumlah sampel sebanyak 43 guru dan 11 staff, MAN Kota Batu dengan sampel sebanyak 38 guru dan 12 staff serta MAN Gondanglegi dengan banyak jumlah sampel sebanyak 33 guru dan 7 staff.

<sup>9</sup> Sugiyono.. Statistika untuk Penelitian. Hal 65

## D. Pengumpulan Data

### 1. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam memperoleh data adalah dengan beberapa cara yaitu:

#### a. Komunikasi tidak langsung

Menurut Hadari Nawawi, komunikasi tidak langsung yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan melakukan hubungan tidak langsung dengan sumber data atau menggunakan perantara alat, baik yang berupa alat yang telah disediakan maupun alat khusus yang dibuat untuk keperluan penelitian.<sup>10</sup> Maka untuk mengetahui motivasi belajar siswa peneliti menggunakan angket. Angket adalah alat untuk mengumpulkan informasi motivasi belajar siswa dengan mengajukan sejumlah pertanyaan tertulis, untuk dijawab secara tertulis oleh responden.

#### b. Teknik Observasi

Menurut Donni Juni Priansa, observasi merupakan penilaian yang dilakukan melalui pengamatan terhadap peserta didik selama pembelajaran berlangsung atau diluar kegiatan pembelajaran. Observasi dilakukan untuk mengumpulkan data kuantitatif sesuai dengan kompetensi yang dinilai dan dapat dilakukan baik secara formal maupun non formal.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Hadari Nawawi.. *Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005), hlm 66

<sup>11</sup> Priansa, Donni J.. *Manajemen peserta didik dan model pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta, 2015). Hlm, 133



Adapun yang dimaksud dengan observasi partisipant pengamat ikut serta dalam kegiatan memberikan angket quisionare, teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Melalui observasi ini, maka peneliti memperoleh data mengenai kondisi Sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, Sarana dan Prasarana MAN di Malang Raya.

c. Teknik pengukuran

Menurut Arikunto dalam Priansa, pengukuran adalah membandingkan sesuatu dengan ukuran tertentu dan bersifat kuantitatif. Jadi, teknik pengukuran adalah serangkaian pertanyaan atau latihan untuk mengukur kemampuan pengetahuan intelegensi, kemampuan atau bakat yang dimiliki individu atau kelompok dengan maksud untuk mendapatkan jawaban yang dapat dijadikan dasar bagi penetapan skor angka.<sup>12</sup> Pada peneltitian ini teknik pengukuran digunakan untuk mengumpulkan data tentang kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

d. Teknik wawancara

Menurut Priansa, wawancara merupakan teknik untuk mengumpulkan informasi melalui komunikasi langsung dengan responden.<sup>13</sup> Dalam hal ini penelitian mengadakan komunikasi dengan kepala sekolah untuk mendapatkan data mengenai masalah yang menjadi objek penelitian.

---

<sup>12</sup> Priansa, Donni J. 2015. *Manajemen peserta didik dan model pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta). Hlm, 103

<sup>13</sup> Priansa, Donni J. 2015. *Manajemen peserta didik dan model pembelajaran*, hal 70

## 2. Alat pengumpulan data

Adapun alat pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah:

### a. Angket (*Questionnaire*)

Menurut Priansa, angket merupakan alat pengumpul data melalui komunikasi tidak langsung, yaitu melalui tulisan, dimana responden menjawab sesuai dengan persepsi atau apa yang dirasakannya.<sup>14</sup> Cara angket, angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup, yakni angket yang ada pada setiap itemnya telah tersedia alternatif-alternatif jawaban sehingga responden dapat dengan mudah memilih salah satu jawaban dari jawaban alternatif yang telah tersedia.

Urutan penyusunan angket terdiri dari beberapa aspek. Aspek yang pertama adalah aspek identitas. Aspek yang kedua adalah aspek petunjuk pengisian dan aspek yang ketiga adalah aspek daftar pertanyaan, yang peneliti gunakan untuk mengetahui tentang kinerja pendidik dan tenaga kependidikan MAN di Malang Raya.

Dalam hal ini untuk mendapatkan data, maka peneliti menyebarkan angket kepada seluruh sampel untuk diisi yang kemudian hasilnya dianalisis. Angket atau kuesioner telah dilengkapi dengan alternatif jawaban sehingga responden tinggal memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dan menjawab sesuai dengan

---

<sup>14</sup> Priansa, Donni J. 2015. *Manajemen peserta didik dan model pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta). Hlm, 70

keadaannya dirinya. Penskoran angket dibuat dengan menggunakan pemeringkatan Likert, dalam penggunaan skala Likert terdapat 3 alternatif model, yaitu model tiga pilihan (skala tiga), empat pilihan (skala empat) dan lima pilihan (skala lima).

Adapun alternatif model yang digunakan dalam penelitian ini adalah lima pilihan (skala lima) dengan pilihan respon. ST= Sangat setuju, S= Setuju, R= Ragu-ragu, TS= Tidak setuju, STS= Sangat tidak setuju. Peneliti akan mengukur kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara mendeskripsikannya menggunakan angka-angka melalui proses perhitungan statistik manual dan perhitungan melalui Smart PLS (*Partial last square*).

**Tabel 3.3**  
**Pembobotan Jawaban Angket<sup>15</sup>**

No.	Keterangan	Skor Positif	Skor Negatif
1.	Sangat Setuju	5	1
2.	Setuju	4	2
3.	Ragu-ragu	3	3
4.	Tidak Setuju	2	4
5.	Sangat tidak Setuju	1	5

Dari pernyataan tabel di atas, menunjukkan bahwa untuk pembobotan nilai pada jawaban angket yang Skor Positif: sangat setuju (5), setuju (4), Ragu-ragu (3), tidak setuju (2), dan sangat

<sup>15</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2012), hlm 93.

tidak setuju (1). Sedangkan Skor Negatif: sangat tidak setuju (5), tidak setuju (4), ragu-ragu (3), setuju (2), dan sangat setuju (1).

b. Lembar observasi

Observasi dilakukan dengan menggunakan alat pengumpul data berupa lembar observasi yang berbentuk daftar cek terhadap aspek-aspek variabel yang diteliti. Observasi dalam hal ini peneliti bertanya terlebih dahulu terkait aspek-aspek variabel dalam objek penelitian.

c. Lembar Studi Dokumenter

Studi dokumenter yang dilakukan peneliti adalah dengan cara melihat dokumen-dokumen yang berkaitan dengan hubungan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan MAN di Malang Raya, alat yang digunakan adalah lembar studi dokumen berbentuk daftar cek yang dilengkapi dengan photo camera.

d. Panduan Wawancara

Penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur yang pertanyaannya sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun untuk mendapatkan data guna mengkonfirmasi data yang didapatkan dengan menggunakan lembar observasi dan studi dokumen.

## **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan berupa angket atau kuisioner. Angket atau kuisioner ini berisi butiran-butiran pertanyaan atau pernyataan yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian. Pernyataan atau pertanyaan dalam angket diukur menggunakan skala likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial.<sup>16</sup>

Instrumen dalam penelitian ini berupa angket yang diberikan secara langsung kepada responden untuk dijawab sesuai dengan karakteristik dirinya. Sedangkan pengambilan data dilakukan dengan menentukan pengukuran item yang terdiri dari lima alternatif jawaban dan mempunyai gradasi positif dan negatif.

## **F. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antar dua variabel dalam penelitian.

### **1. Uji Analisis Instrumen**

#### **a. Uji Validitas**

Sudarmanto, menyatakan bahwa “uji validitas adalah alat uji yang digunakan untuk mengetahui apakah alat ukur (instrumen

---

<sup>16</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta. 2014), hlm. 107



penelitian) yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat”.<sup>17</sup>

#### 1) Validitas Isi (*Content Validity*)

Untuk instrumen yang berbentuk tes, pengujian validitas isi dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan materi pelajaran.

Menurut Sugiyono, untuk instrumen yang akan mengukur efektivitas pelaksanaan program, maka pengujian validitas isi dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan isi atau rancangan yang telah ditetapkan.<sup>18</sup> Menurut Kerlinger yang dikutip Merlita Futriana, menyatakan bahwa, “validitas isi adalah validitas yang diperhitungkan melalui pengujian terhadap isi alat ukur dengan analisis rasional”. Masalah ini terkait dengan validasi isi (*content validation*). Untuk analisisnya pada masing-masing butir, digunakan formula dari Cohen & Swerdlik serta Schultz & Whitney.

##### a) Hipotesis Uji

$H_0$ : Butir valid

$H_A$ : Butir tidak valid

##### b) Statistik Uji

<sup>17</sup> Sudarmanto R. Gunawan.. *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS. 1th.* (Yogyakarta: Graha Ilmu. 2004), hlm 77.

<sup>18</sup> Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D,* (Bandung: Alfabeta. 2015), hlm 212

$$CVR = \frac{n_e - (N/2)}{N/2}$$

Dimana:  $n_e$  adalah banyaknya penelaah yang menyatakan sangat relevan

$N$  adalah banyaknya penelaah.

c) Kriteria Uji

Untuk dua penelaah dari Lawshe yang dikutip oleh Cohen & Swerdlik

Terima  $H_0$  bila koefisien  $CVR \geq 0,05$

Gagal terima  $H_0$  bila koefisien  $CVR < 0,05$ . Untuk keseluruhan butir digunakan formula dari Gregory.<sup>19</sup>

a) Hipotesis Uji

$H_0$ : Instrumen valid

$H_A$ : Instrumen tidak valid

b) Statistik Uji

$$CV = \frac{D}{A + B + C + D}$$

Dimana:  $A$  adalah banyaknya butir yang dinyatakan kurang relevan oleh pasangan penelaah.

$B$  adalah banyak butir yang oleh penelaah pertama dinyatakan kurang relevan tetapi penelaah kedua dinyatakan sangat relevan.

$C$  adalah banyaknya butir yang oleh penelaah pertama dinyatakan sangat relevan sementara penelaah kedua dinyatakan kurang relevan.

$D$  adalah banyaknya butir yang dinyatakan sangat relevan oleh pasangan penelaah.

<sup>19</sup> Ali Hasmy, *Pengaruh banyaknya peserta tes, butir, pilihan jawaban, serta indeks kesulitan terhadap statistik daya pembeda dan reliabilitas*, (Jurnal a-Turats; Vol 8, No. 2 Desember 2014), hlm. 28-30.

Jika digunakan lebih dari dua penelaah, maka CVR didapat dengan menghitung CV setiap kombinasi pasangan penelaah, kemudian menghitung rata-ratanya.

c) Kriteria Uji

Untuk dua penelaah,

Terima  $H_0$  bila koefisien CVR  $\geq 0,05$

Gagal terima  $H_0$  bila koefisien CVR  $< 0,05$ .

CVR sebagaimana dipaparkan di atas dapat dipandang sebagai upaya mengatasi masalah pada analisis hasil telaahan (*judgemental analysis*) sebagaimana yang dapat dipahami dari pendapat Messick yang dikutip oleh Linn.<sup>20</sup>

2) Validitas Kostruks (*Construct Validity*)

Menurut Saifuddin Azwar menyatakan bahwa “validitas konstruk adalah seberapa besar derajat tes mengukur hipotesis yang dikehendaki untuk diukur”. Untuk menguji validitas konstruksi, dapat digunakan pendapat dari ahli (*experts judgment*). Dalam hal ini setelah di ukur dengan berlandaskan teori tertentu, maka selanjutnya dikonsultasikan.<sup>21</sup>

Untuk validitas konstruk digunakan EFA (Fruchter, 1954; Kim & Mueller, 1978a). EFA ini memiliki model sebagai berikut:

<sup>20</sup> Ali Hasmy, *Pengaruh banyaknya peserta tes, butir, pilihan jawaban, serta indeks kesulitan terhadap statistik daya pembeda dan reliabilitas*, (Jurnal a-Turats; Vol 8, No. 2 Desember 2014), hlm. 28-30.

<sup>21</sup> Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta. 2015), hlm 212

$$\tilde{X} = \mu + Lf + \varepsilon$$

Dimana:  $\mu$  adalah suatu vektor konstanta

$L$  adalah muatan-muatan faktor

$f$  adalah suatu vektor random yang disebut faktor-faktor bersama

$\varepsilon$  adalah faktor-faktor spesifik

EFA digunakan pada pengembangan ini sesuai pendapat Field karena beberapa alasan:

- Tidak adanya asumsi *a priori* yang dibuat mengenai muatan faktor (Kane dalam Brennan, 2006).
- Konstruk tidak didasarkan pada teori yang sudah mapan.
- Lebih cocok untuk tahap pengembangan instrumen.
- Robust* terhadap asumsi normal multivariat.
- Ukuran sampel antara 100 – 200 sudah cukup memadai.<sup>22</sup>

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut Sudarmanto, dalam suprpto “suatu alat ukur atau instrumen penelitian (kuesioner) dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila alat ukur atau instrumen tersebut selalu memberikan hasil yang sama meskipun digunakan berkali-kali baik oleh peneliti yang berbeda”.

Untuk mengukur reliabilitas angket atau kuesioner dalam penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach Alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\text{varian skor butir soal}}{\text{varian skor tes}} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyak butir pertanyaan tau banyaknya soal

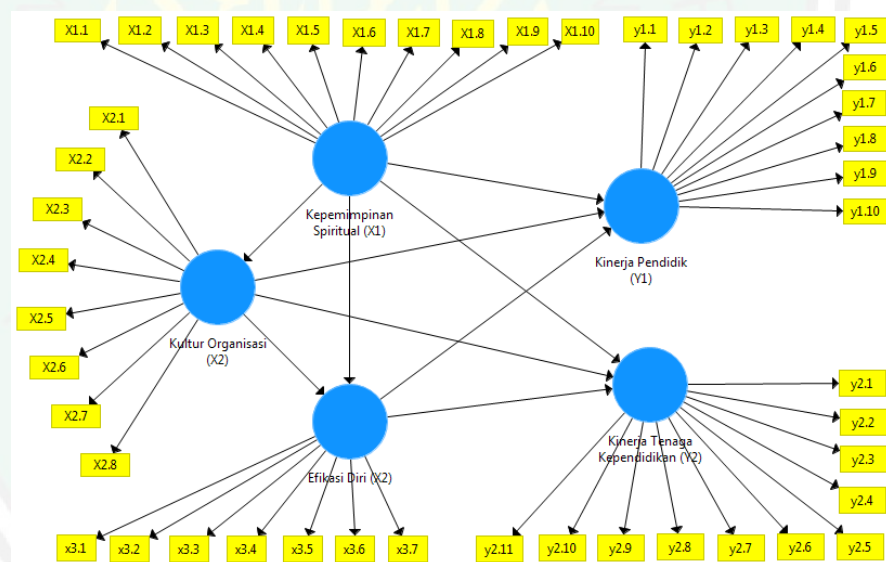
<sup>22</sup> Ali Hasmy, *Pengaruh banyaknya peserta tes, butir, pilihan jawaban, serta indeks kesulitan terhadap statistik daya pembeda dan reliabilitas*, (Jurnal a-Turats; Vol 8, No. 2 Desember 2014), hlm. 28-30.

$$\begin{aligned}\sum \sigma_b^2 &= \text{Jumlah varian butir} \\ \sigma_1^2 &= \text{Varian total.}^{23}\end{aligned}$$

## 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software SmartPLS. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam Partial Least Square (PLS) yaitu Merancang Model Struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer Model*).

Berikut adalah model struktural tahap pertama yang dibentuk dari dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: program SmartPLS (partial Least Square)

**Gambar. 3.2**  
**Model Struktural Pertama**

<sup>23</sup> Suprpto. *Metodologi Penelitian Ilmu Pendidikan dan Ilmu-Ilmu Pengetahuan Sosial*. (Jakarta: Buku Seru, 2013), hlm 107.



Adapun hasil perhitungan smartPLS dari jumlah keseluruhan angket penelitian yang di uji validitas di Pondok Pesantren Ar-Rohmah Tahfidz dengan jumlah responden 30 orang sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pertama**

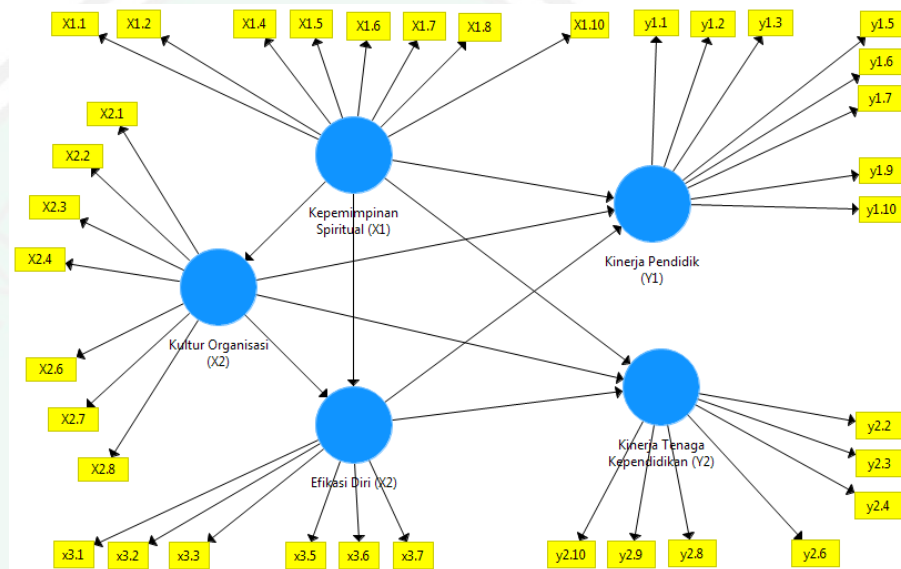
Measurement Model	Hasil		Nilai r Tabel	Evaluasi Model
Outer Model				
Construct Validity	Variabel	AVE		
	KS	0,612	≥ 0,5	Valid
	KO	0,631		Valid
	ED	0,718		Valid
	KP	0,572		Valid
	KTKP	0,531		Valid
Construct Reliability	Variabel	Cronbach's Alpha		
	KS	0,883	≥ 0,7	Valid
	KO	0,840		Valid
	ED	0,931		Valid
	KP	0,884		Valid
	KTKP	0,840		Valid
Discriminant Validity	Indikator Reliability	Outer Loading		
Kepemimpinan Spiritual (X1)	X <sub>1.1</sub>	0,840	≥ 0,7	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,908		Valid
	X <sub>1.3</sub>	-0,162		Tidak Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,942		Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,846		Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,915		Valid
	X <sub>1.7</sub>	0,845		Valid
	X <sub>1.8</sub>	0,912		Valid
	X <sub>1.9</sub>	-0,070		Tidak Valid
	X <sub>1.10</sub>	0,753		Valid
Kultur Organisasi (X2)	X <sub>2.1</sub>	0,805	≥ 0,7	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,834		Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,855		Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,702		Valid
	X <sub>2.5</sub>	-0,492		Tidak Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,900		Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,910		Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,773		Valid
Efikasi Diri (X3)	X <sub>3.1</sub>	0,908	≥ 0,7	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,892		Valid

	X <sub>3.3</sub>	0,870		Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,579		Tidak Valid
	X <sub>3.5</sub>	0,805		Valid
	X <sub>3.6</sub>	0,875		Valid
	X <sub>3.7</sub>	0,949		Valid
<b>Kinerja Pendidik (Y1)</b>	Y <sub>1.1</sub>	0,889	≥ 0,7	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0,866		Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0,761		Valid
	Y <sub>1.4</sub>	0,526		Tidak Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0,757		Valid
	Y <sub>1.6</sub>	0,885		Valid
	Y <sub>1.7</sub>	0,891		Valid
	Y <sub>1.8</sub>	-0,213		Tidak Valid
	Y <sub>1.9</sub>	0,727		Valid
	Y <sub>1.10</sub>	0,774		Valid
<b>Kinerja Tenaga Kependidikan (Y2)</b>	Y <sub>2.1</sub>	0,447	≥ 0,7	Tidak Valid
	Y <sub>2.2</sub>	0,880		Valid
	Y <sub>2.3</sub>	0,793		Valid
	Y <sub>2.4</sub>	0,835		Valid
	Y <sub>2.5</sub>	-0,405		Tidak Valid
	Y <sub>2.6</sub>	0,852		Valid
	Y <sub>2.7</sub>	0,258		Tidak Valid
	Y <sub>2.8</sub>	0,799		Valid
	Y <sub>2.9</sub>	0,944		Valid
	Y <sub>2.10</sub>	0,901		Valid
	Y <sub>2.11</sub>	-0,491		Tidak Valid

Sumber: program SmartPLS (*partial Least Square*)

Berdasarkan tabel di atas, melalui pengukuran (*Outer Loading*) untuk variabel sudah memenuhi kriteria (*Rule Of Thumbs*) sehingga dinyatakan valid. Akan tetapi ditemukan pula 10 indikator yang tidak valid. Masing-masing terdiri dari variabel X<sub>1</sub> ada 2, variabel X<sub>2</sub> ada 1, variabel X<sub>3</sub> ada 1, variabel Y<sub>1</sub> ada 2 dan variabel Y<sub>2</sub> ada 4. Kemudian untuk mengoreksi variabel-variabel tersebut agar memenuhi kriteria yang telah ditentukan, maka 10 indikator dikeluarkan dan tidak diikutsertakan pada uji selanjutnya dengan tujuan dapat menaikkan skor pengukuran model (*Outer Loading*) masing-masing item dan skor *construct reliability*.

Berikut hasil uji validitas struktural yang kedua atau yang terakhir, dimana indikator-indikator yang tidak valid tidak diikutsertakan dalam pengujian dengan program smartPLS sebagaimana yang terdapat pada gambar dibawah ini:



Sumber: Program SmartPLS (partial Least Square)

**Gambar 3.3**  
**Model Struktural kedua/terakhir**

Adapun hasil perhitungan smartPLS dari jumlah angket penelitian yang dinyatakan valid setelah di uji validitas di Pondok Pesantren Ar-Rohmah Tahfidz Putra dengan jumlah responden 30 orang sebagai berikut:

**Tabel. 3.5**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas kedua/terakhir**

<i>Measurement Model</i>	Hasil		Nilai r Tabel	Evaluasi Model
<i>Outer Model</i>				
<i>Construct Validity</i>	Variabel	AVE		
	KS	0,762	≥ 0,5	Valid
	KO	0,691		Valid
	ED	0,789		Valid

	KP	0,681		Valid
	KTKP	0,753		Valid
<b>Construct Reliability</b>	<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>		
	KS	0,955	$\geq 0,7$	Valid
	KO	0,925		Valid
	ED	0,946		Valid
	KP	0,932		Valid
	KTKP	0,945		Valid
<b>Discriminant Validity</b>	<b>Indikator Reliability</b>	<b>Outer Loading</b>		
<b>Kepemimpinan Spiritual (X1)</b>	X <sub>1.1</sub>	0,842	$\geq 0,7$	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,906		Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,942		Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,851		Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,917		Valid
	X <sub>1.7</sub>	0,852		Valid
	X <sub>1.8</sub>	0,912		Valid
	X <sub>1.10</sub>	0,744		Valid
<b>Kultur Organisasi (X2)</b>	X <sub>2.1</sub>	0,792	$\geq 0,7$	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,842		Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,860		Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,707		Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,902		Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,914		Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,780		Valid
<b>Efikasi Diri (X3)</b>	X <sub>3.1</sub>	0,920	$\geq 0,7$	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,898		Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,878		Valid
	X <sub>3.5</sub>	0,805		Valid
	X <sub>3.6</sub>	0,875		Valid
	X <sub>3.7</sub>	0,948		Valid
<b>Kinerja Pendidik (Y1)</b>	Y <sub>1.1</sub>	0,893	$\geq 0,7$	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0,875		Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0,762		Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0,770		Valid
	Y <sub>1.6</sub>	0,886		Valid
	Y <sub>1.7</sub>	0,888		Valid
	Y <sub>1.9</sub>	0,735		Valid
	Y <sub>1.10</sub>	0,773		Valid
<b>Kinerja Tenaga Kependidikan (Y2)</b>	Y <sub>2.2</sub>	0,883	$\geq 0,7$	Valid
	Y <sub>2.3</sub>	0,825		Valid
	Y <sub>2.4</sub>	0,843		Valid
	Y <sub>2.6</sub>	0,859		Valid
	Y <sub>2.8</sub>	0,830		Valid
	Y <sub>2.9</sub>	0,939		Valid
	Y <sub>2.10</sub>	0,892		Valid

Sumber: program SmartPLS (partial Least Square)

Berdasarkan tabel di atas, melalui pengkuruan (*Outer Loading*) menggunakan program smartPLS menyatakan bahwa semua indikator yang ada dalam tabel di atas, memenuhi kriteria sehingga dinyatakan valid.

## G. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (Partial Least Square/ PLS) untuk menguji kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software SmartPLS 2.0 untuk menguji hubungan antar variable.

### 1. Metode *Partial Least Square* (PLS)

Menurut Jogianto analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS). PLS adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS adalah salah satu metoda statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang dan multikolonieritas.<sup>24</sup>

Pemilihan metode PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat tiga variabel laten yang dibentuk dengan indikator formative dan membentuk efek moderating. Model formative mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator.

---

<sup>24</sup> Jogiyanto. *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM dalam Penelitian Bisnis*. (Yogyakarta: Penerbit andi, 2009), hlm 11



Lebih lanjut Ghozali menyatakan bahwa model formatif mengasumsikan bahwa indikator-indikator mempengaruhi konstruk, dimana arah hubungan kausalitas dari indikator ke konstruk.<sup>25</sup>

Pendekatan PLS didasarkan pada pergeseran analisis dari pengukuran estimasi parameter model menjadi pengukuran prediksi yang relevan. Sehingga fokus analisis bergeser dari hanya estimasi dan penafsiran signifikan parameter menjadi validitas dan akurasi prediksi.

## 2. Pengukuran Metode *Partial Least Square (PLS)*

Menurut Ghozali pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu:

- a. *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
- b. *Estimasi jalur* (path estimate) yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya.
- c. *Means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.<sup>26</sup>

Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan penduga bobot (*weight estimate*), tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta). Pada dua

<sup>25</sup> Ghozali, Imam,, *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, (Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, 2006), hlm 23

<sup>26</sup> Ghozali, Imam, , *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*, (Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang. 2011), hlm 19

tahap pertama proses iterasi dilakukan dengan pendekatan deviasi (penyimpangan) dari nilai means (rata-rata). Pada tahap ketiga, estimasi bisa didasarkan pada matriks data asli dan atau hasil penduga bobot dan koefisien jalur pada tahap kedua, tujuannya untuk menghitung dan lokasi parameter.

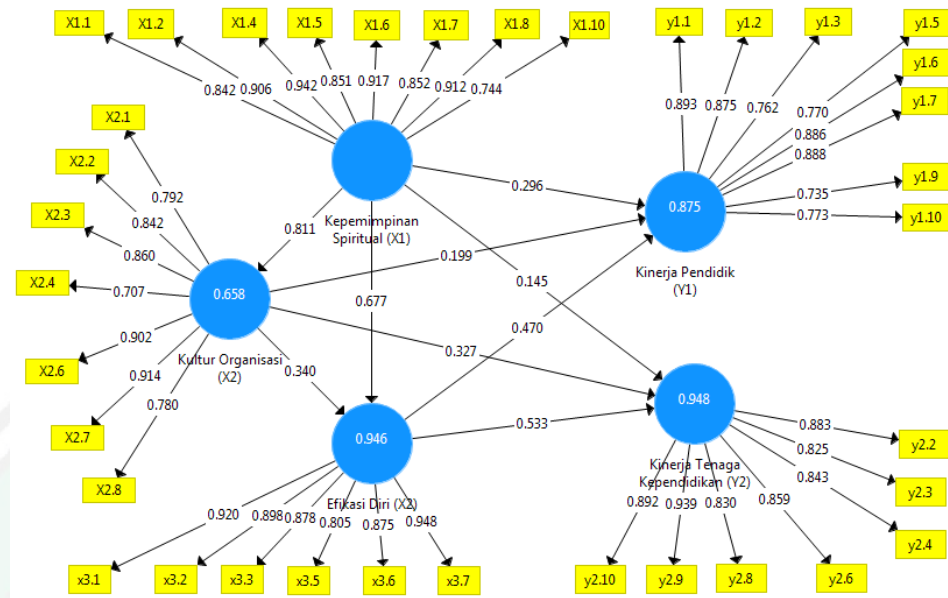
### 3. Langkah-langkah *Partial Least Square* (PLS)

Berikut adalah langkah-langkah dalam analisis dengan partials least square yaitu:

- a. Langkah Pertama: Merancang Model Struktural (*inner model*). Pada tahap ini, peneliti memformulasikan model hubungan antar konstruk.
- b. Langkah Kedua: Merancang Model Pengukuran (*outer model*) Pada tahap ini, peneliti mendefinisikan dan menspesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan indikatornya apakah bersifat reflektif atau formatif.
- c. Langkah Ketiga: Mengkonstruksi Diagram Jalur Fungsi utama dari membangun diagram jalur adalah untuk memvisualisasikan hubungan antar indikator dengan konstraknya serta antara konstruk yang akan mempermudah peneliti untuk melihat model secara keseluruhan.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Amin, Sofyan. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian Dengan Partial Least Square Path Modeling, Aplikasi Dengan Software XLSTAT, SmartPLS Dan Visual PLS*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm 23-26



**Gambar 3.4**  
**Diagram Jalur**

Keterangan:

Variabel Dependen : Kinerja Pendidik & Tenaga Kependidikan

Variabel Independen : Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi, dan Efikasi Diri

d. Langkah Keempat: Estimasi model

Pada langkah ini, ada tiga skema pemilihan weighting dalam proses estimasi model, yaitu *factor weighting scheme*, *centroid weighting scheme*, dan *path weighting scheme*.

- e. Langkah Kelima: *Goodness of Fit* atau evaluasi model meliputi evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural.
- f. Langkah Keenam: Pengujian hipotesis dan interpretasi.

Untuk nilai interpretasi peneliti menggunakan standar interpretasi yang dirumuskan oleh Suharsimi Arikunto, sebagaimana berikut:<sup>28</sup>

**Tabel 3.6**  
**Distibusi Interpretasi**

No.	Rentang	Kategori
1	0,00 – 0,199	Sangat Rendah
2	0,20 – 0,399	Rendah
3	0,40 – 0,599	Cukup
4	0,60 – 0,799	Tinggi
5	0,80 – 1,00	Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa distribusi nilai interpretasi memiliki rentang dari yang sangat rendah hingga sangat tinggi. Sedangkan untuk kriteria penilaian model PLS peneliti menggunakan acuan yang di ajukan oleh Chin dalam Ghazali:<sup>29</sup>

**Tabel 3.7**  
**Kriteria Penilaian SmartPLS**

Kriteria	Penjelasan
<b>Evaluasi Model Struktural</b>	
R <sup>2</sup> untuk variabel endogen	Hasil R <sup>2</sup> sebesar 0,67, 0,33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat” dan “lemah”.
Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping.

<sup>28</sup> Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta. Rineka Cipta, 2005). Hlm 103

<sup>29</sup> Ghazali, Imam, , *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*, (Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang. 2011), hlm 27

F <sup>2</sup> untuk effect size	Nilai F <sup>2</sup> sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, menengah atau besar pada tingkat struktural
<b>Evaluasi Model Pengukuran Reflektif</b>	
Loading factor	Nilai loading faktor harus diatas 0.70
Composite Reliability	Composite reliability mengukur internal consistency dan nilainya harus di atas 0.60
Average Variance Extracted	Nilai Average Variance Extracted (AVE) harus di atas 0.50
Validitas Deskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten.
Cross Loading	Merupakan ukuran lain dari validitas deskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk laten variabe lainnya.
<b>Evaluasi Model Pengukuran Formatif</b>	
Signifikansi nilai weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur bootstrapping.
Multikolonieritas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai variance inflation faktor (VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF di atas 10 mengindikasikan terdapat multikol.





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum Responden

Hasil penelitian ini akan menguraikan tentang tahap-tahap penelitian dari awal sampai akhir. Pada tahap awal akan dijelaskan metode pengumpulan data sedangkan pada tahap akhir akan dipaparkan pengujian hipotesis.

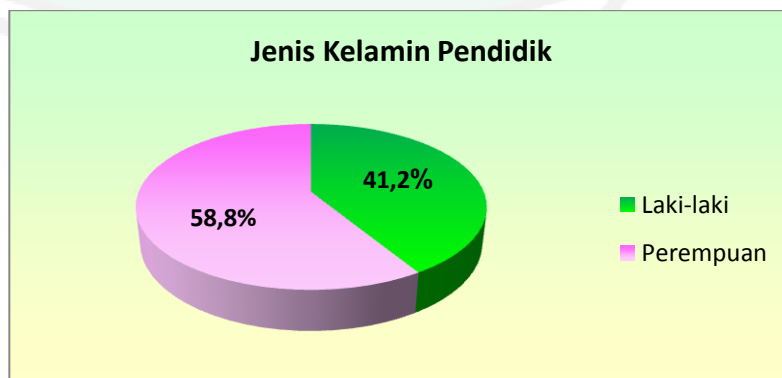
##### 1. Karakteristik Pendidik (Guru)

Distribusi responden pada penelitian ini berdasarkan jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Jenis Kelamin Responden Pendidik**

No.	Jenis Kelamin	N	%
1	Laki-laki	47	41,2 %
2	Perempuan	67	58,8%
<b>Jumlah</b>		<b>114</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Hasil Penyebaran Amgket MAN di Malang Raya



Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010

**Gambar 4.1**  
**Grafik Jenis Kelamin Responden**

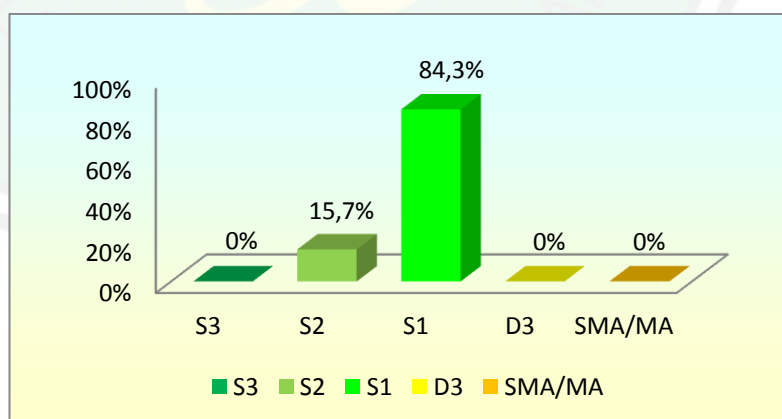
Berdasarkan tabel dan gambar 4.1 mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin di atas, maka dapat diketahui bahwa jumlah responden pendidik (guru) laki-laki 47 orang dengan persentase 41,2% angka tersebut lebih banyak dari pada responden pendidik (guru) perempuan yang berjumlah 67 orang atau dengan persentase 58,8%.

Kemudian distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan responden yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Tingkat Pendidikan Responden Pendidik**

No.	Tingkat Pendidikan	N	%
1	Strata tiga (S3)	-	-
2	Strata dua (S2)	18	15,7%
3	Strata satu (S1)	96	84,3%
4	Diploma III (D3)	-	-
5	SMA/MA	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>114</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Hasil Penyebaran Angket di MAN Malang Raya



Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010

**Gambar 4.2**  
**Grafik Tingkat Pendidikan Responden**

Berdasarkan Tabel dan gambar 4.2 mengenai karakteristik responden menurut tingkat pendidikan di atas, maka dapat

diketahui bahwa jumlah responden pendidik (guru) S2 berjumlah 18 orang atau dengan persentase 15,7% sedangkan untuk S1 berjumlah 96 orang atau dengan nilai persentase 84,3%.

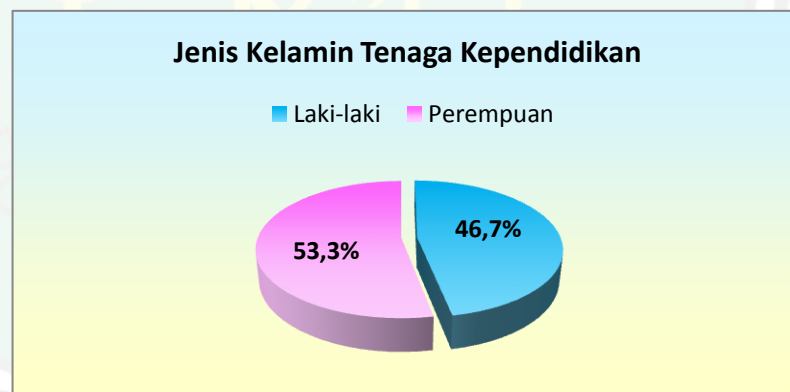
## 2. Karakteristik berdasarkan jenis kelamin tenaga kependidikan (Staf)

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Jenis Kelamin Responden Tenaga Kependidikan**

No.	Jenis Kelamin	N	%
1	Laki-laki	16	53,3 %
2	Perempuan	14	46,7 %
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Hasil Penyebaran Angket di MAN Malang Raya



Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010

**Gambar 4.3**  
**Grafik Jenis Kelamin Responden**

Berdasarkan Tabel 4.3 mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin di atas, maka dapat diketahui bahwa jumlah responden tenaga kependidikan (staf) laki-laki sebesar 16 orang dengan persentase

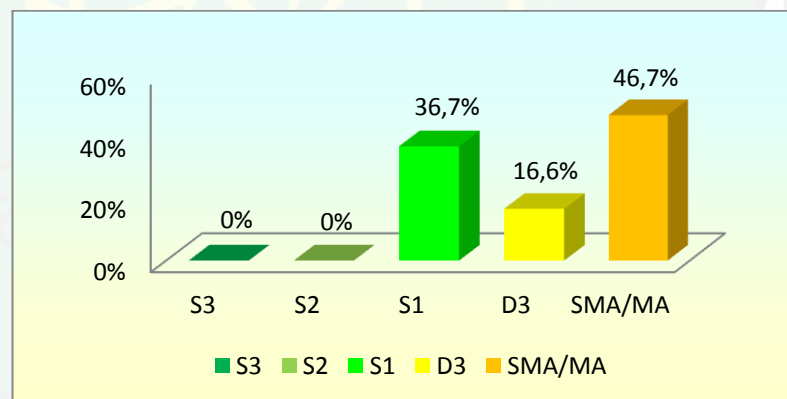
46,7% hal tersebut lebih banyak dari pada responden tenaga kependidikan (staf) perempuan berjumlah 14 orang atau 53,3%.

Kemudian distribusi responden pada penelitian ini berdasarkan tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Tingkat Pendidikan Responden Tenaga Kependidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	N	%
1	Strata tiga (S3)	-	-
2	Strata dua (S2)	-	-
3	Strata satu (S1)	11	36,7%
4	Diploma III (D3)	5	16,6%
5	SMA/MA	14	46,7%
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Hasil Penyebaran Angket di MAN Malang Raya



Sumber: Program Chart Microsoft Word 2010

**Gambar 4.4**  
**Grafik Tingkat Pendidikan Responden**

Berdasarkan Tabel dan gambar 4.4 mengenai karakteristik responden menurut tingkat pendidikan di atas, maka dapat diketahui bahwa jumlah responden tenaga kependidikan S1 berjumlah 11 orang (36,7%), D3 berjumlah 5 (16,6%) dan SMA/MA berjumlah 14 orang dengan nilai persentase (46,7%).



## B. Deskripsi Variabel Penelitian

### 1. Pengujian Pendidik (Guru)

#### a. Variabel Kinerja Pendidik

Berdasarkan 8 indikator kinerja pendidik, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Distribusi jawaban Guru terhadap kinerja pendidik.**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	R	S	SS	
1	Saya menyusun rencana pengajaran berdasarkan analisis kemampuan siswa	-	1	15	57	41	4,21
2	Saya tidak pernah hati-hati dalam menjelaskan materi agar tidak keliru	-	2	18	50	44	4,19
3	Saya memberikan penilaian kepada siswa sesuai dengan kemampuannya.	-	1	9	59	45	4,29
4	Sebelum mengajar, saya tidak pernah membuat program terlebih dahulu	-	-	13	46	55	4,36
5	Dalam proses belajar mengajar saya berusaha untuk menggunakan media pembelajaran.	-	3	11	55	45	4,24
6	Dalam menilai pekerjaan siswa, saya tidak pernah objektif	-	7	9	51	47	4,21
7	Sebagai guru, saya mencatat perkembangan siswa baik dalam kegiatan ekstra kulikuler maupun non kulikuler.	-	-	13	43	58	4,39
8	Siswa yang mempunyai bakat khusus, akan saya berikan bimbingan secara mendalam.	1	-	18	54	41	4,17

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel 4.5 di atas, menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap kinerja pendidik sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-rata masing-masing item kuesioner pada tabel 4.5 memiliki nilai di atas angka 4 dan nilai

tersebut sudah mendekati nilai angka 5. Dan yang menjadi indikator paling tinggi dari variabel kinerja Pendidik adalah menyusun program dan melaksanakan evaluasi.

b. Variabel Kepemimpinan Spiritual

Berdasarkan 8 indikator kepemimpinan spiritual, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Distribusi jawaban Guru terhadap kepemimpinan spiritual.**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	R	S	SS	
1	Pimpinan mendorong tenaga pendidik untuk mencapai tujuan madrasah	-	2	13	52	47	4,26
2	Setiap melakukan pekerjaan dengan baik dan sukses, pemimpin selalu memberikan penghargaan	1	1	12	65	35	4,15
3	Pimpinan percaya penuh dengan saya untuk melakukan pekerjaan	2	2	18	56	36	4,07
4	Pimpinan tidak menyederhanakan keputusan dengan sangat rinci.	-	2	16	52	44	4,21
5	Pemimpin tidak percaya penuh dengan apa yang saya kerjakan	1	9	16	53	35	3,98
6	Pemimpin saya selalu memiliki empati terhadap bawahan (tenaga pendidik)	-	2	17	62	33	4,10
7	Pimpinan yakin setiap pekerjaan yang saya lakukan akan bermanfaat dalam kehidupan masyarakat.	-	2	13	58	41	4,21
8	Pimpinan tidak pernah menghargai pekerjaan saya	1	0	19	56	38	4,14

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap kepemimpinan spiritual sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-rata masing-masing item kuesioner pada tabel 4.6 memiliki nilai di atas angka 4 dan satu item pertanyaan saja yang berada pada angka 3. Adapun indikator

nilai yang paling tinggi dari variabel kepemimpinan spiritual yaitu *vision* dan *membership*.

c. Variabel Kultur Organisasi

Berdasarkan 7 indikator kultur organisasi, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Distribusi jawaban Guru terhadap kultur organisasi.**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	R	S	SS	
1	Budaya kerja dalam madrasah tidak mendorong saya untuk melakukan inovasi.	-	3	17	57	37	4,12
2	Dalam melakukan pekerjaan, madrasah menuntut untuk memperhatikan pekerjaan secara detail	-	1	12	62	39	4,21
3	Sejauh ini saya merasa bahwa budaya di madrasah lebih mengutamakan pada hasil kerja	1	3	12	68	30	4,07
4	Selama ini pihak manajemen tidak melibatkan guru dan staff dalam pengambilan keputusan madrasah	-	3	23	57	31	4,01
5	Madrasah tidak pernah memberikan batas waktu dalam setiap pekerjaan	-	3	17	62	32	4,07
6	Madrasah selalu melibatkan guru untuk mengambil keputusan dengan jalan musyawarah	-	2	12	66	34	4,15
7	Untuk keberhasilan pekerjaan, madrasah menyarankan untuk berani mengambil resiko dalam bekerja.	-	3	15	57	39	4,15

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel 4.7 di atas, menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap kultur organisasi sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-rata masing-masing item kuesioner pada tabel 4.7 memiliki nilai di atas angka 4 dan

mendekati nilai pada angka 5. Dan yang menjadi indikator dengan nilai yang paling tinggi dari variabel kultur organisasi yaitu *stability*.

d. Variabel Efikasi Diri

Berdasarkan 6 indikator efikasi diri, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Distribusi jawaban Guru terhadap efikasi diri.**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	R	S	SS	
1	Saya selalu berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan	-	-	20	63	31	4,09
2	Saya sangat tidak termotivasi jika melihat teman saya berhasil dalam menyelesaikan tugas	-	3	17	46	48	4,21
3	Nasehat yang pimpinan berikan dapat meningkatkan keyakinan saya dalam bekerja secara maksimal.	-	3	21	46	44	4,14
4	Saya tidak percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan	1	5	12	54	42	4,14
5	Rekan-rekan kerja selalu yakin bahwa saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan baik	-	3	22	50	39	4,09
6	Saya mampu mengerjakan tugas dengan baik meskipun beban kerja terasa berat.	-	3	18	66	27	4,02

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel 4.8 di atas, menunjukkan bahwa jawaban masing masing responden terhadap efikasi diri sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-rata masing-masing item kuesioner pada tabel 4.6 memiliki nilai di atas angka 4 dan mendekati nilai pada angka 5. Hal ini menjelaskan bahwa jawaban pada

variabel efikasi diri sudah baik dan mendekati angka sempurna. Adapun indikator dengan nilai yang paling tinggi yaitu *verval persuasion*.

## 2. Pengujian Tenaga Kependidikan (Staf)

### a. Variabel Kinerja Tenaga Kependidikan

Berdasarkan 7 indikator kinerja pendidik, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Distribusi jawaban Staf terhadap kinerja tenaga kependidikan**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	R	S	SS	
1	Saya bekerja dengan tidak efisien dalam mencapai standar dimadrasah.	-	1	5	13	11	4,13
2	Saya bekerja dengan tidak efisien dalam mencapai standar dimadrasah..	-	1	5	14	10	4,10
3	Madrasah tidak puas dengan hasil kerja saya	-	0	5	17	8	4,10
4	Saya bekerja dengan efektif dalam mencapai standar lembaga pendidikan.	-	-	5	8	17	4,40
5	Pekerjaan saya tidak memenuhi standar yang ditetapkan oleh madrasah.	-	1	5	9	15	4,26
6	Saya tidak memiliki daftar kehadiran dengan baik	-	5	2	15	8	3,86
7	Saya merasa senang jika lembaga menyukai hasil kerja saya.	-	-	6	9	15	4,30

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap kinerja tenaga kependidikan sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-rata masing-masing item kuesioner pada tabel 4.9 memiliki nilai di atas



angka 4 dan mendekati nilai angka 5. Adapun nilai indikator yang paling tinggi yaitu *quality* dan *productivity*.

b. Variabel Kepemimpinan Spiritual

Berdasarkan 8 indikator kinerja pendidik, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Distribusi jawaban Staf terhadap Kepemimpinan Spiritual**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1 STS	2 TS	3 R	4 S	5 SS	
1	Pimpinan mendorong tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan madrasah.	-	-	-	11	19	4,63
2	Setiap melakukan pekerjaan dengan baik dan sukses, pimpinan selalu memberikan penghargaan	-	-	1	17	12	4,36
3	Pimpinan percaya penuh dengan saya untuk melakukan pekerjaan	-	-	5	10	15	4,33
4	Pimpinan tidak menyederhanakan keputusan dengan sangat rinci.	-	4	2	8	16	4,20
5	Pemimpin tidak percaya penuh dengan apa yang saya kerjakan	-	4	2	12	12	4,06
6	Pemimpin saya selalu memiliki empati terhadap bawahan (tenaga kependidikan)	-	1	2	16	11	4,23
7	Pimpinan yakin setiap pekerjaan yang saya lakukan akan bermanfaat dalam kehidupan masyarakat.	-	-	4	11	15	4,36
8	Pimpinan tidak pernah menghargai pekerjaan saya	-	-	6	14	10	4,13

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan spiritual sebagian besar menyatakan setuju dan sangat setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-

rata masing-masing item kuesioner pada tabel 4.10 memiliki nilai di atas angka 4 dan mendekati nilai angka 5. Adapun indikator dengan nilai yang paling tinggi yaitu *vision*.

c. Variabel Kultur Organisasi

Berdasarkan 7 indikator variabel kultur organisasi, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Distribusi jawaban Gueu terhadap kultur organisasi**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	R	S	SS	
1	Budaya kerja dalam madrasah tidak mendorong saya untuk melakukan inovasi.	-	-	5	14	11	4,20
2	Dalam melakukan pekerjaan, madrasah menuntut untuk memperhatikan pekerjaan secara detail.	-	-	1	15	14	4,43
3	Sejauh ini saya merasa bahwa budaya di madrasah lebih mengutamakan pada hasil kerja	-	-	14	19	10	4,33
4	Selama ini pihak manajemen tidak melibatkan guru dan staff dalam pengambilan keputusan madrasah	-	-	5	14	12	4,26
5	Madrasah tidak pernah memberikan batas waktu dalam setiap pekerjaan	-	-	1	13	12	4,23
6	Madrasah selalu melibatkan tenaga kependidikan untuk mengambil keputusan dengan jalan musyawarah	-	-	1	18	11	4,33
7	Untuk keberhasilan sebuah pekerjaan, madrasah menyarankan untuk berani mengambil resiko dalam bekerja.	-	1	1	18	10	4,23

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel 4.11 di atas, menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap variabel kultur organisasi sebagian besar menyatakan setuju

dan sangat setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-rata masing-masing item kuesioner pada tabel 4.11 memiliki nilai di atas angka 4 dan mendekati nilai angka 5. Adapun indikator dengan nilai yang paling tinggi pada variabel kultur organisasi yaitu *attention to detail*.

d. Variabel Efikasi Diri

Berdasarkan 6 indikator efikasi diri, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Distribusi jawaban Staf terhadap Efikasi Diri**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	R	S	SS	
1	Saya selalu berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan	-	-	4	13	13	4,30
2	Saya sangat tidak termotivasi jika melihat teman saya berhasil dalam menyelesaikan tugas	-	-	6	11	13	4,23
3	Nasehat yang pimpinan berikan dapat meningkatkan keyakinan saya dalam bekerja secara maksimal.	-	-	5	14	11	4,20
4	Saya tidak percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan	-	-	4	15	11	4,23
5	Rekan-rekan kerja selalu yakin bahwa saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan baik	-	-	7	9	14	4,23
6	Saya mampu mengerjakan tugas dengan baik meskipun beban kerja terasa berat.	-	-	5	17	8	4,10

Sumber: Hasil Penyebaran Angket menggunakan program M. Exel 2010

Tabel di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap variabel efikasi diri sebagian besar menyatakan setuju dan sangat

setuju. Sementara itu, juga dapat dilihat bahwa rata-rata masing-masing item kuesioner pada tabel 4.12 memiliki nilai di atas angka 4 dan mendekati nilai angka 5. Adapun indikator dengan nilai paling tinggi pada variabel efikasi diri yaitu indikator *past performance* dan indikator *vicarious experience*

### C. Pengujian Outer Model

Analisa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model diantaranya adalah:<sup>1</sup>

1. *Convergent Validity*. Nilai *convergent validity* adalah nilai *loading* faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan melebihi dari angka  $> 0,7$ . atau sering digunakan sebagai batasan minimal dari nilai *loading* faktor.
2. *Discriminant Validity*. Nilai ini merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* dengan konstruk lain.
3. *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE yang diharapkan melebihi dari angka  $> 0,5$ .
4. *Composite Reliability*. Data yang memiliki *composite reliability*  $> 0,7$  mempunyai reliabilitas yang tinggi.

---

<sup>1</sup> Willy Abdillah dan Jogiyanto. *Partial Least Square (PLS) alternatif structural equation modeling (SEM) dalam Penelitian bisnis*. (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2015), hlm 194

5. *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas diperkuat dengan *Cronbach Alpha*.

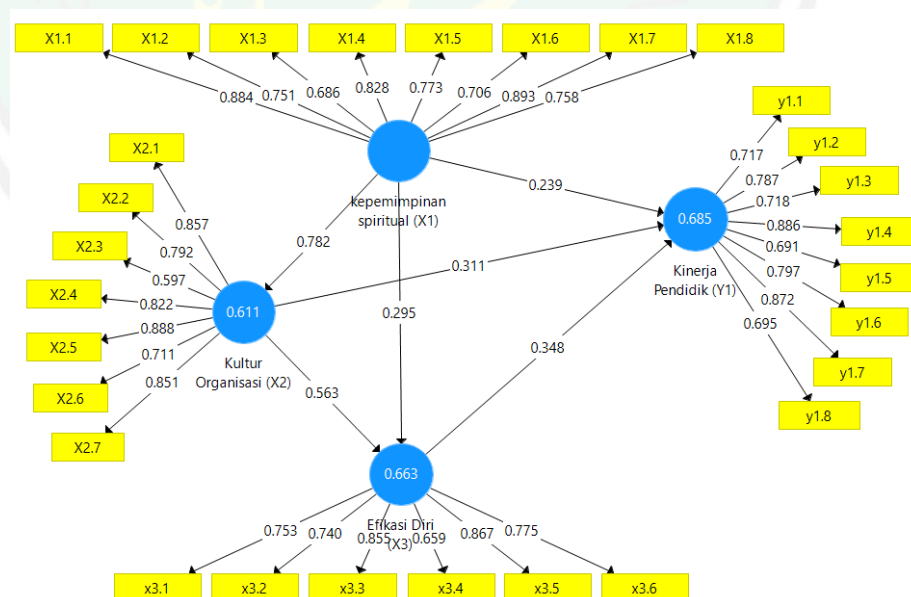
Nilai diharapkan melebihi dari angka  $> 0,6$  untuk semua konstruk.

#### D. Uji *Convergent Validity*

Validitas konvergen (*Convergent Validity*) bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score* yang diestimasi dengan program SmartPLS.

##### 1. Uji *Convergent Validity* Pendidik (Guru)

Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SmartPLS mengukur responden Pendidik (Guru), selanjutnya dilihat nilai loading faktor indikator-indikator pada setiap variabel.

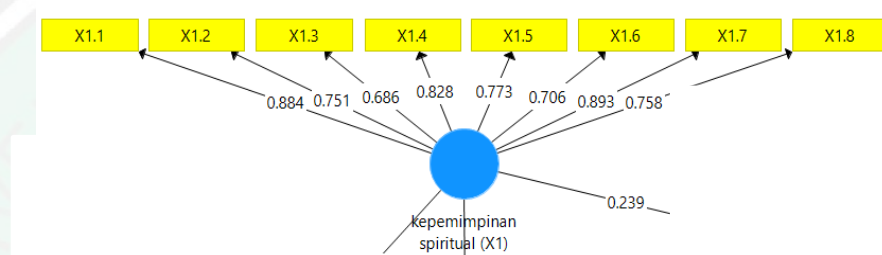


**Gambar 4.5**  
**Model *SmartPLS* Pertama**



**a. Variabel X<sub>1</sub> (Kepemimpinan Spiritual)**

Pada Gambar 4.5 semua indikator yang ada pada gambar di atas, terdapat satu indikator yang memiliki nilai dibawah 0,70 yaitu X<sub>1.3</sub> dan selebihnya memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70. Sehingga semua indikator tetap digunakan.

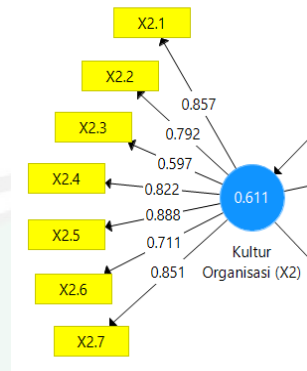


**Gambar 4.6 Output X<sub>1</sub> (Kepemimpinan Spiritual)**

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.6 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan spiritual dalam penelitian ini memiliki nilai loading yang lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

**b. Variabel X<sub>2</sub> (Kultur Organisasi)**

Pada 4.5 indikator X<sub>2.3</sub> mempunyai nilai loading faktor di bawah 0,70 sehingga kedua indikator tersebut lebih baik dihapus dari model.



**Gambar 4.7 Output  $X_2$  (Kultur Organisasi)**

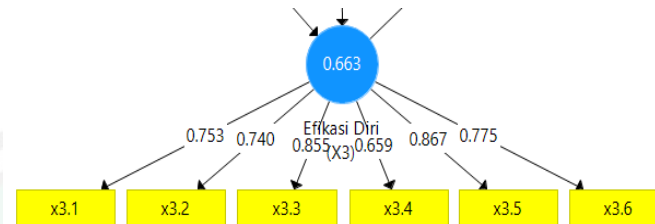
Pada Gambar 4.7 indikator  $X_{2.3}$  mempunyai nilai *loading* faktor di bawah 0,70 sehingga indikator tersebut lebih baik dihapus dari model.

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.7 di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,70 kecuali indikator  $X_{2.3}$  yang memiliki nilai *loading* kurang dari 0,70 yaitu 0,597. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*. Sedangkan indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih kecil dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang rendah sehingga indikator variabel tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model.

**c. Variabel  $X_3$  (Efikasi Diri)**

Pada Gambar 4.5 ada satu indikator yang mempunyai nilai dibawah *loading* faktor yaitu pada item pertanyaan  $X_{3.4}$  dan

selebihnya di atas nilai loading faktor, sehingga semua indikator tetap digunakan.

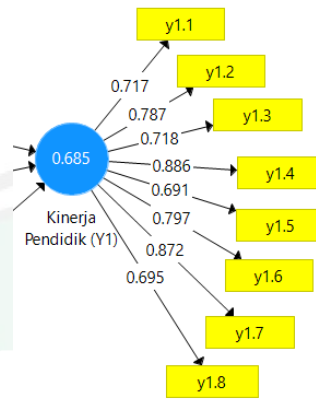


**Gambar 4.8 Output X<sub>3</sub> (Efikasi Diri)**

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.8 di atas, menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel efikasi diri memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,70. Hanya indikator pada X<sub>3,4</sub> yang memiliki nilai dibawah loading faktor. Untuk indikator variabel yang memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70 berarti memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity* dan nilai yang lebih rendah dieliminasi dari model.

**d. Variabel Y<sub>1</sub> (Kinerja Pendidik)**

Pada Gambar 4.5 ada dua indikator mengenai kinerja pendidik yang mempunyai nilai *loading* faktor di bawah 0,70 yaitu Y<sub>1,5</sub> dan Y<sub>1,8</sub> dan selebihnya di atas nilai loading faktor sehingga semua indikator tetap digunakan.

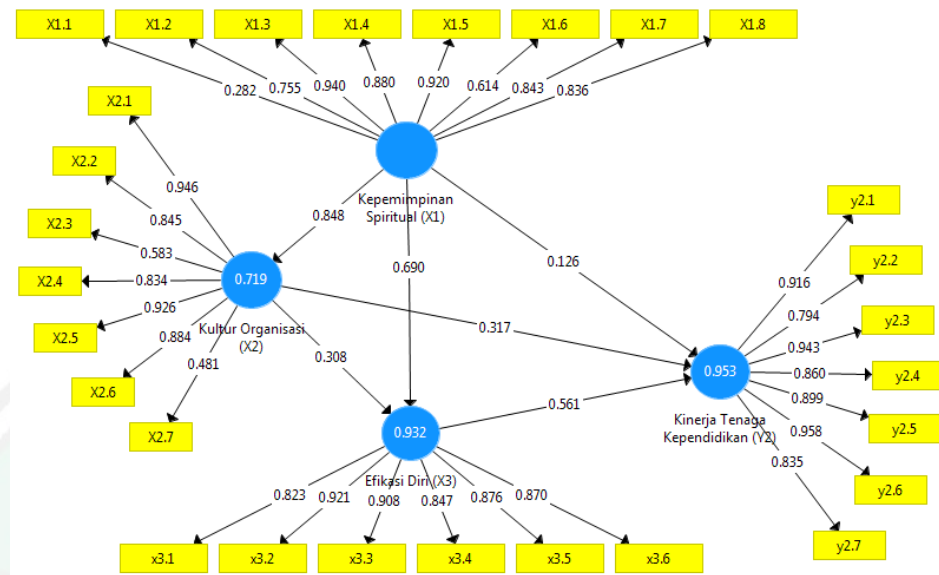


**Gambar 4.9 Output  $Y_1$  (Kinerja Pendidik)**

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.9 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator pada variabel kinerja tenaga kependidikan dalam penelitian ini memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,70 kecuali pada indikator  $Y_{1.5}$  dan  $Y_{1.8}$ . Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity* dan yang dibawah nilai loading faktor di eliminasi dari model.

## 2. Uji *Convergent Validity* Tenaga Kependidikan (Staf)

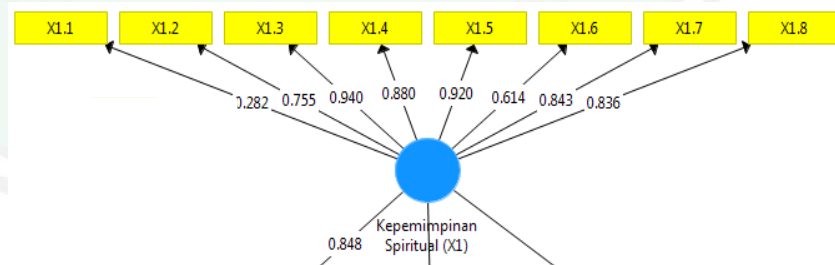
Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SmartPLS mengukur responden tenaga kependidikan (staf), selanjutnya dilihat nilai loading faktor indikator-indikator pada setiap variabel.



**Gambar 4.10**  
**Model SmartPLS Pertama**

**a. Variabel  $X_1$  (Kepemimpinan Spiritual)**

Pada Gambar 4.10 semua indikator yang ada pada gambar di atas, terdapat dua indikator yang memiliki nilai dibawah 0,70 yaitu  $X_{1.1}$  dan  $X_{1.6}$  dan selebihnya memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70. Sehingga semua indikator tetap digunakan.



**Gambar 4.11 Output  $X_1$  (Kepemimpinan Spiritual)**

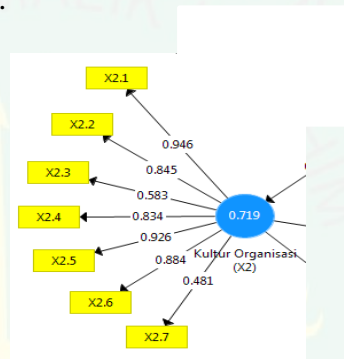
Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.11 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan spiritual dalam penelitian ini memiliki nilai loading yang lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan



bahwa indikator variabel yang memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

#### b. Variabel $X_2$ (Kultur Organisasi)

Pada 4.10 indikator  $X_{2,3}$  dan  $X_{2,7}$  mempunyai nilai loading faktor di bawah 0,70 sehingga kedua indikator tersebut lebih baik dihapus dari model.



**Gambar 4.12 Output  $X_2$  (Kultur Organisasi)**

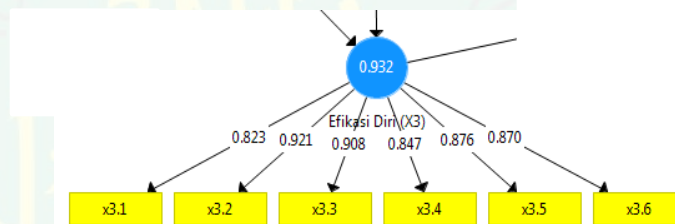
Pada Gambar 4.10 indikator  $X_{2,3}$  dan  $X_{2,7}$  mempunyai nilai *loading* faktor di bawah 0,70 sehingga kedua indikator tersebut lebih baik dihapus dari model.

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.12 di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,70 kecuali indikator  $X_{2,3}$  dan  $X_{2,7}$  yang memiliki nilai *loading* kurang dari 0,70 yaitu 0,583 dan 0,481. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

Sedangkan indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih kecil dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang rendah sehingga indikator variabel tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model.

**c. Variabel  $X_3$  (Efikasi Diri)**

Pada Gambar 4.10 semua indikator tidak ada yang mempunyai nilai *loading* faktor di bawah 0,70 sehingga semua indikator tetap digunakan.

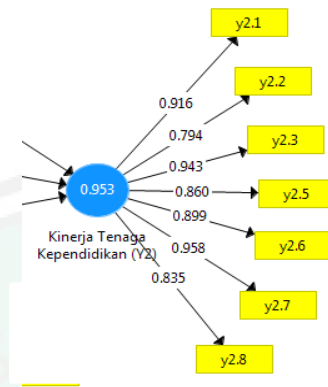


**Gambar 4.13 Output  $X_4$  (Efikasi Diri)**

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.13 di atas, menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel efikasi diri memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,70. Untuk indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0,70 berarti memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

**d. Variabel  $Y_2$  (Kinerja Tenaga Kependidikan)**

Pada Gambar 4.10 semua indikator mengenai kinerja tenaga kependidikan tidak ada yang mempunyai nilai *loading* faktor di bawah 0,70 sehingga semua indikator tetap digunakan.



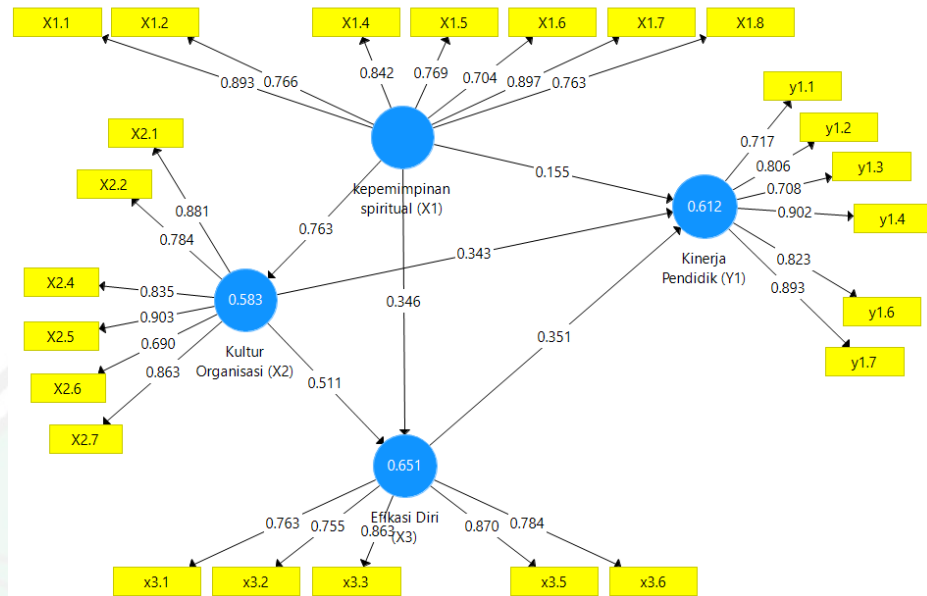
**Gambar 4.14 Output Y<sub>2</sub> (Kinerja Tenaga Kependidikan)**

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.14 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator pada variabel kinerja tenaga kependidikan dalam penelitian ini memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

## **E. Uji *Convergent Validity* Setelah Modifikasi**

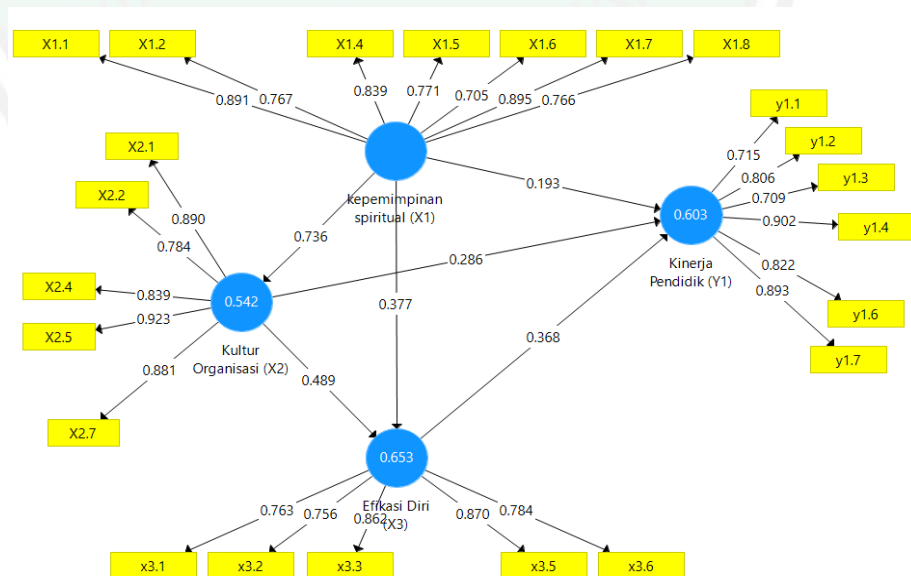
### **1. *Convergent Validity* Pendidik (Guru)**

Berikut gambar hasil kalkulasi pendidik (Guru) dengan model SmartPLS setelah indikator yang tidak memenuhi syarat nilai *loading* faktor dihapus, dalam gambar tersebut dapat dilihat nilai loading faktor indikator-indikator pada setiap variabelnya tidak ada yang di bawah 0,70 dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*



**Gambar 4.15**  
**Model SmartPLS Kedua**

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.15 di atas, menunjukkan bahwa ada indikator pada X<sub>2.6</sub> yang masih berada di bawah nilai cross loading sehingga perlu dimodifikasi lagi agar model tersebut benar-benar valid di atas nilai 0,70.

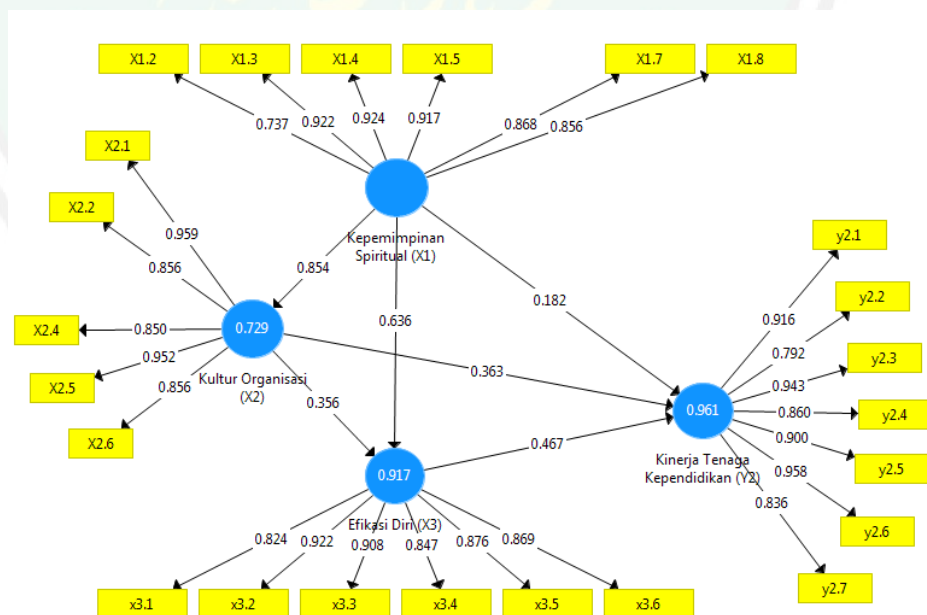


**Gambar 4.16 Model SmartPLS Ketiga**

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.16 di atas, menunjukkan bahwa seluruh indikator semua variabel memiliki nilai loading yang lebih besar dari 0,70 Hal ini berarti bahwa memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*. Dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.

## 2. *Convergent Validity* Tenaga Kependidikan (Staf)

Berikut gambar hasil kalkulasi tenaga kependidikan (Staf) dengan model SmartPLS setelah indikator yang tidak memenuhi syarat nilai *loading* faktor dihapus, dalam gambar tersebut dapat dilihat nilai *loading* faktor indikator-indikator pada setiap variabelnya tidak ada yang di bawah 0,70 dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.



**Gambar 4.17**  
**Model SmartPLS Kedua**



Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.17 di atas, menunjukkan bahwa seluruh indikator semua variabel memiliki nilai loading yang lebih besar dari 0,70 Hal ini berarti bahwa memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*. Dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.

#### F. Uji *Average Variance Extracted*

Untuk mengevaluasi validitas diskriminan dapat dilihat dengan metode *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel laten. Model memiliki validitas diskriminan yang lebih baik apabila akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi antara dua konstruk di dalam model.

##### 1. Uji *Average Variance Extracted* Pendidik (Guru)

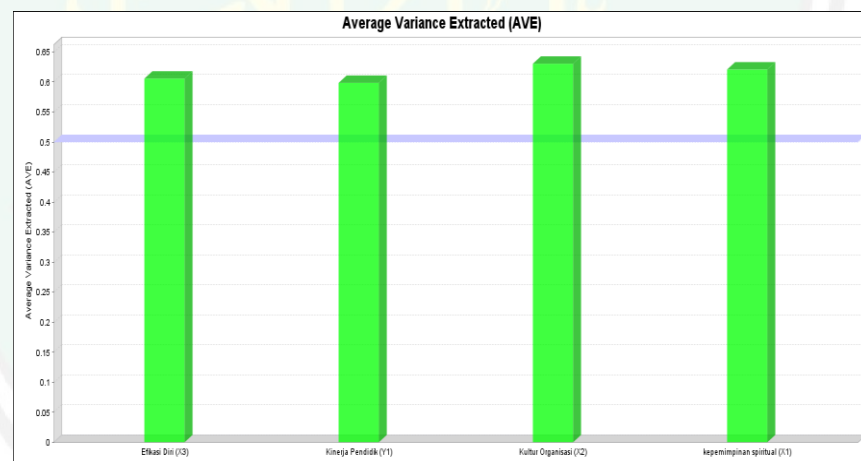
Dalam penelitian ini, nilai AVE dan akar kuadrat AVE untuk pendidik atau guru di madrasah, masing-masing konstruk disajikan pada Tabel 4.13,

**Tabel 4.13**  
**Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) Sebelum Modifikasi**

	AVE
Efikasi Diri ( $X_3$ )	0,606
Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	0,599
Kinerja Pendidik ( $Y_1$ )	0,630
Kultur Organisasi ( $X_2$ )	0,621

Dari Tabel 4.13 diketahui bahwa nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *konvergen validity* pada model yang diuji sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

*Convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Pada penelitian ini nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji. Sebagaimana yang terlihat pada gambar dibawah ini:



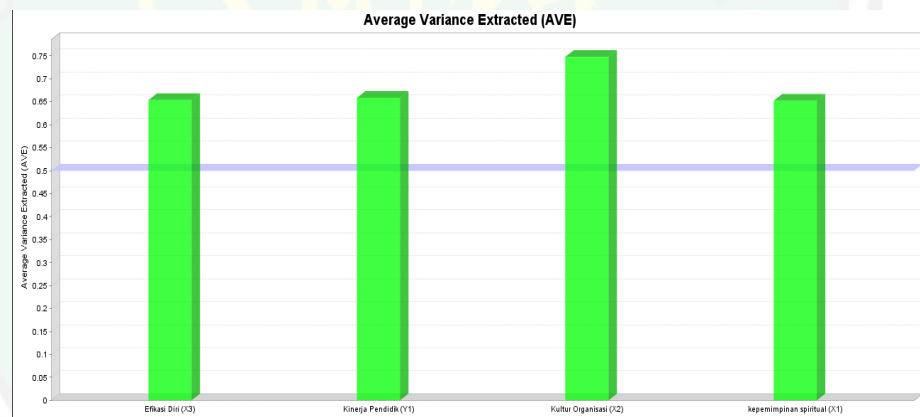
**Gambar 4.18**  
**Average Variance Extracted (AVE) Sebelum Modifikasi**

**Tabel 4.14**  
**Nilai Average Variance Extracted (AVE) Setelah Modifikasi**

	AVE
Efikasi Diri (X <sub>3</sub> )	0,653
Kepemimpinan Spiritual (X <sub>1</sub> )	0,659
Kinerja Pendidik (Y <sub>1</sub> )	0,748
Kultur Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,652

Dari Tabel 4.14 diketahui bahwa nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *konvergen validity* pada model yang diuji sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

*Convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Pada penelitian ini nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji.



**Gambar 4.19**  
***Average Variance Extracted (AVE) Setelah Modifikasi***

## 2. Uji *Average Variance Extracted* Tenaga Kependidikan (Staf)

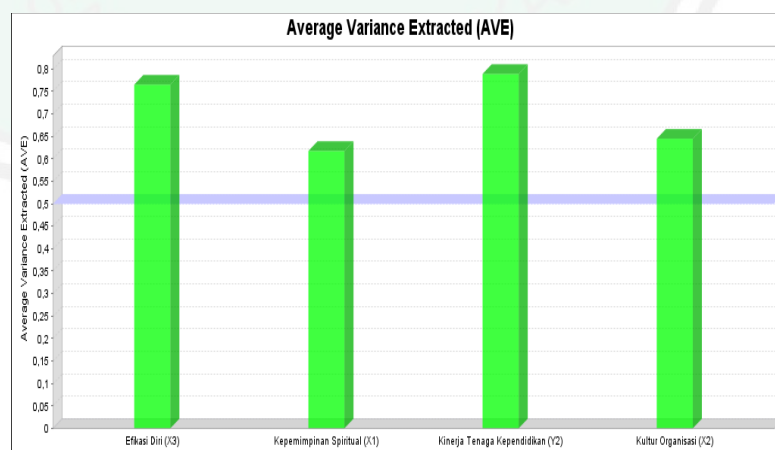
Dalam penelitian ini untuk uji average variance extracted tenaga kependidikan atau biasa yang disebut dengan staf, maka nilai AVE dan akar kuadrat AVE untuk tenaga kependidikan (Staf) masing-masing konstruk peneliti paparkan pada Tabel 4.15 yang terdapat dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.15**  
**Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) Sebelum Modifikasi**

	AVE
Efikasi Diri ( $X_3$ )	0,765
Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	0,618
Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y_2$ )	0,789
Kultur Organisasi ( $X_2$ )	0,645

Dari Tabel 4.15 diketahui bahwa nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *konvergen validity* pada model yang diuji sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

*Convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Pada penelitian ini nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji.



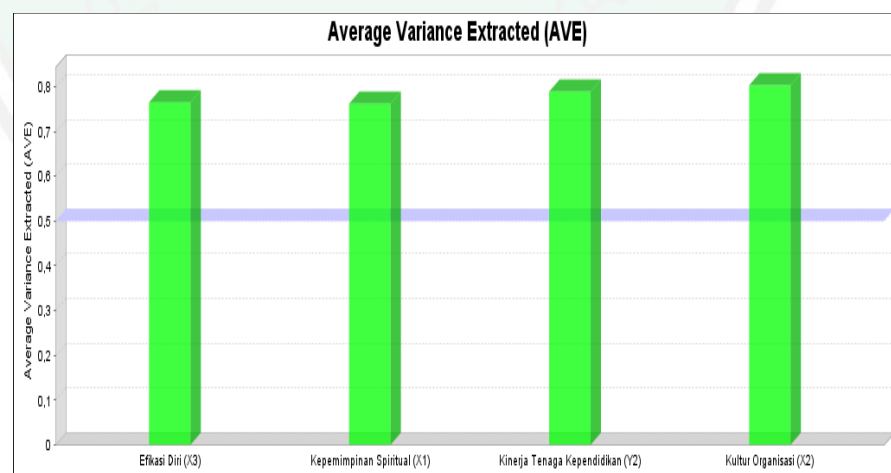
**Gambar 4.20**  
***Average Variance Extracted* (AVE) Sebelum Modifikasi**

**Tabel 4.16**  
**Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) Setelah Modifikasi**

	AVE
Efikasi Diri ( $X_3$ )	0,765
Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	0,762
Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y_2$ )	0,789
Kultur Organisasi ( $X_2$ )	0,803

Dari Tabel 4.16 diketahui bahwa nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *konvergen validity* pada model yang diuji sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

*Convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Pada penelitian ini nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji.



**Gambar 4.21**  
***Average Variance Extracted* (AVE) Setelah Modifikasi**



## G. Uji *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing konstruk atau variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil validitas diskriminan dari model penelitian dengan melihat nilai cross loading-nya

### 1. *Discriminant Validity* Pendidik (Guru)

- a. Analisa *Discriminant Validity* Indikator Variabel X1 (Kepemimpinan Spiritual).

**Tabel 4.17**  
**Nilai *Discriminant Validity* X1 (Kepemimpinan Spiritual)**

	<b>Efikasi Diri (X<sub>3</sub>)</b>	<b>Kinerja Pendidik (Y<sub>1</sub>)</b>	<b>Kultur Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>	<b>Kepemimpinan Spiritual (X<sub>1</sub>)</b>
X <sub>1.1</sub>	0,540	0,571	0,593	<b>0,884</b>
X <sub>1.2</sub>	0,510	0,469	0,556	<b>0,751</b>
X <sub>1.3</sub>	0,537	0,548	0,548	<b>0,686</b>
X <sub>1.4</sub>	0,481	0,491	0,536	<b>0,828</b>
X <sub>1.5</sub>	0,691	0,654	0,629	<b>0,773</b>
X <sub>1.6</sub>	0,543	0,470	0,601	<b>0,706</b>
X <sub>1.7</sub>	0,593	0,607	0,678	<b>0,893</b>
X <sub>1.8</sub>	0,663	0,745	0,720	<b>0,758</b>

Dari hasil estimasi cross loading pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya (X<sub>1</sub>) lebih besar dari pada nilai cross loading nya kecuali pada indikator X<sub>1.3</sub> yang dibawah nilai *cross loadingnya*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik kecuali di X<sub>1.3</sub> dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

- b. Analisa *Discriminant Validity* Indikator Variabel X2 (Kultur Organisasi).

**Tabel 4.18**  
**Nilai *Discriminant Validity* X2 (Kultur organisasi)**

	<b>Efikasi Diri (X<sub>3</sub>)</b>	<b>Kinerja Pendidik (Y<sub>1</sub>)</b>	<b>Kultur Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>	<b>Kepemimpinan Spiritual (X<sub>1</sub>)</b>
X <sub>2.1</sub>	0,676	0,732	<b>0,857</b>	0,668
X <sub>2.2</sub>	0,665	0,602	<b>0,792</b>	0,672
X <sub>2.3</sub>	0,514	0,449	<b>0,597</b>	0,508
X <sub>2.4</sub>	0,670	0,648	<b>0,822</b>	0,637
X <sub>2.5</sub>	0,710	0,666	<b>0,888</b>	0,633
X <sub>2.6</sub>	0,525	0,568	<b>0,711</b>	0,630
X <sub>2.7</sub>	0,618	0,595	<b>0,851</b>	0,580

Dari hasil estimasi cross loading pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya (X<sub>2</sub>) lebih besar dari pada nilai cross loading nya kecuali pada indikator X<sub>2.3</sub> yang dibawah nilai *cross loadingnya*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik kecuali di X<sub>2.3</sub> dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

- c. Analisa *Discriminant Validity* Indikator Variabel X2 (Kultur Organisasi).

**Tabel 4.19**  
**Nilai *Discriminant Validity* X3 (Efikasi Diri)**

	<b>Efikasi Diri (X<sub>3</sub>)</b>	<b>Kinerja Pendidik (Y<sub>1</sub>)</b>	<b>Kultur Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>	<b>Kepemimpinan Spiritual (X<sub>1</sub>)</b>
X <sub>3.1</sub>	<b>0,753</b>	0,604	0,664	0,644
X <sub>3.2</sub>	<b>0,740</b>	0,674	0,618	0,598

X <sub>3,3</sub>	0,855	0,554	0,597	0,581
X <sub>3,4</sub>	0,659	0,505	0,521	0,377
X <sub>3,5</sub>	0,867	0,587	0,628	0,592
X <sub>3,6</sub>	0,775	0,642	0,650	0,592

Dari hasil estimasi cross loading pada Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya (X<sub>3</sub>) lebih besar dari pada nilai cross loading nya kecuali pada indikator X<sub>3,4</sub> yang dibawah nilai *cross loadingnya*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik kecuali di X<sub>3,4</sub> dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

- d. Analisa *Discriminant Validity* Indikator Variabel Y1 (Kinerja Pendidik).

**Tabel 4.20**  
**Nilai *Discriminant Validity* Y1 (Kinerja Pendidik)**

	Efikasi Diri (X <sub>3</sub> )	Kinerja Pendidik (Y <sub>1</sub> )	Kultur Organisasi (X <sub>2</sub> )	Kepemimpinan Spiritual (X <sub>1</sub> )
Y <sub>1,1</sub>	0,568	0,717	0,533	0,498
Y <sub>1,2</sub>	0,649	0,787	0,610	0,611
Y <sub>1,3</sub>	0,474	0,718	0,504	0,532
Y <sub>1,4</sub>	0,666	0,886	0,703	0,636
Y <sub>1,5</sub>	0,574	0,691	0,513	0,464
Y <sub>1,6</sub>	0,556	0,797	0,506	0,432
Y <sub>1,7</sub>	0,650	0,872	0,690	0,626
Y <sub>1,8</sub>	0,593	0,695	0,665	0,703

Dari hasil estimasi cross loading pada Tabel 4.20 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya (Y<sub>1</sub>) lebih besar dari pada nilai

cross loading nya kecuali pada indikator  $Y_{1.5}$  dan  $Y_{1.8}$  yang dibawah nilai *cross loadingnya*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik kecuali di  $Y_{1.5}$  dan  $Y_{1.8}$  dimana indikator blok indikator konstruk lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

## 2. Discriminant Validity Tenaga Kependidikan (Staf)

- a. Analisa *Discriminant Validity* Indikator Variabel  $X_1$  (Kepemimpinan Spiritual).

**Tabel 4.21**  
**Nilai Discriminant Validity  $X_1$  (Kepemimpinan Spiritual)**

	Efikasi Diri ( $X_3$ )	Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y_2$ )	Kultur Organisasi ( $X_2$ )
$X_{1.1}$	0,299	<b>0,282</b>	0,137	0,301
$X_{1.2}$	0,667	<b>0,775</b>	0,601	0,540
$X_{1.3}$	0,893	<b>0,940</b>	0,876	0,805
$X_{1.4}$	0,884	<b>0,880</b>	0,885	0,678
$X_{1.5}$	0,889	<b>0,920</b>	0,902	0,834
$X_{1.6}$	0,590	<b>0,614</b>	0,547	0,571
$X_{1.7}$	0,777	<b>0,843</b>	0,774	0,675
$X_{1.8}$	0,882	<b>0,836</b>	0,827	0,767

Dari hasil estimasi cross loading pada Tabel 4.21 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya ( $X_1$ ) lebih besar dari pada nilai cross loading nya kecuali pada indikator  $X_{1.1}$  dan  $X_{1.6}$  yang dibawah nilai *cross loadingnya*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik kecuali di  $X_{1.1}$  dan  $X_{1.6}$ ,

dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

- b. Analisa *Discriminant Validity* Indikator Variabel X2 (Kultur Organisasi).

**Tabel 4.22**  
**Nilai *Discriminant Validity* X2 (Kultur Organisasi)**

	<b>Efikasi Diri (X<sub>3</sub>)</b>	<b>Kepemimpinan Spiritual (X<sub>1</sub>)</b>	<b>Kinerja Tenaga Kependidikan (Y<sub>2</sub>)</b>	<b>Kultur Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>
X <sub>2.1</sub>	0,886	0,838	0,925	<b>0,946</b>
X <sub>2.2</sub>	0,755	0,781	0,750	<b>0,845</b>
X <sub>2.3</sub>	0,434	0,376	0,448	<b>0,583</b>
X <sub>2.4</sub>	0,777	0,747	0,813	<b>0,834</b>
X <sub>2.5</sub>	0,881	0,834	0,914	<b>0,926</b>
X <sub>2.6</sub>	0,734	0,671	0,786	<b>0,884</b>
X <sub>2.7</sub>	0,390	0,270	0,332	<b>0,481</b>

Dari hasil estimasi cross loading pada Tabel 4.22 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstruknya (X<sub>2</sub>) lebih besar dari pada nilai cross loading nya kecuali pada indikator X<sub>2.3</sub> dan X<sub>2.7</sub> yang dibawah nilai *cross loadingnya*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik kecuali di X<sub>2.3</sub> dan X<sub>2.7</sub>, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya. Dari hasil analisis cross loading tersebut indikator X<sub>2.3</sub> dan X<sub>2.7</sub> dihapus dari model.



- c. Analisa *Discriminant Validity* Indikator Variabel X3 (Efikasi Diri).

**Tabel 4.23**  
**Nilai *Discriminant Validity* X3 (Efikasi Diri)**

	<b>Efikasi Diri (X<sub>3</sub>)</b>	<b>Kepemimpinan Spiritual (X<sub>1</sub>)</b>	<b>Kinerja Tenaga Kependidikan (Y<sub>2</sub>)</b>	<b>Kultur Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>
X <sub>3.1</sub>	<b>0,823</b>	0,750	0,770	0,698
X <sub>3.2</sub>	<b>0,921</b>	0,876	0,884	0,829
X <sub>3.3</sub>	<b>0,908</b>	0,909	0,882	0,825
X <sub>3.4</sub>	<b>0,847</b>	0,829	0,850	0,761
X <sub>3.5</sub>	<b>0,876</b>	0,810	0,827	0,761
X <sub>3.6</sub>	<b>0,870</b>	0,810	0,846	0,807

Dari hasil estimasi *cross loading* pada Tabel 4.23 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya (X<sub>3</sub>) lebih besar dari pada nilai *cross loading* nya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

- d. Analisa *Discriminant Validity* Indikator Variabel Y2 (Kinerja Tenaga Kependidikan).

**Tabel 4.24**  
**Nilai *Discriminant Validity* Y2 (Kinerja Tenaga Kependidikan)**

	<b>Efikasi Diri (X<sub>3</sub>)</b>	<b>Kepemimpinan Spiritual (X<sub>1</sub>)</b>	<b>Kinerja Tenaga Kependidikan (Y<sub>2</sub>)</b>	<b>Kultur Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>
Y <sub>2.1</sub>	0,914	0,861	<b>0,916</b>	0,857
Y <sub>2.2</sub>	0,784	0,717	<b>0,794</b>	0,732
Y <sub>2.3</sub>	0,923	0,895	<b>0,943</b>	0,894
Y <sub>2.4</sub>	0,781	0,766	<b>0,860</b>	0,793
Y <sub>2.5</sub>	0,852	0,856	<b>0,899</b>	0,792
Y <sub>2.6</sub>	0,940	0,904	<b>0,958</b>	0,850
Y <sub>2.7</sub>	0,789	0,760	<b>0,835</b>	0,831

Dari hasil estimasi *cross loading* pada Tabel 4.24 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya ( $Y_2$ ) lebih besar dari pada nilai *cross loading* nya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

## H. Uji *Discriminant Validity* Setelah Modifikasi

### 1. *Discriminant Validity* Setelah Modifikasi Pendidik (Guru)

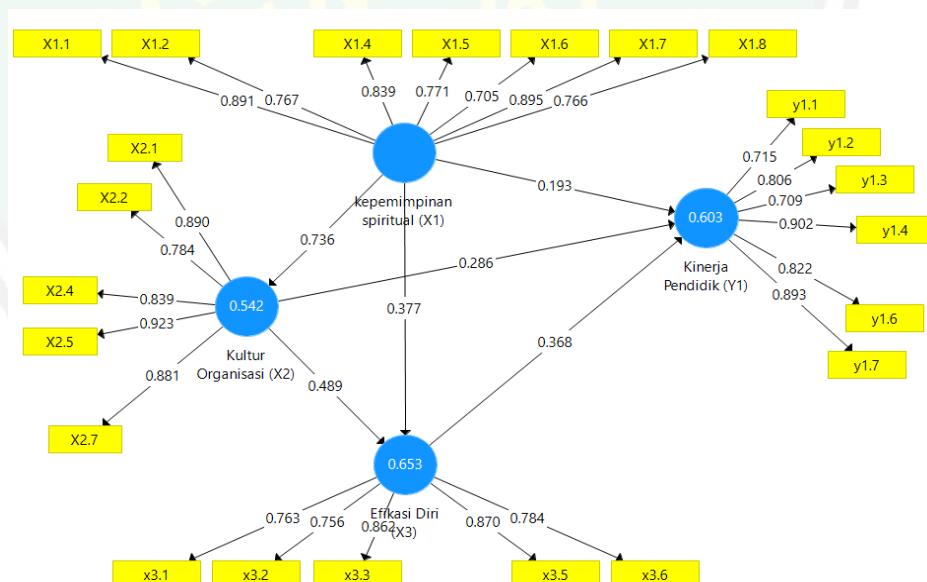
Setelah dilakukan dropping indikator yang tidak lolos uji *Discriminant Validity* tahap pertama maka dilakukan uji *Discriminant Validity* tahap kedua dan ketiga, berikut luaran hasil uji *Discriminant Validity* tahap kedua:

**Tabel 4.25**  
Nilai *Discriminant Validity*  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $Y_1$

	<b>Efikasi Diri (<math>X_3</math>)</b>	<b>Kinerja Pendidik (<math>Y_1</math>)</b>	<b>Kultur Organisasi (<math>X_2</math>)</b>	<b>Kepemimpinan Spiritual (<math>X_1</math>)</b>
$X_{1.1}$	0,565	0,545	0,527	<b>0,891</b>
$X_{1.2}$	0,532	0,438	0,546	<b>0,767</b>
$X_{1.4}$	0,504	0,472	0,468	<b>0,839</b>
$X_{1.5}$	0,671	0,614	0,627	<b>0,771</b>
$X_{1.6}$	0,563	0,424	0,575	<b>0,705</b>
$X_{1.7}$	0,615	0,588	0,614	<b>0,895</b>
$X_{1.8}$	0,655	0,569	0,729	<b>0,766</b>
$X_{2.1}$	0,661	0,700	<b>0,890</b>	0,677
$X_{2.2}$	0,675	0,571	<b>0,784</b>	0,661
$X_{2.4}$	0,670	0,612	<b>0,839</b>	0,637
$X_{2.5}$	0,700	0,619	<b>0,923</b>	0,626
$X_{2.7}$	0,599	0,556	<b>0,881</b>	0,570
$X_{3.1}$	<b>0,763</b>	0,557	0,648	0,636
$X_{3.2}$	<b>0,756</b>	0,645	0,618	0,595

X <sub>3,3</sub>	0,862	0,529	0,571	0,569
X <sub>3,5</sub>	0,870	0,566	0,593	0,576
X <sub>3,6</sub>	0,784	0,633	0,651	0,589
Y <sub>1,1</sub>	0,553	0,715	0,460	0,480
Y <sub>1,2</sub>	0,645	0,806	0,583	0,599
Y <sub>1,3</sub>	0,490	0,709	0,496	0,535
Y <sub>1,4</sub>	0,662	0,902	0,695	0,617
Y <sub>1,6</sub>	0,533	0,822	0,497	0,419
Y <sub>1,7</sub>	0,646	0,893	0,683	0,609

Dari hasil estimasi *cross loading* pada Tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya (X1, X2, X3, dan Y1) lebih besar dari pada nilai *cross loading*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.



**Gambar 4.22**  
**Model Setelah Modifikasi**

Pada gambar 4.22 dapat dilihat bahwa bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstruksya (X1, X2, X3, dan Y1) lebih besar dari pada nilai cross loading nya.

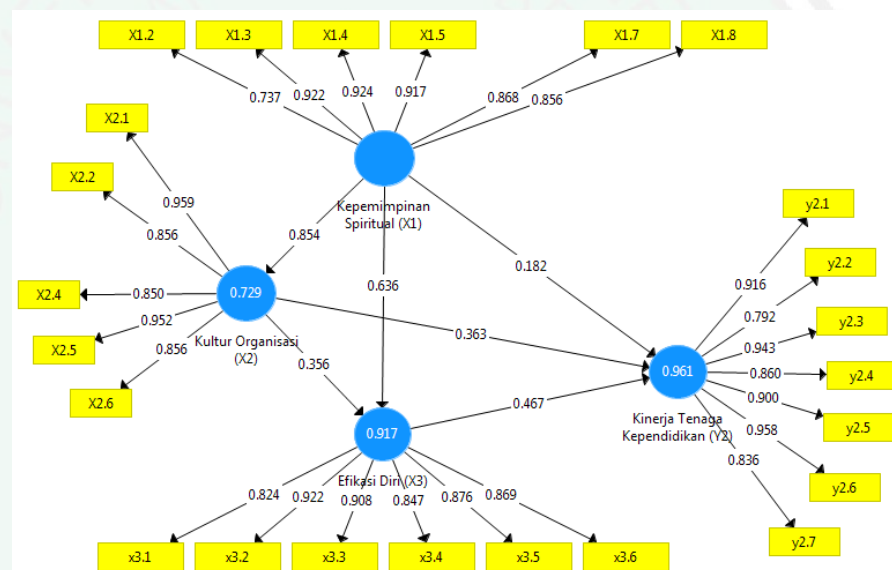
## 2. *Discriminant Validity* Setelah Modifikasi Tenaga Kependidikan (Staf)

Setelah dilakukan dropping indikator yang tidak lolos uji *Discriminant Validity* tahap pertama maka dilakukan uji *Discriminant Validity* tahap kedua, berikut luaran hasil uji *Discriminant Validity* tahap kedua:

**Tabel 4.26**  
**Nilai *Discriminant Validity* X1, X2, X3 dan Y2**

	<b>Efikasi Diri (X<sub>3</sub>)</b>	<b>Kepemimpinan Spiritual (X<sub>1</sub>)</b>	<b>Kinerja Tenaga Kependidikan (Y<sub>2</sub>)</b>	<b>Kultur Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>
X <sub>1.2</sub>	0,667	<b>0,737</b>	0,601	0,551
X <sub>1.3</sub>	0,895	<b>0,922</b>	0,876	0,815
X <sub>1.4</sub>	0,844	<b>0,924</b>	0,855	0,729
X <sub>1.5</sub>	0,889	<b>0,917</b>	0,902	0,871
X <sub>1.7</sub>	0,777	<b>0,868</b>	0,774	0,686
X <sub>1.8</sub>	0,822	<b>0,856</b>	0,827	0,775
X <sub>2.1</sub>	0,866	0,847	0,926	<b>0,959</b>
X <sub>2.2</sub>	0,755	0,733	0,750	<b>0,856</b>
X <sub>2.4</sub>	0,777	0,780	0,814	<b>0,850</b>
X <sub>2.5</sub>	0,881	0,826	0,914	<b>0,952</b>
X <sub>2.6</sub>	0,734	0,620	0,785	<b>0,856</b>
X <sub>3.1</sub>	<b>0,824</b>	0,754	0,769	0,716
X <sub>3.2</sub>	<b>0,922</b>	0,872	0,885	0,849
X <sub>3.3</sub>	<b>0,908</b>	0,886	0,881	0,814
X <sub>3.4</sub>	<b>0,847</b>	0,831	0,849	0,759
X <sub>3.5</sub>	<b>0,876</b>	0,799	0,828	0,773
X <sub>3.6</sub>	<b>0,869</b>	0,782	0,846	0,798
Y <sub>2.1</sub>	0,914	0,863	<b>0,916</b>	0,878
Y <sub>2.2</sub>	0,784	0,687	<b>0,792</b>	0,703
Y <sub>2.3</sub>	0,923	0,898	<b>0,943</b>	0,902
Y <sub>2.4</sub>	0,781	0,782	<b>0,860</b>	0,786
Y <sub>2.5</sub>	0,852	0,869	<b>0,900</b>	0,817
Y <sub>2.6</sub>	0,940	0,910	<b>0,958</b>	0,864
Y <sub>2.7</sub>	0,789	0,758	<b>0,836</b>	0,872

Dari hasil estimasi *cross loading* pada Tabel 4.26 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstruknya (X1, X2, X3, dan Y2) lebih besar dari pada nilai *cross loading*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator diblok lainnya.



**Gambar 4.23**  
**Model Setelah Modifikasi**

Pada gambar 4.23 dapat dilihat bahwa bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstruknya (X1, X2, X3, dan Y2) lebih besar dari pada nilai *cross loading* nya.

### I. Uji *Composite Reliability*

Outer model selain diukur dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas



konstruk atau variabel laten yang diukur dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk.

### 1. *Composite Reliability* Pendidik (Guru)

Hasil output SmartPLS untuk nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* pada Pendidik (Guru) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.27**  
**Nilai *Composite Reliability***

	<i>Composite Reliability</i>
Kultur Organisasi ( $X_2$ )	0,937
Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	0,929
Kinerja Pendidik ( $Y_1$ )	0,920
Efikasi Diri ( $X_3$ )	0,904

Tabel 4.27 model menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

### 2. *Composite Reliability* Tenaga Kependidikan (Staf)

Hasil output SmartPLS untuk nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* pada Tenaga Kependidikan (Staf) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.28**  
**Nilai *Composite Reliability***

	<i>Composite Reliability</i>
Efikasi Diri ( $X_3$ )	0,951
Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	0,950

Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y_2$ )	0,963
Kultur Organisasi ( $X_2$ )	0,953

Tabel 4.28 model menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

## J. Uji Cronbach Alpha

### 1. Cronbach Alpha Pendidik (Guru)

Outer model selain diukur dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan melihat nilai cronbach alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70.

**Tabel 4.29**  
**Nilai Cronbach Alpha**

<i>Cronbachs Alpha</i>	
Kultur Organisasi ( $X_2$ )	0,915
Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	0,910
Kinerja Pendidik ( $Y_2$ )	0,895
Efikasi Diri ( $X_3$ )	0,866

Tabel 4.29 model menunjukkan nilai cronbach alpha untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minumun yang disyaratkan.

## 2. *Cronbach Alpha* Tenaga Kependidikan (Staf)

Outer model selain diukur dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan melihat nilai cronbach alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70.

**Tabel 4.30**  
**Nilai Croach Alpha**

	<i>Cronbachs Alpha</i>
Efikasi Diri ( $X_3$ )	0,938
Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	0,937
Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y_2$ )	0,955
Kultur Organisasi ( $X_2$ )	0,938

Tabel 4.30 model menunjukkan nilai cronbach alpha untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minumun yang disyaratkan.

## K. Analisa *Inner Model*

Evaluasi inner model dapat dilakukan dengan tiga analisis, yaitu dengan melihat dari  $R^2$ ,  $Q^2$  dan  $F^2$ .

## 1. Analisa $R^2$

### a. Nilai $R^2$ Pendidik (Guru)

Nilai  $R^2$  menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai  $R^2$  semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik.

**Tabel 4.31**  
**Nilai  $R$  Square**

	<b><math>R</math> Square</b>
Efikasi Diri ( $X_3$ )	0,653
Kinerja Pendidik ( $Y_1$ )	0,603
Kultur Organisasi ( $X_2$ )	0,542

Hasil perhitungan  $R^2$  untuk setiap variabel laten endogen pada Tabel 4.31 menunjukkan bahwa nilai  $R$  berada pada rentang nilai 0,542 hingga 0,653. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan  $R^2$  menunjukkan bahwa  $R^2$  termasuk moderat (0,542, 0,603 dan 0,653).

### b. Nilai $R^2$ Tenaga Kependidikan (Staf)

Nilai  $R^2$  menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai  $R^2$  semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik.

**Tabel 4.32**  
**Nilai  $R$  Square**

	<b><math>R</math> Square</b>
Efikasi Diri ( $X_3$ )	0,917
Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y_2$ )	0,961
Kultur Organisasi ( $X_2$ )	0,729

Hasil perhitungan  $R^2$  untuk setiap variabel laten endogen pada Tabel 4.32 menunjukkan bahwa nilai  $R$  berada pada rentang nilai 0,729 hingga 0,961. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan  $R^2$  menunjukkan bahwa  $R^2$  termasuk moderat (0,729) dan kuat atau baik (0,917 dan 0,961).

## 2. Analisa $Q^2$

### a. Nilai $Q^2$ Pendidik (Guru)

Nilai  $Q^2$  pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai  $Q^2$  (*predictive relevance*). Untuk menghitung  $Q^2$  dapat digunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) (1 - R3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,653) (1 - 0,603) (1 - 0,542)$$

$$Q^2 = 1 - 0,063093622$$

$$Q^2 = 0,936906378$$

Hasil perhitungan  $Q^2$  menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  0,936906378. Menurut Ghazali, nilai  $Q^2$  dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model dikatakan sudah cukup baik, sedangkan nilai  $Q^2$  kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Penelitian ini, konstruk atau variabel



laten endogen memiliki nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan.<sup>2</sup>

**Tabel 4.33**  
**Total Construct Crossvalidated Redundancy**  
*b.*

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE/SSO)
Efikasi Diri ( $X_3$ )	570.000	347.510	0.390
Kinerja Pendidik ( $Y_1$ )	684.000	434.501	0.365
Kultur Organisasi ( $X_2$ )	570.000	355.531	0.376
Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	798.000	798.000	0.000

**Tabel 4.34**  
**Total Construct Crossvalidated Communality**  
*c.*

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE/SSO)
Efikasi Diri ( $X_3$ )	570.000	307.592	0.460
Kinerja Pendidik ( $Y_1$ )	684.000	338.237	0.506
Kultur Organisasi ( $X_2$ )	570.000	237.959	0.583
Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	798.000	389.272	0.512

Semua nilai  $Q^2$  memiliki besaran di atas nol, sehingga menunjukkan relevansi prediktif model atas variabel laten endogen.

**Tabel 4.35**  
**Total Indicator Crossvalidated Redundancy**  
*d.*

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE/SSO)
$X_{1.1}$	114.000	114.000	
$X_{1.2}$	114.000	114.000	
$X_{1.4}$	114.000	114.000	
$X_{1.5}$	114.000	114.000	
$X_{1.6}$	114.000	114.000	
$X_{1.7}$	114.000	114.000	

<sup>2</sup> Ghazali, Imam, , *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*, (Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang. 2014), hlm 28

X <sub>1.8</sub>	114.000	114.000	
X <sub>2.1</sub>	114.000	65.787	0.423
X <sub>2.2</sub>	114.000	69.789	0.387
X <sub>2.4</sub>	114.000	71.086	0.376
X <sub>2.5</sub>	114.000	70.889	0.378
X <sub>2.7</sub>	114.000	77.891	0.317
X <sub>3.1</sub>	114.000	65.754	0.423
X <sub>3.2</sub>	114.000	70.602	0.381
X <sub>3.3</sub>	114.000	73.108	0.359
X <sub>3.5</sub>	114.000	70.753	0.379
X <sub>3.6</sub>	114.000	67.293	0.410
Y <sub>1.1</sub>	114.000	82.039	0.280
Y <sub>1.2</sub>	114.000	67.576	0.407
Y <sub>1.3</sub>	114.000	82.055	0.280
Y <sub>1.4</sub>	114.000	59.768	0.476
Y <sub>1.6</sub>	114.000	81.730	0.283
Y <sub>1.7</sub>	114.000	61.334	0.462

**Tabel 4.36**  
**Total Indicator Crossvalidated Communalities**

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE/SSO)
X <sub>1.1</sub>	114.000	37.886	0.668
X <sub>1.2</sub>	114.000	61.912	0.457
X <sub>1.4</sub>	114.000	47.370	0.584
X <sub>1.5</sub>	114.000	64.564	0.434
X <sub>1.6</sub>	114.000	73.261	0.357
X <sub>1.7</sub>	114.000	38.252	0.664
X <sub>1.8</sub>	114.000	66.026	0.421
X <sub>2.1</sub>	114.000	43.048	0.622
X <sub>2.2</sub>	114.000	64.464	0.433
X <sub>2.4</sub>	114.000	53.629	0.530
X <sub>2.5</sub>	114.000	33.965	0.702
X <sub>2.7</sub>	114.000	42.672	0.626
X <sub>3.1</sub>	114.000	70.943	0.378
X <sub>3.2</sub>	114.000	72.815	0.361
X <sub>3.3</sub>	114.000	84.186	0.577
X <sub>3.5</sub>	114.000	47.686	0.582
X <sub>3.6</sub>	114.000	67.963	0.404
Y <sub>1.1</sub>	114.000	73.095	0.359
Y <sub>1.2</sub>	114.000	59.336	0.480
Y <sub>1.3</sub>	114.000	73.434	0.356

$Y_{1.4}$	114.000	39.026	0.658
$Y_{1.6}$	114.000	52.692	0.538
$Y_{1.7}$	114.000	40.654	0.643

## 2. Nilai $Q^2$ Tenaga Kependidikan (Staf)

Nilai  $Q^2$  pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai  $Q^2$  (*predictive relevance*). Untuk menghitung  $Q^2$  dapat digunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) (1 - R3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,917) (1 - 0,961) (1 - 0,729)$$

$$Q^2 = 1 - 0,000877227$$

$$Q^2 = 0,999122773$$

Hasil perhitungan  $Q^2$  menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  0,999122773. Menurut Ghazali (2014), nilai  $Q^2$  dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model dikatakan sudah cukup baik, sedangkan nilai  $Q^2$  kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Dalam model penelitian ini, konstruk atau variabel laten endogen memiliki nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan.

**Tabel 4.37**  
**Total Construct Crossvalidated Redundancy**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Efikasi Diri ( $X_3$ )	180.000	63.796	0,646

Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	180.000	180.000	0,000
Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y_2$ )	210.000	64.480	0,693
Kultur Organisasi ( $X_3$ )	150.000	69.355	0,538

**Tabel 4.38**  
**Total Construct Crossvalidated Communality**

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE/SSO)
Efikasi Diri ( $X_3$ )	180.000	65,848	0,634
Kepemimpinan Spiritual ( $X_1$ )	180.000	66,520	0,630
Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y_2$ )	210.000	68,184	0,675
Kultur Organisasi ( $X_3$ )	150.000	52,396	0,651

Semua nilai  $Q^2$  memiliki besaran di atas nol, sehingga menunjukkan relevansi prediktif model atas variabel laten endogen.

**Tabel 4.39**  
**Total Indicator Crossvalidated Redundancy**

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE/SSO)
$X_{1.2}$	30.000	30.000	0,000
$X_{1.3}$	30.000	30.000	0,000
$X_{1.4}$	30.000	30.000	0,000
$X_{1.5}$	30.000	30.000	0,000
$X_{1.7}$	30.000	30.000	0,000
$X_{1.8}$	30.000	30.000	0,000
$X_{2.1}$	30.000	10.350	0,655
$X_{2.2}$	30.000	15.226	0,492
$X_{2.4}$	30.000	13.684	0,544
$X_{2.5}$	30.000	11.112	0,630
$X_{2.6}$	30.000	18.983	0,367
$X_{3.1}$	30.000	13.813	0,540
$X_{3.2}$	30.000	7.804	0,740
$X_{3.3}$	30.000	8.193	0,727
$X_{3.4}$	30.000	11.028	0,632
$X_{3.5}$	30.000	11.408	0,620

X <sub>3.6</sub>	30.000	11.550	0,615
Y <sub>2.1</sub>	30.000	6.623	0,779
Y <sub>2.2</sub>	30.000	14.128	0,529
Y <sub>2.3</sub>	30.000	5.745	0,808
Y <sub>2.4</sub>	30.000	12.045	0,598
Y <sub>2.5</sub>	30.000	9.264	0,691
Y <sub>2.6</sub>	30.000	5.561	0,815
Y <sub>2.7</sub>	30.000	11.113	0,630

**Tabel 4.40**  
**Total Indicator Crossvalidated Commuality**

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE/SSO)
X <sub>1.2</sub>	30.000	17.015	0,433
X <sub>1.3</sub>	30.000	8.400	0,720
X <sub>1.4</sub>	30.000	8.225	0,726
X <sub>1.5</sub>	30.000	9.131	0,696
X <sub>1.7</sub>	30.000	11.458	0,618
X <sub>1.8</sub>	30.000	12.293	0,590
X <sub>2.1</sub>	30.000	6.623	0,779
X <sub>2.2</sub>	30.000	12.706	0,576
X <sub>2.4</sub>	30.000	13.465	0,551
X <sub>2.5</sub>	30.000	7.065	0,765
X <sub>2.6</sub>	30.000	12.537	0,582
X <sub>3.1</sub>	30.000	13.731	0,542
X <sub>3.2</sub>	30.000	8.311	0,723
X <sub>3.3</sub>	30.000	9.150	0,695
X <sub>3.4</sub>	30.000	12.693	0,577
X <sub>3.5</sub>	30.000	10.810	0,640
X <sub>3.6</sub>	30.000	11.153	0,628
Y <sub>2.1</sub>	30.000	8.119	0,729
Y <sub>2.2</sub>	30.000	14.806	0,506
Y <sub>2.3</sub>	30.000	6.482	0,784
Y <sub>2.4</sub>	30.000	11.121	0,629
Y <sub>2.5</sub>	30.000	9.119	0,696
Y <sub>2.6</sub>	30.000	5.405	0,820
Y <sub>2.7</sub>	30.000	13.131	0,562



### 3. Analisa $F^2$

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.<sup>3</sup> Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai hubungan yang substantif.

#### 1. Nilai $F^2$ Pendidik (Guru)

**Tabel. 4.41**  
Hasil  $F^2$  untuk *effect size*

	Efikasi diri (X3)	Kinerja Pendidik (Y1)	Kultur Organisasi (X2)	Kepemimpinan Spiritual (X1)
Efikasi diri (X3)		0,119		
Kinerja Pendidik (Y1)				
Kultur Organisasi (X2)	0,316	0,072		
Kepemimpinan Spiritual (X1)	0,188	0,036	1,185	

Berdasarkan kriteria tersebut maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Hubungan kultur organisasi terhadap efikasi diri memiliki  $F^2$  (0,316) menengah
- Hubungan kepemimpinan spiritual terhadap efikasi diri memiliki  $F^2$  (0,188) menengah.

<sup>3</sup> Ghozali, Imam, , *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*, (Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang. 2006), hlm 16

- c. Hubungan efikasi diri terhadap kinerja pendidik memiliki  $F^2$  (0,119) menengah
- d. Hubungan kultur organisasi terhadap kinerja pendidik memiliki  $F^2$  (0,072) lemah.
- e. Hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja pendidik memiliki  $F^2$  (0,036) lemah.
- f. Hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kultur organisasi memiliki  $F^2$  (1,185) besar.

## 2. Nilai $F^2$ Tenaga Kependidikan (Staf)

**Tabel. 4.42**  
Hasil  $F^2$  untuk *effect size*

	<b>Efikasi diri (X3)</b>	<b>Kepemimpinan Spiritual (X1)</b>	<b>Kinerja Tenaga Kependidikan (Y2)</b>	<b>Kultur Organisasi (X2)</b>
Efikasi diri (X3)			0,470	
Kepemimpinan Spiritual (X1)	1,316		0,101	2,696
Kinerja Tenaga Kependidikan (Y2)				
Kultur Organisasi (X2)	0,412		0,655	

Berdasarkan kriteria tersebut maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

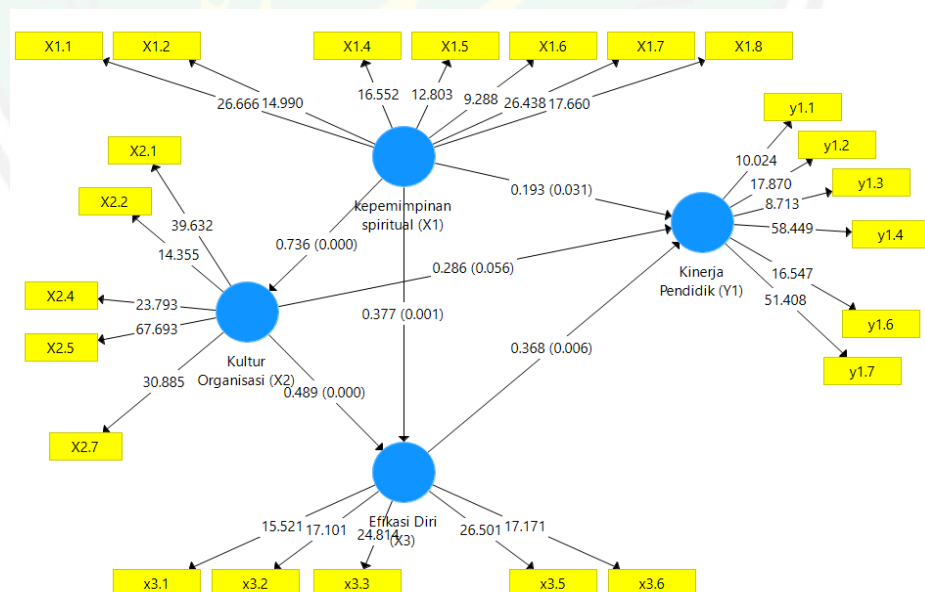
- a. Hubungan kepemimpinan spiritual terhadap efikasi diri memiliki  $F^2$  (1,316) besar.
- b. Hubungan kultur organisasi terhadap efikasi diri memiliki  $F^2$  (0,412) besar.
- c. Hubungan efikasi diri terhadap kinerja tenaga kependidikan memiliki  $F^2$  (0,470) besar.

- d. Hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan memiliki  $F_2 (0,101)$  menengah.
- e. Hubungan kultur organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan memiliki  $F_2 (0,655)$  besar.
- f. Hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kultur organisasi memiliki  $F_2 (2,696)$  besar.

## L. Hasil Bootstrapping

### 1. Bootstrapping Pendidik (Guru)

Dalam SmartPLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode bootstrapping terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan data penelitian. Hasil pengujian dengan metode bootstrapping dari analisis SmartPLS sebagai berikut.



**Gambar 4.24**  
**Hasil Bootstrapping**

Sementara itu untuk hasil perhitungannya dapat dilihat berdasarkan hubungan langsung, tidak langsung dan total.

**Tabel 4.43**  
**Hubungan Langsung (Analisis Jalur)**

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Efikasi Diri ( $X^3$ ) => Kinerja Pendidik ( $Y^1$ )	0,368	0,352	0,133	2,769	0,006
Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,489	0,487	0,122	4,020	0,000
Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Kinerja Pendidik ( $Y^1$ )	0,286	0,309	0,149	1,915	0,056
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,377	0,382	0,111	3,387	0,001
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kinerja Pendidik ( $Y^1$ )	0,193	0,183	0,090	2,157	0,031
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ )	0,736	0,747	0,053	13,915	0,000

Pada tabel 4.43 menunjukkan hasil perhitungan SmartPLS yang menyatakan hubungan langsung antar variabel. Dikatakan ada hubungan langsung jika nilai  $p$ -value  $< 0,05$  dan dikatakan tidak ada hubungan langsung jika nilai  $p$ -value  $> 0,05$ . Berdasarkan tabel 4. maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Variabel efikasi diri berhubungan signifikan terhadap variabel kinerja pendidik dengan nilai  $p$ -values  $0,006 < 0,05$ .
- Variabel kultur organisasi berhubungan signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai  $p$ -value  $0,000 < 0,05$ .

- c. Variabel kultur organisasi tidak berhubungan signifikan terhadap variabel kinerja pendidik dengan nilai  $p\text{-value } 0,056 > 0,05$ .
- d. Variabel kepemimpinan spiritual berhubungan signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai  $p\text{-value } 0,001 < 0,05$
- e. Variabel kepemimpinan spiritual tidak berhubungan signifikan terhadap variabel kinerja pendidik dengan nilai  $p\text{-value } 0,031 < 0,05$
- f. Variabel kepemimpinan spiritual berhubungan signifikan terhadap variabel kultur organisasi dengan nilai  $p\text{-value } 0,000 > 0,05$ .

**Tabel 4.44**  
**Hubungan Tidak Langsung**

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ )					
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,360	0,364	0,096	3,762	0,000
Efikasi Diri ( $X^3$ ) => Kinerja Pendidik ( $Y^1$ )					
Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Kinerja pendidik ( $Y^1$ )	0,180	0,165	0,067	2,690	0,007
Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )					
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kinerja pendidik ( $Y^2$ )	0,482	0,497	0,075	6,407	0,000

Pada tabel 4.44 menunjukkan hasil perhitungan SmartPLS yang menyatakan hubungan tidak langsung antar variabel. Dikatakan ada



hubungan tidak langsung jika nilai  $p\text{-value} < 0,05$  dan di katakan tidak ada hubungan tidak langsung jika nilai  $p\text{-value} > 0,05$ .

Berdasarkan tabel 4.28.2 Maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Variabel kepemimpinan spiritual secara tidak langsung signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai  $p\text{-values}$   $0,000 < 0,05$ .
- Variabel kultur organisasi secara tidak langsung signifikan terhadap variabel kinerja pendidik dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,007 < 0,05$ .
- Variabel kepemimpinan spiritual secara tidak langsung signifikan terhadap variabel kinerja pendidik dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,000 < 0,05$ .

**Tabel 4.45**  
**Hubungan Spesifik Tidak Langsung**

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ ) =>Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,360	0,364	0,096	3,762	0,000
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ ) =>Kinerja Pendidik ( $Y^1$ )	0,211	0,234	0,118	1,780	0,076
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ ) =>Kinerja Pendidik ( $Y^1$ )	0,319	0,140	0,077	1,812	0,071

Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ ) =>Efikasi Diri ( $X^3$ ) => Kinerja Pendidik( $Y^1$ )	0,133	0,123	0,050	2,657	0,008
---	-------	-------	-------	-------	-------

Berdasarkan tabel 4.45 Maka dapat dinyatakan penjelasan mengenai tabel di atas, sebagai berikut:

- Variabel kepemimpinan spiritual, dan kultur organisasi secara spesifik tidak langsung signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$ .
- Variabel kepemimpinan spiritual, dan kultur organisasi secara spesifik tidak langsung tidak signifikan terhadap variabel kinerja pendidik dengan nilai *p-value*  $0,0076 > 0,05$ .
- Variabel kepemimpinan spiritual, dan efikasi diri secara spesifik tidak langsung tidak signifikan terhadap variabel kinerja pendidik dengan nilai *p-value*  $0,071 > 0,05$ .
- Variabel kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri secara spesifik tidak langsung tidak signifikan terhadap variabel kinerja Pendidik dengan nilai *p-value*  $0,008 < 0,05$ .

**Tabel 4.46**  
**Hubungan Total**

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ )	0,736	0,747	0,053	13,915	0,000
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,737	0,746	0,046	15,976	0,000

Efikasi Diri ( $X^3$ ) => Kinerja Pendidik ( $Y^1$ )	0,368	0,352	0,133	2,769	0,006
Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Kinerja Pendidik ( $Y^1$ )	0,466	0,475	0,131	3,654	0,000
Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,489	0,487	0,122	4,020	0,000
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kinerja Pendidik ( $Y^1$ )	0,676	0,680	0,050	13,597	0,000

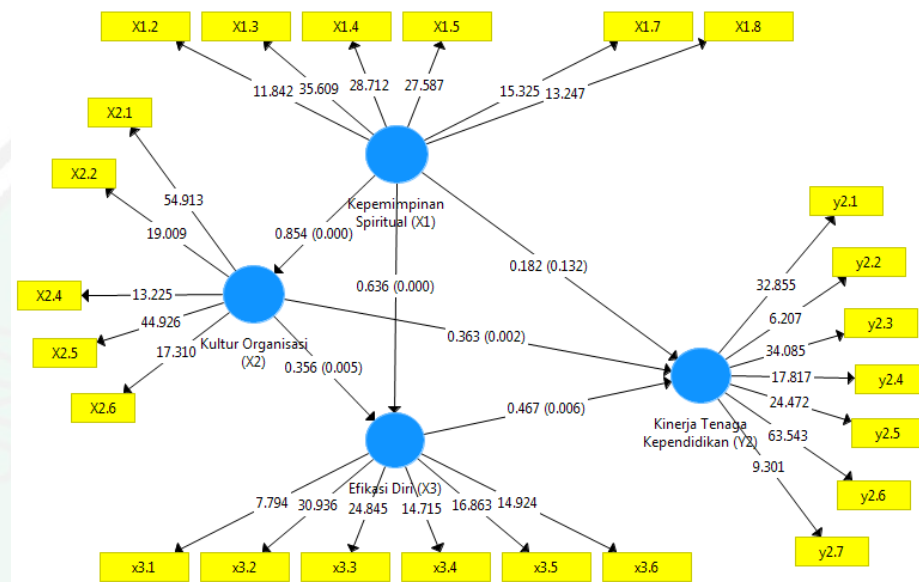
Berdasarkan tabel 4.46 Maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Variabel kepemimpinan spiritual secara total signifikan terhadap variabel kultur organisasi dengan nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$ .
- Variabel kepemimpinan spiritual secara total signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$ .
- Variabel efikasi diri secara total signifikan terhadap variabel kinerja pendidik dengan nilai *p-value*  $0,006 < 0,05$ .
- Variabel kultur organisasi secara total signifikan terhadap variabel kinerja pendidik dengan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$ .
- Variabel kultur organisasi secara total signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$ .
- Variabel kepemimpinan spiritual secara total signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$ .

## 2. *Bootstrapping* Tenaga Kependidikan (Staf)

Dalam SmartPLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel.

Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan data penelitian. Hasil pengujian dengan metode bootstrapping dari analisis SmartPLS sebagai berikut.



**Gambar 4.25**  
**Hasil Bootstrapping**

Sementara itu untuk hasil perhitungannya dapat dilihat berdasarkan hubungan langsung, tidak langsung dan total.

**Tabel 4.47**  
**Hubungan Langsung (Analisis Jalur)**

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ )	0,854	0,853	0,046	18,551	0,000
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,636	0,640	0,117	5,421	0,000
Efikasi Diri ( $X^3$ ) => Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )	0,467	0,473	0,169	2,767	0,006

Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )	0,363	0,355	0,116	3,138	0,002
Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,356	0,353	0,126	2,815	0,005
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )	0,182	0,185	0,121	1,508	0,132

Pada tabel 4.47 menunjukkan hasil perhitungan PLS yang menyatakan hubungan langsung antar variabel. Dikatakan ada hubungan langsung jika nilai  $p\text{-value} < 0,05$  dan dikatakan tidak ada hubungan langsung jika nilai  $p\text{-value} > 0,05$ . Berdasarkan tabel 4. maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- Variabel kepemimpinan spiritual berhubungan signifikan terhadap variabel kultur organisasi dengan nilai  $p\text{-values}$   $0,000 < 0,05$ .
- Variabel kepemimpinan spiritual berhubungan signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,000 < 0,05$ .
- Variabel efikasi diri berhubungan signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,006 < 0,05$ .
- Variabel kultur organisasi berhubungan signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,002 < 0,05$ .
- Variabel kultur organisasi berhubungan signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,005 < 0,05$ .



- f. Variabel kepemimpinan spiritual tidak berhubungan signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai *p-value*  $0,123 > 0,05$ .

**Tabel 4.48**  
**Hubungan Tidak Langsung**

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ )					
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,304	0,300	0,108	2,812	0,005
Efikasi Diri ( $X^3$ ) => Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )					
Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )	0,166	0,170	0,095	1,758	0,079
Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )					
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )	0,749	0,746	0,113	6,644	0,000

Pada tabel 4.48 menunjukkan hasil perhitungan SmartPLS yang menyatakan hubungan tidak langsung antar variabel. Dikatakan ada hubungan tidak langsung jika nilai *p-value*  $< 0,05$  dan dikatakan tidak ada hubungan tidak langsung jika nilai *p-value*  $> 0,05$ .

Berdasarkan tabel 4.48 Maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. Variabel kepemimpinan spiritual secara tidak langsung signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai *p-value*  $0,005 < 0,05$ .

- b. Variabel kultur organisasi secara tidak langsung tidak signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai *p-value*  $0,079 > 0,05$
- c. Variabel kepemimpinan spiritual secara tidak langsung signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai *p-value*  $0,000 > 0,05$ .

**Tabel 4.49**  
**Hubungan Spesifik Tidak Langsung**

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ ) =>Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,304	0,300	0,108	2,812	0,005
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ ) =>Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )	0,310	0,302	0,098	3,170	0,002
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ ) =>Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )	0,297	0,299	0,112	2,658	0,008
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ ) =>Efikasi Diri ( $X^3$ ) => Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )	0,142	0,145	0,081	1,742	0,082

Berdasarkan tabel 4.49 Maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. Variabel kepemimpinan spiritual, dan kultur organisasi secara spesifik tidak langsung signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai *p-values*  $0,005 < 0,05$ .

- b. Variabel kepemimpinan spiritual, dan kultur organisasi secara spesifik tidak langsung signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai  $p\text{-value } 0,002 < 0,05$ .
- c. Variabel kepemimpinan spiritual, dan efikasi diri secara spesifik tidak langsung signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai  $p\text{-value } 0,008 < 0,05$ .
- d. Variabel kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri secara spesifik tidak langsung tidak signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai  $p\text{-value } 0,082 > 0,05$ .

**Tabel 4.50**  
**Hubungan Total**

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kultur Organisasi ( $X^2$ )	0,854	0,853	0,046	18,551	0,000
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,940	0,940	0,021	44,848	0,000
Efikasi Diri ( $X^3$ ) => Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )	0,467	0,473	0,169	2,767	0,006
Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )	0,529	0,525	0,089	5,936	0,000
Kultur Organisasi ( $X^2$ ) => Efikasi Diri ( $X^3$ )	0,356	0,353	0,126	2,815	0,005
Kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ) => Kinerja Tenaga Kependidikan ( $Y^2$ )	0,931	0,931	0,021	44.848	0,000

Berdasarkan tabel 4.50 Maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. Variabel kepemimpinan spiritual secara total signifikan terhadap variabel kultur organisasi dengan nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$ .
- b. Variabel kepemimpinan spiritual secara total signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$ .
- c. Variabel efikasi diri secara total signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai *p-value*  $0,006 < 0,05$ .
- d. Variabel kultur organisasi secara total signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$ .
- e. Variabel kultur organisasi secara total signifikan terhadap variabel efikasi diri dengan nilai *p-value*  $0,005 < 0,05$ .
- f. Variabel kepemimpinan spiritual secara total signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan dengan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$ .

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Hubungan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Pendidik MAN di Malang Raya.

Berikut ini kajian teoritik berdasarkan paparan data dan hasil penelitian. Pada bagian ini peneliti berusaha untuk mengkonsultasikan hasil paparan data dan hasil penelitian dengan teori-teori yang telah dijadikan landasan berfikir semua data yang diperoleh selama proses penelitian berlangsung.

Dari hasil analisis data terbukti bahwa ada hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja pendidik Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya dengan nilai signifikansi T statistic  $2,157 > 1,980$  T tabel dan nilai *p-value* sebesar  $0,031 < 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan hubungan positif signifikan terhadap kinerja pendidik (guru). Artinya semakin baik kepemimpinan spiritual kepala madrasah maka semakin baik pula kinerja pendidik tersebut.

Hal ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Reinolds.<sup>1</sup> terhadap Sekolah Dasar yang sukses dikota New York bahwa tidak ada sekolah yang baik dengan kepala sekolah yang buruk, kepala sekolah yang baik sangat diperlukan untuk membuat kondisi sekolah menjadi sukses dan menjadi kepala sekolah yang

---

<sup>1</sup> D. Reinolds dkk, *Making Good Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*, (London and New York: Roudledge, 1996), hlm. 164



punya keyakinan kuat terhadap tujuan utama sekolah. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Yoiz Shofwa yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja pendidik.<sup>2</sup> Begitupun dengan hasil penelitian Tobroni yang mengatakan bahwa kepemimpinan spiritual terbukti mampu membuat sekolah menjadi efektif, dan memberikan inovasi pada pembelajaran.<sup>3</sup>

Kepemimpinan spiritual kepala madrasah pada Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya adalah sebagai peran dan tanggung jawab dalam mempengaruhi kinerja pendidik, mengingat kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang dapat mengarahkan bawahannya dengan hati, taudalan, menebarkan rasa saling menghargai terhadap sesama, dimana hal tersebut sejalan dengan firman Allah SWT Q.S An-Nisa: 83,

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۚ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَتَبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٣﴾

Artinya: Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri diantara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (rasul dan ulil Amri). kalau

<sup>2</sup> Yoiz Shofwa. *Pengaruh motivasi spiritual dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja religius dosen dan karyawan STAIN Purwokerto*. (Jurnal Pro Bisnis, 1 februari 2013), Vol 6 No. 1 hlm 1

<sup>3</sup> Tobroni. *Spiritual Leadership: A Solution Of The Leadership Crisis In Islamic Education In Indonesia*. (British Journal of Education November 2015). Vol.3, No.11, pp. 40-53,

tidaklah Karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (diantaramu).<sup>4</sup>

Maksud ayat di atas, adalah kalau mereka menyerahkan informasi tentang keamanan atau ketakutan itu kepada Rasulullah Saw apabila bersama mereka, atau kepada pemimpin-pemimpin mereka yang beriman, niscaya akan diketahui hakikatnya oleh orang-orang yang mampu menganalisis hakikat itu dan menggantinya dari celah-celah informasi yang saling bertentangan dan tumpang tindih.

Berdasarkan penjelasan ayat tersebut, pemimpin harus orang-orang yang beriman, bertaqwa dan beramal shaleh, tidak boleh orang zhalim, fasiq, berbuat keji, lalai akan perintah Allah Swt dan melanggar batas-batasnya. Pemimpin yang zhalim, akan batal kepemimpinannya.

Bertanggung jawab dalam pelaksanaan tatanan kepemimpinan sesuai dengan yang dimandatkan kepadanya dan sesuai keahliannya. Sebaliknya Negara dan rakyat akan hancur bila dipimpin oleh orang yang bukan ahlinya. Sebagaimana sabda Rasulullah Saw,

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضَيِّعْتَ الْأَمَانَةَ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ  
كَيْفَ اضَاعَتَهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ ؟ قَالَ إِذَا أَسْنَدَ الْأَمْرَ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ.

Artinya: “Apabila diserahkan suatu urusan kepada yang bukan ahlinya maka tungguhlah kehancuran suatu saat”(H.R Bukhori).<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Sayyid Quthb, *Tafsir fi Zhilalil Qur'an*, (terj), As'ad Yasin, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal. 54.

<sup>5</sup> Bukhori, “Shahih Bukhori” dalam Sugeng. *Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja guru profesional dimoderasi komitmen profesional*. (Disertasi UIN Malang. 2018). Hlm 150

Berdasarkan ayat dan hadits di atas, kepala Madrasah dituntut untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan manajerial serta dapat menerapkan kepemimpinan spiritualnya dalam memberikan sumbangan terhadap kinerja guru.

“Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai oleh guru setelah melaksanakan tugasnya sebagai pengajar. Kinerja guru sangat erat kaitannya dengan keberhasilan tujuan organisasi (keberhasilan pendidikan) dimana guru sebagai pelaku utamanya. Oleh karena itu, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Kinerja guru dapat dilihat dari hasil atau prestasi guru dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik terutama dalam tugasnya sebagai pengajar.”<sup>6</sup>

Kinerja guru yang optimal akan tercapai jika terdapat dukungan dari kepemimpinan kepala Madrasah yang optimal pula. Dalam hal ini kepemimpinan spiritual dapat membantu mengoptimalkan kinerja guru, karena kepala Madrasah dituntut untuk melakukan kerjasama yang baik dengan guru. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pada BAB IV Kualifikasi dan Kompetensi, Pasal 7 ayat (2), berbunyi: Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi guru.<sup>7</sup>

Standar kompetensi Guru dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang lengkap dapat mengacu pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 dan Nomor 32 Tahun 2008.

---

<sup>6</sup> Handoko, T Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995, Ed 2), hlm. 21

<sup>7</sup> Rusi Rusmiati. *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. (Jakarta: Polimedia Publishing, 2018). ISBN: 978-602-6372-21-5, hlm 3.

Untuk mengetahui bagaimana kriteria kinerja yang baik itu, Mangkunegara dan Hubeis menyatakan bahwa kriteria kinerja dapat ditunjukkan dengan hal-hal berikut:<sup>8</sup>

1. Derajat keberhasilan proses produksi sangat bergantung pada kedisiplinan kerja, kehadiran kerja, motivasi kerja, kebersamaan tim dan keharmonisan hubungan atasan bawahan.
2. Hasil kerja berupa tangible (produktivitas) dan intangible (kepuasan kerja).
3. Pendapatan meningkat, menurun atau tetap.
4. Karier meningkat, menurun atau tetap.
5. Kesejahteraan karyawan meningkat, menurun atau tetap

Dengan demikian, kepala Madrasah harus bersikap luwes dalam mengatasi sejumlah perbedaan tersebut, baik kematangan maupun kemampuan yang dimiliki oleh guru dengan menampilkan lima gaya kepemimpinan spiritual antara lain: *vision, hope/faith, altruistic love, meaning/calling dan membership*. Karena dengan cara itulah yang paling ampuh merubah siklus negatif lembaga-lembaga pendidikan islam menjadi siklus positif, dengan kata lain bahwa kepemimpinan spiritual menjadi faktor dominan terjadinya perubahan dari guru yang tidak baik menjadi baik kinerjanya. Karena dibalik kesuksesan lembaga dan baik kinerja pendidik terdapat orang yang besar yaitu pemimpin yang memiliki nilai spiritualitas yang tinggi. Dengan harapan kepala Madrasah memiliki nilai spiritualitas yang baik akan dapat menjalankan perannya untuk membantu meningkatkan kinerja guru agar semakin bermutu yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

---

<sup>8</sup> A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kerja SDM*. (Bandung: Refika Aditema. 2007), hal. 160

## B. Hubungan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Pendidik MAN di Malang Raya

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, menunjukkan adanya hubungan kultur organisasi terhadap kinerja pendidik Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya dengan signifikansi  $t$  statistic sebesar  $1,915 < 1,980$   $t$  tabel dan nilai  $p$ -value  $0,056 > 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kultur organisasi berhubungan positif tidak signifikan terhadap kinerja pendidik. Artinya semakin baik kultur organisasi maka akan baik pula kinerja pendidik tersebut akan tetapi tidak meyakinkan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa kultur organisasi merupakan sistem nilai yang dianut oleh setiap anggota organisasi serta menjadi pijakan dalam segala aktivitas, hal tersebut senada dengan penelitian Anita Rahmawaty yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa kultur atau budaya organisasi tidak memiliki hubungan terhadap kinerja individu dalam organisasi.<sup>9</sup> Begitupun dengan teori yang dikemukakan oleh Wirawan bahwa kultur organisasi atau budaya organisasi selalu dikaitkan dengan kinerja anggota dan kinerja organisasi. Ketika individu menginternalisasikan perilaku yang dianggap tepat oleh budaya organisasi, keberhasilan menyelesaikan perilaku yang merupakan imbalan tersendiri.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Anita Rahmawaty. *Model Kepemimpinan Spiritual dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di BMT se Kabupaten PATI*. (Jurnal Iqtishadia, 2016). Vol. 9 No. 2, 2016

<sup>10</sup> Wirawan.. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. (Jakarta: Salemba Empat, 2007). Hlm 160



Dari berbagai pernyataan di atas, menegaskan bahwa kultur atau budaya memiliki hubungan terhadap cara kerja, perilaku dan perekat hubungan. Tingginya persepsi responden tentang kultur organisasi Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya, tidak terlepas dari adanya upaya madrasah untuk senantiasa mendorong setiap individu yang berada didalamnya, khususnya para pendidik untuk bersikap inovatif, berani mengambil resiko, teliti, dan fokus pada hasil bukan kepada cara. Sehingga, para pendidik merasa lebih leluasa dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan oleh lembaga tanpa ada perasaan terpaksa.

Dalam perjalanannya kultur organisasi tumbuh dinamis sebagaimana tubuh manusia yang selalu berkembang dari waktu ke waktu. Demikian itu sesuai dengan hadits Nabi Muhammad SAW:

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُذُو تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَى وَالسَّهَرِ (رواه أحمد)

Artinya: Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam cinta, kasih sayang, dan hubungan diantara mereka adalah seperti tubuh manusia, yang apabila sakit satu anggotanya maka seluruh anggota yang lainnya akan merasakannya dengan tidak tidur dan badan yang panas. (H.R.Ahmad)<sup>11</sup>

Hadits tersebut di atas, mengumpamakan orang-orang beriman dengan tubuh. Kata-kata orang yang beriman disini adalah kelompok orang-orang beriman yang bersatu dalam organisasi, sehingga implikasinya adalah apabila

<sup>11</sup> Abu Abdullah Ahmad bin Muhammad bin Hanbal bin Hilal bin Asad Asy-Syaybany, Musnad Ahmad, dalam *Maktabah Syameela*, (t.k: Kementrian Waqaf Mesir, t.t), Juz. 40, hlm. 32

satu diantara mereka tidak mengikuti aturan atau budaya organisasi maka akan berdampak pada lainnya. Demikian prinsip kebersamaan dalam organisasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi dalam bentuk apapun selalu menentukan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai dalam mencapainya. Dengan kejelasan mengenai hal-hal tersebut warga organisasi akan menentukan strategi dan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan. Sehingga pencapaian organisasi lebih terencana, terkoordinasi, dan terukur secara lebih efektif dan efisien. Cara-cara, nilai, norma, adat kebiasaan, peraturan, dan kepercayaan bagi setiap individu dalam menjalankan dinamika kerja pendidik terhadap tantangan internal maupun eksternal yang disepakati bersama adalah kita kenal dengan kultur atau budaya organisasi. Hal tersebut sejalan dengan yang dinyatakan oleh Ahmad Susanto bahwa:

“Budaya sekolah yang dianut oleh sekolah merupakan sarana untuk meningkatkan kinerja guru dan para pegawai lainnya. Meningkatkan kinerja guru merupakan hasil internalisasi guru terhadap nilai-nilai organisasi sekolah sehingga memunculkan loyalitas serta komitmen yang tinggi kepada sekolah dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja guru”.<sup>12</sup>

Sedangkan Daft mendefinisikan budaya dan budaya organisasi sebagai berikut *Culture is the set of values, norms, guiding beliefs, and understandings that is shared by members of an organization and is taught to new members.*<sup>13</sup> Suatu setting nilai, norma, pedoman, dan keyakinan disampaikan oleh anggota organisasi untuk disampaikan kepada anggota baru.

<sup>12</sup> Ahmad Susanto, *konsep, strategi, dan implementasi manajemen peningkatan kinerja guru*. (Depok: Prenadamedia Group. 2018). Hlm 202

<sup>13</sup> Richard L. Daft. *Understanding the Theory and Design of Organizations*, (Vanderbilt University: Thomson South Western, 2007). Hlm. 239

Sebagaimana diketahui dari pernyataan di atas, bahwa budaya mampu mengikat setiap individu yang ada di dalam sebuah kelompok masyarakat atau organisasi agar memiliki kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku dan bertindak. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Greenberg, *et al*, dalam Sudarmanto, bahwa budaya organisasi merupakan suatu kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma, perilaku dan pengharapan yang dianut oleh setiap individu yang berada didalam sebuah organisasi.<sup>14</sup> Sedangkan Wibowo, juga berpendapat tentang hubungan budaya dengan kinerja guru,

“Bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang berisi keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu di dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya.”<sup>15</sup>

Berdasarkan berbagai pernyataan teori-teori di atas, hasil penelitian ini setidaknya membuktikan pentingnya budaya organisasi bagi keberlangsungan sebuah organisasi khususnya Madrasah Aliyah Negeri. Maka, menjaga dan meningkatkan kualitas budaya organisasi menjadi sebuah keharusan demi keberlangsungan sebuah lembaga pendidikan madrasah aliyah negeri. Mengingat bahwa kultur organisasi memiliki tingkatan-tingkatan seperti artefak, yang merupakan suatu tingkatan yang berkaitan dengan hal-hal yang terdengar, terlihat, bisa dirasakan di madrasah, ada juga norma dalam organisasi yang berbentuk aturan yang tertulis maupun yang tidak tertulis,

---

<sup>14</sup> Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2014). Hlm 165

<sup>15</sup> Wibowo. *Budaya Organisasi*. (Jakarta: Rajawali Pers 2011). Hlm 19

nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang menjadi daya tarik, serta asumsi-asumsi yang bisa muncul manakala terdapat manajemen yang tertata baik.

Oleh karena itu, kultur dalam organisasi memiliki hubungan terhadap peningkatan kinerja pendidik itu sendiri, mengingat berdasarkan hasil analisis data menggunakan smart PLS bahwa indikator yang paling dominan dalam pembentuk kultur organisasi itu sendiri adalah stability (pelibatan pendidik dalam pengambilan keputusan), maka seharusnya kultur dalam organisasi mengedepankan stability atau melibatkan setiap pendidik dalam mengambil keputusan demi meningkatnya kinerja dari pendidik itu sendiri.

### **C. Hubungan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik MAN di Malang Raya**

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, menunjukkan adanya hubungan efikasi diri terhadap kinerja pendidik Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya dengan signifikansi T Statistics  $2,769 > 1,980$  dari t tabel sedangkan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan positif signifikan efikasi diri terhadap kinerja pendidik. Artinya semakin baik efikasi diri maka akan baik pula kinerja pendidik tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, bahwa efikasi diri madrasah aliyah negeri di malang raya menunjukkan bahwa efikasi diri dilembaga tersebut sangat penting bagi para pendidik dalam proses belajar mengajar sehingga akan berdampak pada kinerja dalam organisasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Gibson yang menyatakan bahwa, *Self-efficacy has*

*three dimensions: magnitude, the level of task difficulty a person believes she can attain; strength, referring to the conviction regarding magnitude as strong or weak; and generality, the degree to which the expectation is generalized across situation.*<sup>16</sup>

Maksud dari pernyataan tersebut, bahwa efikasi diri merupakan keyakinan seseorang untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan memiliki pengharapan yang tinggi pada sebuah tugas. Dalam hal ini, jika guru memiliki kegigihan dalam mengerjakan tugas dan memiliki harapan yang tinggi pada sebuah tugas maka dapat meningkatkan kinerja yang dimilikinya.

Selain pernyataan di atas, menurut Noornajihan, efikasi diri (*self-efficacy*) dalam pandangan Islam tidak hanya berkenaan dengan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam hal-hal tertentu saja, melainkan *self-efficacy* dalam Islam mencakup beberapa bidang. Hal tersebut berbeda dengan konsep yang berkembang di barat yang menurut Bandura bersifat subjektif dan spesifik pada hal tertentu saja.<sup>17</sup>

Berkenaan dengan pernyataan tersebut, bahwa efikasi diri disini berkenaan dengan persepsi seseorang tentang kemampuannya dalam menyelesaikan tugas atau mencapai tujuannya berpengaruh pada motivasi seseorang yang kemudian akan mendorong individu tersebut berusaha yang lebih keras, sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Q.S Ar-Ra'd ayat 11,

<sup>16</sup> Gibson, James L., et al.. *Organizational: Behavior, Structure, Processes*. (New York: McGraw-Hill, 2012). Hlm 159.

<sup>17</sup> Noornajihan, J. "*efikasi diri: Perbandingan antara islam dan barat*", GJAT, Vol. 4 Issue. 2 Fakultas pengajian Qur'an dan Sunnah, Universiti Sains Islam Malaysia, (Desember, 2014). Hlm 89



لَهُ مُعَقِّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ تَحَفُّظُونَهُ مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۖ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُم مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (Q.S Ar-Ra'd ayat 11).

Maksud dari ayat di atas, makna perubahan menurut Quraish Shihab adalah perubahan dalam bentuk apa saja, baik perubahan dari hal yang positif menjadi negatif ataupun sebaliknya (dari negatif berubah positif).<sup>18</sup> Terkait dengan hal tersebut, Bandura menyatakan bahwa *self efficacy* yang dimiliki seseorang akan menentukan apakah orang tersebut akan menampilkan perilaku tertentu atau tidak. Kinerja pencapaian yang dilakukan seseorang dipengaruhi oleh tingkat keyakinannya. Tanpa adanya *self efficacy*, seseorang bahkan akan enggan untuk mencoba sesuatu karena individu tersebut sudah tidak yakin terhadap kemampuannya.<sup>19</sup>

Berdasarkan berbagai pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa dengan penerapan efikasi diri yang dimiliki pendidik yang baik akan berdampak baik bagi kinerja pendidik, sehingga hasil penelitian ini menyatakan kebenaran

<sup>18</sup> M. Quraish Shihab. *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*. Vol 6. (Jakarta: Lentera Hati, 2007). Hlm 569.

<sup>19</sup> Howard S. Fiedman dan Miriam W. Schustack, *Kepribadian: Teori klasik dan Riset Modern*, (Jakarta: Erlangga, 2006). Hlm 283

adanya hubungan antara efikasi diri dengan kinerja guru, bahwa seorang guru perlu memiliki efikasi diri atau keyakinan diri untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas, kepercayaan dan kecakapan dalam diri mereka. Di dalam proses kegiatan belajar mengajar, disini guru dituntut untuk bisa memilih metode, media, dan strategi serta pendekatan yang sesuai untuk peserta didik dalam hal ini keyakinan diri sangat diperlukan. Mengingat hasil analisis data indikator yang paling dominan dalam pembentuk efikasi itu sendiri yaitu verbal persuasion, maka sudah seharusnya bagi lembaga pendidikan untuk mengedepankan nasehat kepada sesama agar setiap individu di dalam organisasi memiliki keyakinan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Karena jika dilihat dari aspek-aspek dari efikasi itu sendiri memiliki tiga poin yaitu tingkatan, kekuatan, dan generalisasi. Artinya jika dilihat dari tingkatan, maka verbal persuasion yang dalam hal ini indikator dominan pembentuk efikasi diri diterapkan warga organisasi maka akan membantu pendidik dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit sekalipun, dan jika dilihat dari kekuatan maka efikasi diri dalam hal ini verbal persuasion dapat membantu mendorong untuk bertahan dalam usahanya. Serta jika dilihat dari generalisasi maka setiap tingkah laku, yang terjadi dalam lembaga organisasi menjadi tolak ukur efikasi diri dalam meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian, jika semakin tinggi tingkat efikasi atau kepercayaan dalam diri pendidik di lembaga madrasah, maka akan meningkat pula tingkat pencapaian kinerja pendidik di madrasah tersebut.

#### **D. Hubungan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya**

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, menunjukkan adanya hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan (staf) Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya dengan signifikansi T Statistics  $1,508 < 2,042$  dari t tabel sedangkan nilai *p-value*  $0,132 > 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan positif tidak signifikan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan. Artinya semakin baik kepemimpinan kepala madrasah maka akan baik pula kinerja tenaga kependidikan tersebut akan tetapi tidak meyakinkan.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arasy Alimuddin dkk, yang menyatakan bahwa,

*“The result of the research shows that there is a significant positive influence on spiritual leadership towards the organizational culture. A significant positive influence of organizational culture also seen on employee’s loyalty, and there is a positive but insignificant influence of spiritual leadership on employee’s loyalty.”<sup>20</sup>*

Maksud dari pernyataan di atas, penelitian tersebut juga mendukung terhadap hasil dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual tidak memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang menjadi signifikan menurut penelitian di atas adalah kultur organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan.

---

<sup>20</sup> Arasy Alimuddin, dkk. *Effect of Spiritual Leadership to Organizational Culture and Employee’s Loyalty (A Case Study in The Society’s Eye Hospital, East Java*. Jurnal Terapan Manajemen dan bisnis Volume 3 Number 2 October 2017. Page 76-86 e-ISSN: 2477-5282

Melihat dari hasil penelitian di atas, sudah jelas menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan, hal tersebut mendukung penelitian Ronald tanuwijaya yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja organisasi yang dilihat dari pengembangan spiritualitas di tempat kerja.<sup>21</sup>

Dari pernyataan di atas, sudah jelas bahwa untuk tenaga kependidikan agar kinerjanya meningkat maka perlu bagi kepala madrasah untuk memperbaiki kepemimpinan spiritual yang dijalankan melalui kultur organisasi, karena dengan kultur organisasi menurut penelitian Ronald Tanuwijaya kinerja seseorang khususnya staf akan meningkat apabila dihubungkan dengan budaya yang baik dan bisa di terima oleh semua orang khususnya tenaga kependidikan (staf).

Dari sudut pandang Islam, kepemimpinan disebutkan dengan istilah *imamah*. Pemimpin dengan istilah imam. Al-Qur'an mengaitkan kepemimpinan dengan hidayah dan pemberian petunjuk pada kebenaran. Kepemimpinan dipandang sebagai kewajiban terhadap individu maupun kelompok untuk mengarahkan kepada kondisi yang lebih baik. Islam memandang masalah kepemimpinan sebagai upaya untuk menjaga eksistensi individual maupun organisasional menuju kearah yang lebih produktif.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Ronald Tanuwijaya, *Pengaruh Spiritual Leadership dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sari Pawita Pratama*. (Jurnal Agora, 2015) Vol. 3, No. 1, hlm 1

<sup>22</sup> Sugeng. *Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja guru profesional dimoderasi komitmen profesional*. (Disertasi UIN Malang. 2018). Hlm 278

Posisi kepemimpinan di dalam kelompok bukan saja akan memperkuat kegiatan para anggota, tetapi juga akan memenuhi dan menjamin keperluan pribadi dan kelompok dalam organisasi. Dalam hal ini pemimpin harus mampu mengarahkan anggotanya agar berbuat optimal dalam amal sholeh berdimensi duniawi maupun ukhrowi. Penegasan tentang fungsi kepemimpinan diisyaratkan Allah SWT dalam Al-Qur'an surah Al-Hajj 41:

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Artinya: (yaitu) orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan. (Q.S Al-Hajj 41).<sup>23</sup>

Berdasarkan ayat di atas, bahwa ayat ini menjelaskan secara implisit bahwa pemimpin harus menjadi *role model* yang dapat menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk berbuat kebaikan secara optimal dalam ranah hubungan dengan Allah dan sesama manusia. Pemimpin digambarkan sebagai individu yang mempunyai sisi religiusitas yang baik, yakni mempunyai konsistensi dan kedisiplinan dalam menjaga hubungan dengan Allah dan layak diteladani oleh pengikutnya. Sebab itu, diperintahkan mendirikan sholat. Kedua, mempunyai kepekaan terhadap kebutuhan dasar pengikutnya melalui kesediaan melaksanakan zakat. Sebab pemimpin yang mampu memahami dan mencari solusi atas kebutuhan dasar pengikutnya,

<sup>23</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Semarang: CV. Al Waah, 2006).



bisanya berupa kebutuhan fisiologis akan memudahkan dan menggerakkan anggotanya untuk berkontribusi terhadap organisasi melalui pengoptimalan kerja.<sup>24</sup>

Dari penjelasan di atas, bahwa pemimpin yang mampu mengajak kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran. Dua prinsip menjadi landasan fungsional bagi pemimpin agar melakukan tindakan preventif agar perilaku anggota organisasi tidak kontra-produktif terhadap nilai-nilai kebaikan dan secara bersamaan mendorong parang tenaga kependidikan agar meningkatkan kontribusi positif terhadap madrasah. Dengan demikian, peranan pemimpin spiritual sebagai pembaharu, pemimpin organisasi pendidikan, sebagai administrator proses pembelajaran, dan sekaligus sebagai pendidik, sangat berarti bagi peningkatan tata kelola sumber daya manusia di Madrasah, termasuk para tenaga kependidikan (staf) agar berkontribusi optimal terhadap lembaganya.

Oleh karena itu, semakin baik penerapan kepemimpinan spiritual dengan mengedepankan vision sebagai indikator dominan pembentuk gaya kepemimpinan spiritual maka semakin baik dan meningkat pula kinerja tenaga kependidikan, mengingat bahwa kinerja tenaga kependidikan memerlukan arahan dalam mencapai tujuan pekerjaan yang sempurna serta arahan pimpinan terkait pekerjaan yang sempurna dibuktikan dengan indikator yang paling dominan pembentuk dari kinerja tenaga kependidikan yaitu kualitas dan produktifitas pekerjaan.

---

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins dan Judge A. Timothy. *Organizational Behavior*, edisi 13, Upper Saddle River, (New Delhi: Person Prentice-Hall, 2009). hlm 98

### E. Hubungan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, menunjukkan adanya hubungan kultur organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan (staf) Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya dengan signifikansi T Statistics  $3,138 > 2,042$  dari t tabel sedangkan nilai p-value  $0,002 < 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan positif signifikan kultur organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan. Artinya semakin baik kultur organisasi di madrasah tersebut maka akan baik pula kinerja tenaga kependidikan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, bahwa suatu organisasi tentunya akan memiliki budaya organisasi yang berbeda dari setiap organisasi lainnya. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Zhafran bahwa,

“Budaya organisasi tentunya akan membawa berbagai dampak bagi Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga karyawan dari suatu organisasi tersebut harus mampu menyikapi budaya organisasi dengan baik. Budaya organisasi yang bekerja dengan baik tentunya akan membawa organisasi untuk mendapatkan tujuannya. Peranan budaya di dalam organisasi sangat penting, dimana budaya dapat menjadi ciri dari sebuah organisasi dan membedakannya dengan organisasi lain”.<sup>25</sup>

Sedangkan Robbins dan Judge mengungkapkan “*Organizational Culture is a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*”.<sup>26</sup> Bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem pemaknaan bersama yang disampaikan oleh anggota organisasi

<sup>25</sup> Ezra Zhafran Giani Muhammad dan Mochammad Djudi Mukzam. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan* (Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 53 No. 1 Desember 2017 hlm. 90

<sup>26</sup> Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior, Twelfth Edition*. (New Jersey: Pearson Education, Inc. 2007). Hlm 510 - 513

untuk membedakannya dengan organisasi yang lain. Begitupun dengan hasil penelitian Nugroho yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja.<sup>27</sup>

Dari definisi dan hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa komponen dari budaya organisasi adalah nilai, norma, peraturan-peraturan, keyakinan bersama, falsafah yang dianut organisasi. Merujuk pada teori di atas, bahwa budaya organisasi sangat penting bagi para tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya, mengingat kinerja merupakan hal yang harus diperhitungkan jika madrasah ingin mencapai tujuannya, organisasi yang baik tentu akan mempertimbangkan setiap kemampuan dari tenaga kependidikannya untuk mencapai suatu kinerja yang maksimal sehingga dapat mencapai tujuan dari madrasah.

Dalam pandangan Islam, menjalin keeratan hubungan antar sesama manusia sangat dianjurkan agar terjalin sinergi dalam menjalankan ragam aktivitas yang berkontribusi positif bagi kemajuan individu maupun kolektif. Islam meletakkan dasar-dasar nilai kebersamaan guna membangun hubungan yang harmonis antar sesama manusia untuk saling bekerjasama demi mencapai tujuan bersama. Adapun urgensi tentang kebersamaan antar sesama anggota organisasi secara tersirat diperintahkan Allah SWT, dalam Q.S Ali-Imran ayat 103:

---

<sup>27</sup> Dwi Agung Nugroho Arianto. *Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar*. (Jurnal *Economia*, Oktober 2013). Vol. 9 No. 2 hlm 191

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ  
 أَعْدَاءَ فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ  
 النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ ۚ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (Q.S Al-Imran 103).<sup>28</sup>

Ayat di atas, menegaskan bahwa nilai-nilai kebersamaan antar anggota dalam organisasi merupakan modal dasar untuk mengoptimalkan kinerja individual maupun organisasional. Organisasi yang dirundung konflik niscaya perilaku anggotanya menjadi kontraproduktif, karena individu merasa sulit mengoptimalkan kinerjanya akibat terhalang hubungan kerja yang kurang harmonis.<sup>29</sup>

Melihat makna dari pernyataan ayat di atas, bahwa Islam meletakkan urgensi merajut kebersamaan sebagai nilai-nilai dasar organisasi agar secara individual maupun situasional dapat mencapai kinerja optimal. Bahkan Rasulullah SAW, dinyatakan bahwa parameter keimanan seorang muslim ditunjukkan oleh jalinan persaudaraan yang saling menguatkan satu dengan yang lainnya. Sebagaimana dinyatakan dalam sebuah hadits berikut ini.

<sup>28</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahan, (Semarang: CV. Al Waah, 2006).

<sup>29</sup> Sugeng. *Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja guru profesional dimoderasi komitmen profesional*. (Disertasi UIN Malang. 2018). Hlm 151

عَنْ أَبِي مُوسَى الْأَشْعَرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا، ثُمَّ شَبَكَ بَيْنَ أَصَابِعِهِ، وَكَانَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ جَالِسًا، إِذَا جَاءَ رَجُلٌ يَسْأَلُ، أَوْ طَالَبَ حَاجَةً أَقْبَلَ عَلَيْهِ بِوَجْهِهِ، فَقَالَ: اشْفَعُوا تَوْجَرُوا، وَيَقْضِيَ اللَّهُ عَلَى لِسَانِ نَبِيِّهِ مَا شَاءَ". (رواه البخاري، ومسلم، والنسائي).

Artinya: Dari Abu Musa Al Asy'ari, dari Nabi Muhammad SAW bersabda: "orang mukmin itu bagi mukmin lainnya seperti bangunan, sebagiannya menguatkan sebagian yang lain. Kemudian Nabi Muhammad menggabungkan jari-jari tangannya. Ketika itu Nabi Muhammad duduk, tiba-tiba datang seorang lelaki meminta bantuan. Nabi hadapkan wajahnya kepada kami dan bersabda: Tolonglah dia, maka kamu akan mendapatkan pahala. Dan Allah menetapkan *lewat lisan Nabi-Nya apa yang dikehendaki*." (HR. Imam Bukhari, Muslim, dan An-Nasa'i).<sup>30</sup>

Dengan demikian, hubungan sesama yang kuat pada anggota organisasi yang homogen dalam nilai aqidah Islam, sebagaimana yang ditemui pada tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Malang Raya merupakan modal dasar yang sangat berharga untuk meningkatkan kinerja yang produktif. Sebab nilai-nilai kekerabatan yang harmonis merupakan kultur atau budaya kerja yang kondusif bagi individu untuk meningkatkan kinerjanya. Mengingat indikator pembentuk yang paling dominan adalah attention to detail dalam kultur organisasi maka seharusnya kepala madrasah mengedepankan aspek memperhatikan detail pekerjaan sehingga dengan kultur seperti itu akan berdampak dengan terbiasanya melakukan pekerjaan secara detail yang berakibat pada tinggi dan baiknya hasil pekerjaan.

<sup>30</sup> Bukhori, "Shahih Bukhori" dalam Sugeng. *Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja guru profesional dimoderasi komitmen profesional*. (Disertasi UIN Malang. 2018). Hlm 152



## F. Hubungan Efikasi Diri terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab IV, menunjukkan adanya hubungan efikasi diri terhadap kinerja tenaga kependidikan (staf) Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya dengan signifikansi T Statistics  $2,767 > 2,042$  dari t tabel sedangkan nilai p-value  $0,006 < 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan positif efikasi diri terhadap kinerja tenaga kependidikan. Artinya semakin baik efikasi yang dimiliki, maka akan baik pula kinerja tenaga kependidikan tersebut.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Gibson yaitu: *Self-Efficacy has three dimensions: magnitude, the level of task difficulty a person believes she can attain; strength, referring to the conviction regarding magnitude as strong or weak; and generality, the degree to which the expectation is generalized across situation.*<sup>31</sup>

Hal tersebut diperjelas dengan hasil penelitian dalam Manuati dewi dalam jurnal ekonomi dan bisnis yaitu:

“penelitian yang dilakukan oleh Judge et al. (2007) dan Stajkovic dan Luthans (1988) menunjukkan adanya hubungan korelasi yang signifikan positif antara efikasi diri dengan kinerja, yang berarti bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara efikasi diri dengan kinerja. Hal ini menandakan semakin tinggi efikasi diri, maka semakin baik pula hasil kerja seseorang”.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Gibson, James L. et al. *Organizational: Behavior in Organization*. (New jersey: Pearson Education, 2012). Hlm 159

<sup>32</sup> Manuati Dewi, *pengaruh efikasi diri terhadap kinerja dengan dukungan organisasional sebagai pemoderasi*. Jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana, 2017 hal 2262. ISSN: 2337-3067.

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa efikasi diri merupakan keyakinan seseorang untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan memiliki pengharapan yang tinggi pada sebuah tugas. Dalam hal ini, jika tenaga kependidikan atau staf memiliki kegigihan dalam mengerjakan tugas dan memiliki harapan yang tinggi pada sebuah tugas maka dapat meningkatkan kinerjanya.

Dalam pandangan Islam konsep efikasi diri sudah dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 286:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۚ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

Artinya: Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami tersalah. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebaskan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. beri ma'afilah Kami; ampunilah Kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong kami, Maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir." (Q.S Al-Baqarah: 286)

33

Dengan ayat ini Allah SWT, mengatakan bahwa seseorang dibebani hanyalah sesuai dengan kesanggupannya. Agama Islam adalah agama yang

<sup>33</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahan, (Semarang: CV. Al Waah, 2006).

tidak memberati manusia dengan beban yang berat dan sukar. Mudah, ringan dan tidak sempit adalah asas pokok dari agama Islam. Jadi, ayat ini menjelaskan bahwa Allah memberikan kemampuan kepada individu didunia ini berdasar atas kemampuannya, sehingga dalam menjalani suatu tugas dalam kehidupan seperti dalam menyelesaikan masalah haruslah dengan penuh keyakinan, karena Allah Maha menepati janji. Sama halnya bagi para tenaga kependidikan di madrasa, mereka memiliki kemampuan yang berbeda-beda dan permasalahan yang berbeda-beda pula, maka dari itu mereka harus yakin bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi dan menjalani permasalahan yang mereka hadapi. Yakinlah pada kemampuan yang dimiliki agar semua masalah yang terjadi dapat dihadapi dengan baik, sehingga bisa menjadi orang yang lebih baik lagi kedepannya.

Penjelasan tersebut diperjelas dengan hasil penelitian dalam Manuati dewi dalam jurnal ekonomi dan bisnis yaitu:

“penelitian yang dilakukan oleh Judge et al. (2007) dan Stajkovic dan Luthans (1988) menunjukkan adanya hubungan korelasi yang signifikan positif antara efikasi diri dengan kinerja, yang berarti bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara efikasi diri dengan kinerja. Hal ini menandakan semakin tinggi efikasi diri, maka semakin baik pula hasil kerja seseorang”.<sup>34</sup>

Dari berbagai pernyataan di atas, sudah jelas bahwa efikasi diri yang tinggi memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan, hal tersebut dibuktikan dengan *past performance* sebagai indikator paling dominan dalam pembentuk variabel efikasi diri.

---

<sup>34</sup> Manuati Dewi, *pengaruh efikasi diri terhadap kinerja dengan dukungan organisasional sebagai pemoderasi*. Jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana, 2017 hal 2262. ISSN: 2337-3067.

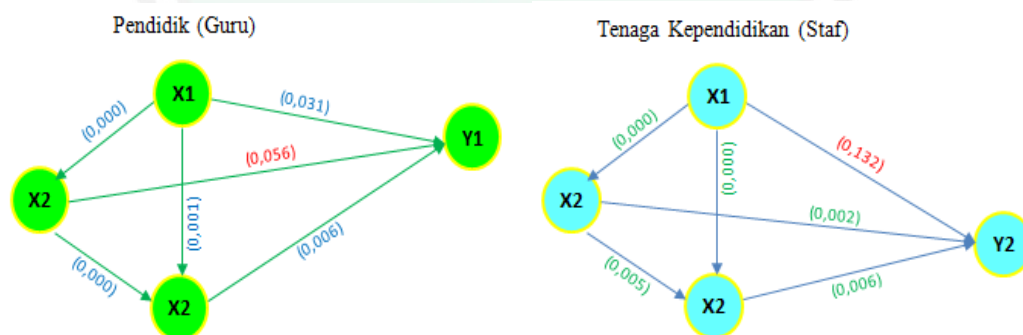
**G. Perbedaan Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN di Malang Raya.**

Hasil analisis data menggunakan program smartPLS sebagaimana yang telah dijelaskan pada Bab IV, menunjukkan adanya hubungan keterkaitan antara kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, itu terlihat dari hasil *bootstrapping* program smartPLS adanya hubungan langsung, hubungan tidak langsung, hubungan spesifik tidak langsung dan hubungan secara total.

Berikut peneliti paparkan keterkaitan variabel dalam penelitian ini baik secara langsung, tidak langsung spesifik tidak langsung dan secara total.

**1. Hubungan langsung (*Path Coefficient*)**

Hubungan langsung dari variabel kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah aliyah negeri di Malang Raya terlihat pada gambar di bawah ini:

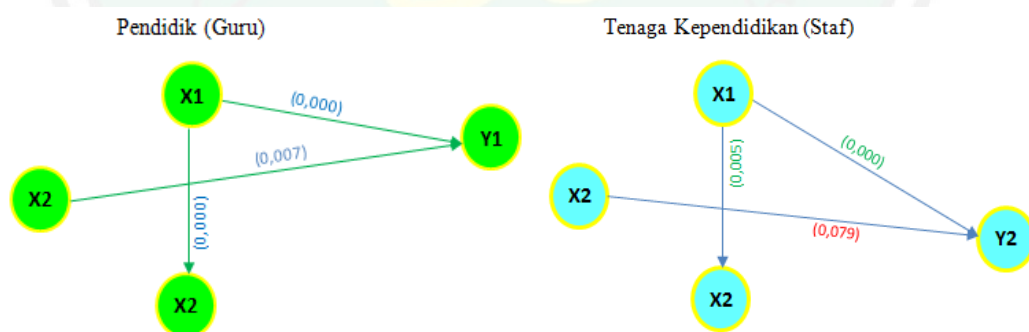


**Gambar 5.1**  
**Hubungan Langsung (Analisis Jalur)**

Dari pernyataan di atas, terlihat bahwa analisis jalur untuk pendidik (guru), kultur organisasi terhadap kinerja pendidik tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan nilai 0,056 dan selebihnya variabel-variabel yang lain memiliki hubungan yang signifikan. Sedangkan untuk analisis jalur tenaga kependidikan (staf) yang tidak memiliki hubungan yang signifikan terlihat pada arah panah kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan yang tidak memiliki hubungan signifikan dengan nilai 0,132 dan selebihnya variabel lain memiliki hubungan yang signifikan.

## 2. Hubungan tidak langsung (*Total Indirect Effects*)

Hubungan tidak langsung dari variabel kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah aliyah negeri di Malang Raya terlihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 5.2**  
**Hubungan Tidak Langsung**

Dari gambar di atas, terlihat bahwa untuk hubungan tidak langsung pendidik (guru) secara keseluruhan signifikan sedangkan untuk tenaga kependidikan ada satu jalur yang berhubungan tidak langsung tidak

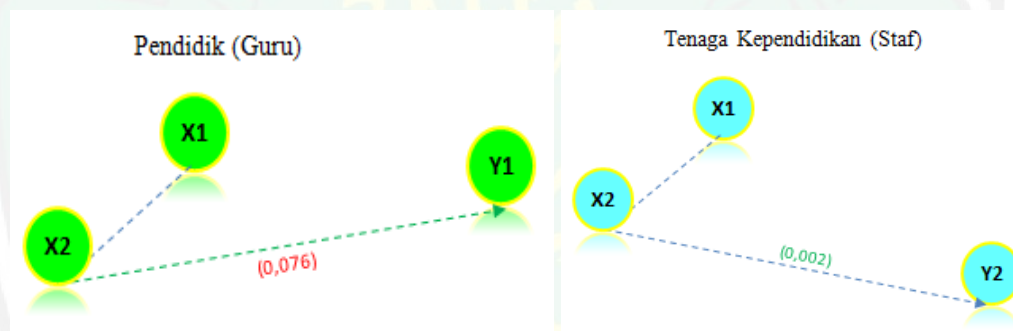


signifikan yaitu variabel kultur organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan nilai 0,079.

3. Hubungan spesifik tidak langsung (*Specific Indirect Effects*)

Hubungan spesifik tidak langsung dari variabel kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah aliyah negeri di Malang Raya terlihat pada gambar di bawah ini:

a. Hubungan pertama



**Gambar 5.3**  
**Hubungan Spesifik Tidak Langsung**

Dari gambar di atas, terlihat bahwa hubungan secara spesifik tidak langsung untuk pendidik (guru) dari kepemimpinan spiritual melewati kultur organisasi kemudian terhadap kinerja pendidik tidak signifikan dengan nilai  $0,076 > 0,05$ . Sedangkan untuk tenaga kependidikan (staf) hubungan spesifik tidak langsung dari kepemimpinan spiritual melewati kultur organisasi kemudian terhadap kinerja tenaga kependidikan signifikan dengan nilai  $0,002 < 0,05$ .

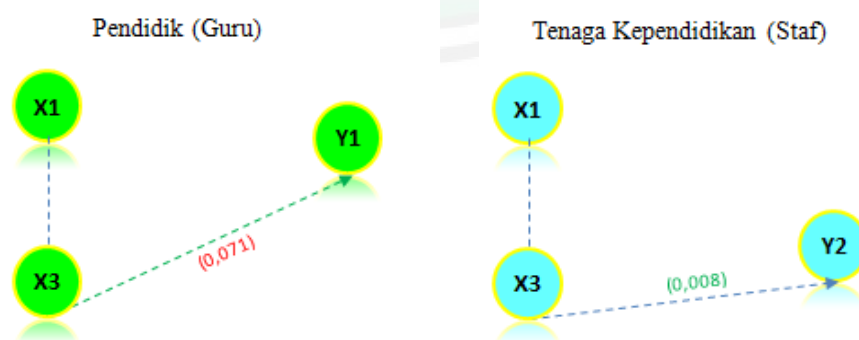
## b. Hubungan kedua



**Gambar 5.4**  
**Hubungan Spesifik Tidak Langsung**

Dari gambar di atas, terlihat bahwa hubungan secara spesifik tidak langsung untuk pendidik (guru) dari kepemimpinan spiritual melewati kultur organisasi kemudian terhadap efikasi diri signifikan dengan nilai  $0,000 < 0,05$ . Sedangkan untuk tenaga kependidikan (staf) hubungan spesifik tidak langsung dari kepemimpinan spiritual melewati kultur organisasi kemudian terhadap efikasi diri signifikan dengan nilai  $0,005 < 0,05$ .

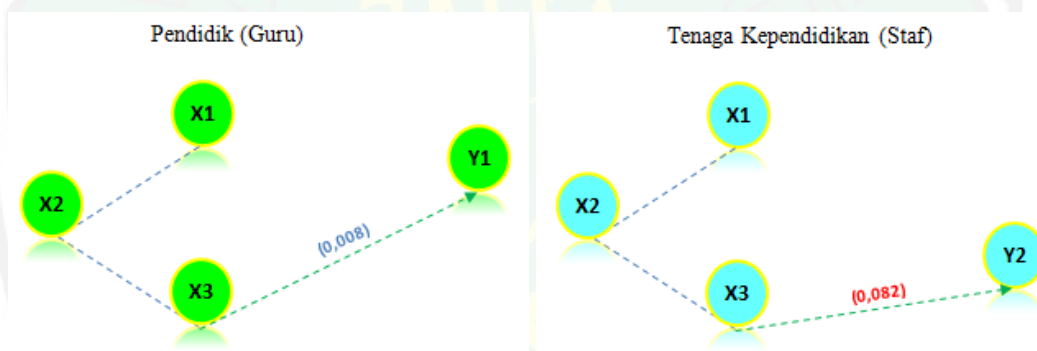
## c. Hubungan ketiga



**Gambar 5.5**  
**Hubungan Spesifik Tidak Langsung**

Dari gambar di atas, terlihat bahwa hubungan secara spesifik tidak langsung untuk pendidik (guru) dari kepemimpinan spiritual melewati efikasi diri kemudian terhadap kinerja pendidik tidak signifikan dengan nilai  $0,071 > 0,05$ . Sedangkan untuk tenaga kependidikan (staf) hubungan spesifik tidak langsung dari kepemimpinan spiritual melewati efikasi diri kemudian terhadap kinerja tenaga kependidikan signifikan dengan nilai  $0,008 < 0,05$ .

d. Hubungan Keempat



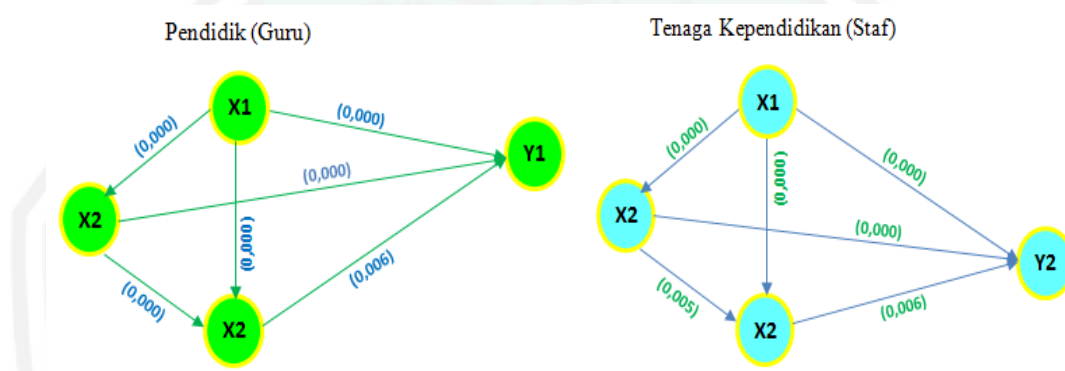
**Gambar 5.6**  
**Hubungan Spesifik Tidak Langsung**

Dari gambar di atas, terlihat bahwa hubungan secara spesifik tidak langsung untuk pendidik (guru) dari kepemimpinan spiritual melewati kultur organisasi kemudian efikasi diri terhadap kinerja pendidik signifikan dengan nilai  $0,008 < 0,05$ . Artinya bahwa variabel kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri secara bersamaan memiliki hubungan yang signifikan dan kuat.

Sedangkan untuk tenaga kependidikan (staf) hubungan spesifik tidak langsung dari kepemimpinan spiritual melewati kultur organisasi kemudian efikasi diri terhadap kinerja tenaga

kependidikan tidak signifikan dengan nilai  $0,082 > 0,05$ . Artinya bahwa variabel kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri secara bersamaan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan (staf).

#### 4. Hubungan total (*Total Effects*)



**Gambar 5.7**  
**Hubungan Spesifik Tidak Langsung**

pernyataan di atas, terlihat bahwa hubungan total untuk pendidik (guru), kepemimpinan spiritual, kultur organisasi kemudian efikasi diri terhadap kinerja pendidik memiliki hubungan yang signifikan dengan nilai keseluruhan berada dibawah 0,05 sebagai taraf signifikansi, artinya secara total variabel-variabel tersebut memiliki hubungan yang signifikan. Sedangkan untuk hubungan total tenaga kependidikan (staf) secara keseluruhan juga memiliki hubungan yang signifikan terlihat pada arah panah kepemimpinan spiritual, kultur organisasi, kemudian efikasi diri terhadap kinerja tenaga kependidikan memiliki hubungan signifikan dengan nilai keseluruhan dibawah nilai 0,05 sebagai nilai taraf

signifikansi, artinya secara total variabel-variabel tersebut berhubungan signifikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, hasil dari hubungan langsung, hubungan tidak langsung dan spesifik tidak langsung serta hubungan secara total maka dapat diambil poin penting dari kalkulasi pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (staf) sebagai berikut:

**1. Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Pendidik.**

Dari hasil analisis data yang dilihat dari hasil hubungan spesifik tidak langsung terbukti bahwa ada hubungan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik (guru) Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya dengan signifikansi  $t$  statistic  $2,657 > 1,980$   $t$  tabel dan nilai  $p$ -value sebesar  $0,008 < 0,05$  sebagai nilai taraf signifikansi dan memiliki nilai  $R$  Square sebesar 0,603. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri memberikan hubungan positif terhadap kinerja guru yang mencapai tingkat hubungan 60,3%. Artinya semakin baik kepemimpinan spiritual kepala madrasah, kultur organisasi madrasah dan efikasi yang dimiliki para pendidik maka semakin baik dan meningkat pula kinerja pendidik di madrasah tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri secara bersamaan memberikan hubungan yang signifikan terhadap kinerja



pendidik (guru). Hal ini sejalan dengan Sanerya Hendrawan yang mengatakan bahwa:

“Setiap langkah, praktik, ataupun pendekatan yang menuju kinerja organisasi yang tinggi sesungguhnya merupakan perjalanan spiritual jika dijalankan dalam perspektif spiritual. Karena itu organisasi adalah sebuah institusi yang tergerakkan secara spiritual (*spiritual driven*), tidak lagi karena kesinambungan hidup (*survival driven*). Sebab, individu yang menjadi titik tolak dalam perkembangan spiritual ini, unsur kesadaran, niat, etos, atau motivasi individu menjadi sangat sentral.<sup>35</sup>

Melihat pernyataan di atas, maka pendidik merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di madrasah. Begitu pentingnya peran pendidik dalam mentransformasikan ilmu-ilmu dalam pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di madrasah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru.<sup>36</sup> Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan pendidikan yang sedemikian mulia sebagaimana disebutkan di atas, dibutuhkan sosok pendidik yang memiliki kinerja yang baik.

Disamping itu, kepemimpinan spiritual diasumsikan juga memiliki hubungan yang kuat dan signifikan terhadap kultur organisasi madrasah. Hal tersebut terlihat dari hasil penelitian hubungan langsung atau analisis jalur dalam smartPLS dengan nilai T statistic  $13,915 > 1,980$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$  sebagai nilai taraf signifikansi dan memiliki nilai R Square 0,542. Hasil tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan

<sup>35</sup> Sanerya Hendrawan. *Spiritual Management From Personal Enlightenment Toward God Corporate Governance*. (Bandung: PT Mizan Pustaka, 2009), hlm 74

<sup>36</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, Penilaian Kinerja Guru, (Jakarta: 2008)

spiritual memiliki hubungan yang positif signifikan dan kuat terhadap kultur organisasi yang mencapai nilai 54,2% tingkat hubungannya, artinya semakin kuat implementasi kepemimpinan spiritual, maka semakin bagus kultur organisasi di madrasah.

Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Fry dalam Eddy M. Sutanto yaitu:

“Kepemimpinan spiritual yang diterapkan dalam sebuah organisasi tentunya juga memiliki suatu tugas agar tercapainya tujuan organisasi secara efektif. kepemimpinan spiritual juga bertugas membangun suatu budaya organisasi berdasarkan cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut sungguh saling perhatian, peduli dan menghargai satu sama lain, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan, merasa dipahami dan dihargai.”<sup>37</sup>

Dari pernyataan di atas, sudah jelas bahwa kepemimpinan spiritual memiliki hubungan yang positif dan signifikan bagi perkembangan kultur organisasi di madrasah. Semakin baik kepemimpinan spiritual kepala sekolah maka semakin baik pula kultur organisasi dalam lembaga tersebut.

Kemudian kepemimpinan spiritual diasumsikan memiliki hubungan yang kuat dan signifikan terhadap efikasi diri pendidik (guru). Hal tersebut terlihat dari hasil penelitian hubungan langsung atau analisis jalur dalam smartPLS dengan nilai T statistic  $3,387 > 1,980$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,001 < 0,05$  sebagai nilai taraf signifikansi dan memiliki nilai *R Square* 0,653. Hasil tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki hubungan yang positif signifikan dan kuat terhadap

---

<sup>37</sup> Eddy M. Sutanto. *Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT Sinar Bakti Kimia*. (Jurnal Trikonomika, Juni 2015), Vol 14, No. 1 Hal. 1–12 ISSN 1411-514X (print) / ISSN 2355-7737

efikasi diri yang mencapai nilai persentase sebesar 65,3%, artinya semakin kuat implementasi kepemimpinan spiritual kepala madrasah, maka semakin bagus efikasi diri yang dimiliki para pendidik.

Hal tersebut sejalan dengan konsep diri oleh Chen dalam Putu Bayu Adi Jaya yang menyatakan bahwa,

“Dalam penelitian terdiri tersebut yang terdiri dari harga diri dan efikasi diri, dijelaskan bahwa variabel konsep diri dapat menjadi variabel konsekuen dari kepemimpinan spiritual karena mampu mengungkap dukungan, rasa hormat dan kepedulian yang dimiliki seorang pemimpin dapat meningkatkan harga diri dan efikasi diri bawahan.”<sup>38</sup>

Adapun kinerja pendidik tersebut, banyak dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya nilai-nilai spiritualitas. Spiritualitas mempunyai korelasi yang kuat terhadap sikap kerja seseorang.<sup>39</sup> Spiritualitas dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi, produktivitas dan profitabilitas.<sup>40</sup>

Dari pernyataan di atas, sudah jelas bahwa kepemimpinan spiritual memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap efikasi diri pendidik (guru) di madrasah. Semakin baik implementasi kepemimpinan spiritual dalam madrasah maka semakin baik pula efikasi diri atau kepercayaan yang dimiliki para pendidik (guru).

---

<sup>38</sup> Putu Bayu Adi Jaya. *Pengaruh Norma Subjektif, efikasi diri, dan sikap terhadap intensi berwirausaha siswa SMKN di Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5 No. 3, 2016: 1713-1741 ISSN: 2302-8912.

<sup>39</sup> Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management from Personal Enlightenment Toward God Corporate Governance*, (Bandung: Mizan, 2009), hlm 75

<sup>40</sup> Fahri Karakas. *Spirituality and Performance in Organizations: a Literature Review*. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 2010. 89–106

Dari beberapa penjelasan terkait kepemimpinan spiritual kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dapat dipahami bahwa kepemimpinan, kultur dan efikasi diri merupakan satu kesatuan yang jika diperhatikan dalam organisasi khususnya lembaga pendidikan seperti madrasah aliyah negeri maka akan berdampak pada kemajuan daripada organisasi itu sendiri. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan implementasi kepemimpinan spiritual yang baik oleh kepala madrasah, dan penanaman nilai-nilai kultur organisasi yang baik dan dapat diterima oleh warga organisasi serta efikasi diri atau keyakinan yang tinggi dimiliki oleh para pendidik maka akan dapat meningkatkan kinerja pendidik serta terwujudnya tujuan organisasi yang ingin dicapai, hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya hubungan yang signifikan terhadap kinerja pendidik (guru), baik secara langsung, tidak langsung, maupun secara total.

## **2. Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan.**

Dari hasil analisis data yang dilihat dari hasil hubungan spesifik tidak langsung terbukti bahwa ada hubungan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri terhadap kinerja tenaga kependidikan (staf) Madrasah Aliyah Negeri di Malang Raya dengan signifikansi  $t$  statistic  $1,742 < 2,042$   $t$  tabel dan nilai  $p$ -value sebesar  $0,082 > 0,05$  sebagai taraf nilai signifikansi dan memiliki nilai  $R$  Square 0,961. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual, kultur organisasi

dan efikasi diri memberikan hubungan positif tidak signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan (staf) dengan nilai persentase 96,1%. Artinya semakin baik kepemimpinan spiritual kepala madrasah, kultur organisasi madrasah dan efikasi yang dimiliki para pendidik maka semakin baik dan meningkat pula kinerja tenaga kependidikan di madrasah tersebut akan tetapi hubungan tersebut tidak meyakinkan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri secara bersamaan memberikan hubungan yang tidak signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan (staf). Hal ini menjelaskan bahwa secara bersamaan ketiga variabel tersebut tidak menunjukkan nilai signifikan, akan tetapi jika dilihat dari spesifik hubungan tidak langsung, maka kinerja tenaga kependidikan tidak bisa dipengaruhi secara bersamaan, akan tetapi variabel kinerja tenaga kependidikan memiliki hubungan yang signifikan jika dipengaruhi oleh satu variabel yang dilihat dari hubungan langsung dan dua variabel secara bersamaan yaitu terlihat pada hubungan pertama dan hubungan ketiga dalam hubungan spesifik tidak langsung.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Rego dan Cunha yang menyatakan bahwa:<sup>41</sup> *“The findings suggest that when people experience workplace spirituality, they feel more affectively attached to their organizations, experience a sense of obligation/loyalty towards them, and feel less instrumentally committed.”*

---

<sup>41</sup> Armenio Rego dan Miguel Pina e Cunha (2007): *“Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study”*. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 21 No. 1, 2008 pp. 53-75 q Emerald Group Publishing Limited 0953-4814



Maksud dari pernyataan di atas, bahwa ketika seseorang memiliki spiritualitas ditempat kerja, mereka merasa lebih afektif melekat pada organisasi tempat kerja, memiliki loyalitas terhadap organisasi. Sejalan dengan hasil penelitian Herlina, Spiritualitas dapat membuat karyawan lebih efektif dalam bekerja, karena mereka melihat pekerjaannya sebagai alat untuk meningkatkan spiritualitas sehingga karyawan akan menunjukkan usaha yang lebih besar dibanding karyawan yang melihat pekerjaannya hanya sebagai alat untuk memperoleh penghasilan berupa materi.<sup>42</sup> Begitu pula dengan teori yang dikemukakan oleh Fry yang menyatakan bahwa; *Leaders play a major role in creating and sustaining an organization's culture. They are originally the source of beliefs and values that organizational members use to deal with problems relating to external adaptation and internal integration.*<sup>43</sup>

Maksud dari pernyataan di atas, bahwa kepemimpinan dan kultur dalam organisasi memainkan peran utama dalam menciptakan dan mempertahankan nilai-nilai yang bisa diterima dalam organisasi, dari kepemimpinan dan kultur itulah para tenaga kependidikan menjadikan dua variabel itu menjadi sumber kepercayaan dan nilai-nilai yang digunakan dalam menangani masalah yang berkaitan dengan kinerja dalam organisasi. Demikian juga dengan kepala madrasah, bahwa dengan

---

<sup>42</sup> Harlina Nurtjahjanti. "Spiritualitas Kerja sebagai Ekspresi Keinginan Diri Karyawan untuk Mencari Makna dan Tujuan Hidup dalam Organisasi". Jurnal Psikologi Undip Vol. 7, No. 1, April 2010, hlm. 1

<sup>43</sup> Louis W. Fry dan Melanie P. Cohen. Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. Journal of Business Ethics (2009) 84:265–278 Springer 2008 DOI 10.1007/s10551-008-9695-2

meningkatkan kultur dengan spiritualitas, kepala madrasah dapat meningkatkan efikasi diri dan berdampak pada kinerja tenaga kependidikan dalam madrasah.

Disamping itu kepemimpinan spiritual diasumsikan juga memiliki hubungan yang kuat dan signifikan terhadap kultur organisasi madrasah. Hal tersebut terlihat dari hasil penelitian hubungan langsung atau analisis jalur dalam smartPLS dengan nilai T statistic  $18,551 > 2,042$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$  sebagai nilai taraf signifikansi dan memiliki nilai R Square 0,729. Hasil tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki hubungan yang positif signifikan dan kuat terhadap kultur organisasi yang mencapai nilai 72,9% tingkat hubungannya, artinya semakin kuat implementasi kepemimpinan spiritual, maka semakin bagus kultur organisasi di madrasah.

Kemudian kepemimpinan spiritual diasumsikan memiliki hubungan yang kuat dan signifikan terhadap efikasi diri tenaga kependidikan (staf). Hal tersebut terlihat dari hasil penelitian hubungan langsung atau analisis jalur dalam smartPLS dengan nilai T statistic  $5,421 > 2,042$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$  sebagai nilai taraf signifikansi dan memiliki nilai R Square 0,917. Hasil tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki hubungan yang positif signifikan dan kuat terhadap efikasi diri yang mencapai nilai persentase sebesar 91,7%, artinya semakin kuat implementasi

kepemimpinan spiritual kepala madrasah, maka semakin bagus efikasi diri yang dimiliki para pendidik.

Melihat hasil penelitian dan pembahasan di atas, bahwa kinerja tenaga kependidikan (staf), memiliki hubungan signifikan dengan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri, hal tersebut sejalan dengan teorinya Bandura menyatakan bahwa tindakan manusia merupakan suatu hubungan yang timbal balik antara individu, lingkungan, dan perilaku (*triadic reciprocal causation*).<sup>44</sup>

Sejalan dengan hasil penelitian Fred juga menyatakan terkait dengan kinerja yaitu,

*“Self-efficacy (beliefs about one’s ability to accomplish specific tasks) influences the tasks employees choose to learn and the goals they set for themselves. Self-efficacy also affects employees’ level of effort and persistence when learning difficult tasks. Four sources of self-efficacy are past performance, vicarious experience, verbal persuasion, and emotional cues.”*<sup>45</sup>

Maksud dari pernyataan di atas, yaitu bahwa efikasi diri juga membantu mempengaruhi tingkat usaha staff dalam menyelesaikan pekerjaannya dan efikasi diri juga mempengaruhi tingkat usaha dan ketekunan staf ketika belajar dari tugas-tugas yang sulit.

Dari pernyataan di atas, sudah jelas bahwa kinerja memiliki hubungan dengan kultur atau budaya madrasah yang baik dan efikasi diri yang tinggi, karena budaya atau nilai-nilai yang diterima oleh tenaga

---

<sup>44</sup> Bandura, A. *Self-Efficacy, The Exercise of Control*. (W.H Freeman and Company: New York, 1997), hlm 5.

<sup>45</sup> Fred C. Lunenburg. *Self-Efficacy in the workplace: Implication for Motivation and Performance*. International Journal of Management, Business, and Administration, 2011, Vol. 14 No. 1 hlm 3

kependidikan dan dengan keyakinan diri yang tinggi, para tenaga kependidikan atau staf akan dapat mampu meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri, memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan (staf), akan tetapi tidak berhubungan signifikan manakala dihubungi secara bersamaan, kinerja tenaga kependidikan (staf) memiliki hubungan yang signifikan jika dihubungkan secara langsung pervariabel atau melalui mediasi kultur organisasi kemudian melalui efikasi diri. Berdasarkan hasil dari penelitian dan pengujian terhadap teori tersebut terdapat perbedaan pengujian tenaga kependidikan dengan pengujian terhadap pendidik yang secara spesifik tidak langsung kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri berhubungan kuat dan signifikan terhadap kinerja guru.

Pernyataan tersebut sejalan dengan Mulyasa yang menyatakan terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja pendidik baik internal maupun eksternal yaitu,<sup>46</sup>

“(1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari kepala sekolah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP, (9) kelompok diskusi terbimbing serta (10) layanan perpustakaan”.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di jelaskan oleh A. Dale Timpe dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara,

---

<sup>46</sup> Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompensasi*. (Bandung. Remaja Rodaskarya, 2007). Hlm. 227

menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di lembaga pendidikan yang terdiri dari:<sup>47</sup>

“Faktor Internal Faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang yang berasal dari dalam diri manusia. Seperti halnya ketika seseorang diberikan tugas, kemudian dia melaksanakannya sampai berhasil dikarenakan ia memiliki keyakinan akan dapat menyelesaikan tugas dengan baik yang mana juga bisa disebut efikasi diri. Faktor eksternal Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan yang berasal dari luar diri manusia. Seperti kultur organisasi, kepemimpinan spiritual, perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi”.

Dari pernyataan di atas, terdapat perbedaan antara pendidik dan tenaga kependidikan yang dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi, untuk pendidik faktor-faktor yang mempengaruhi lebih kepada tugas dan tanggung jawab dalam proses belajar mengajar di dalam madrasah dengan kata lain lebih sering berinteraksi di ruang kelas dan lebih kepada bagaimana tujuan pembelajaran tercapai. Sedangkan untuk tenaga kependidikan lebih kepada tugas dilembaga yang bersifat universal yang berkaitan dengan kemajuan lembaga, baik itu dari sisi internal yang berhubungan dengan kepribadian staf itu sendiri, dan juga dari sisi eksternal yang berhubungan dengan lingkungan, dan interaksi dengan pimpinan demi kesuksesan kinerja itu sendiri.

Perbedaan tersebut, diperjelas dengan adanya perbedaan nilai *R Square* dari masing-masing variabel pendidik dan tenaga kependidikan. Dimana nilai *R Square* pendidik mencapai nilai 0,603 atau

---

<sup>47</sup> Mangkunegara, P. Anwar, "Evaluasi kinerja SDM". Cet. Ke-9. (Bandung: PT Rafika aditama, 2010), hlm. 3



dipersentasikan dengan nilai 60,3%, sedangkan untuk nilai *R Square* tenaga kependidikan dengan nilai 0,961 atau jika dipersenkan menjadi 96,1%. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan antara nilai perlakuan yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan, dimana nilai tenaga kependidikan (staf) memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan nilai yang diperoleh oleh pendidik (guru). Hal tersebut diperjelas oleh Khumaidi yang menyatakan bahwa:

“Lembaga pendidikan merupakan suatu unit kerja yang terdiri dari berbagai unit dan sub-sub unit yang jumlahnya relatif cukup banyak, dan masing-masing memerlukan keahlian-khusus sebagai (syarat) satu dengan yang lain berbeda-beda, sebut saja sebagai keahlian atau profesi.<sup>48</sup> Sehingga bila disederhanakan menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dibedakan, yaitu: Tenaga Kependidikan dan Tenaga Pendidik, keduanya tenaga profesional.

Sedangkan menurut undang-undang nomor 20 tahun 2003, tentang sistem pendidikan nasional, terdapat perbedaan tugas antara pendidik dan tenaga kependidikan dalam pasal 39 ayat 1 dan 2,

“(1).Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Sedangkan ayat (2).Tenaga Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.<sup>49</sup>

Dari pernyataan di atas, bahwa pendidik dan tenaga kependidikan dari sudut pandang tenaga profesional dalam lembaga pendidikan

<sup>48</sup> Khumaidi. *Tenaga Kependidikan Dalam Sistem Pendidikan Nasional* (Analisis: Aspek Sumber Daya Pendidikan). Jurnal Edu-Math, 2013. Vol. 4 No. 1, hlm 84

<sup>49</sup> Anonim, Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Visimedia, 2007), hlm. 20.

memiliki tugas dan pekerjaan yang berbeda, hal tersebut dibuktikan dengan pendidik (guru) bertugas merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran dan sebagainya yang berkaitan dengan pembelajaran yang sesuai dengan indikator dari pendidik itu sendiri demi tujuan yang ingin dicapai yakni memberikan pemahaman dan pembelajaran kepada peserta didik. Sedangkan tugas dari tenaga kependidikan yaitu melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Artinya bahwa tenaga kependidikan disini dilihat dari tugasnya memiliki perlakuan yang lebih besar dari pada pendidik, mengingat tugas yang berat demi menunjang pembelajaran.

Adapun secara ruang lingkup pengelolaan yang ada dalam pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan diatur dalam Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) Bab XII, tahun 2005 pasal 139, ayat 1 dalam Rusi Rusmiati dinyatakan bahwa pendidik mencakup,

“guru, dosen, konselor, pamong belajar, pamong widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, pelatih, dan sebutan lain dari profesi yang berfungsi sebagai agen pembelajaran peserta didik. Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab VI, pasal 28 dinyatakan bahwa Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi, kompetensi: pedagogik, kepribadian, profesional, dan social.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Rusi Rusmiati. *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. (Jakarta: Polimedia Publishing, 2018). ISBN: 978-602-6372-21-5, hlm 4.

Sedangkan untuk tenaga kependidikan di atau dalam RPP, Bab XII/2005) pasal 140 ayat 1 yang menyatakan bahwa tenaga kependidikan mencakup,

“pimpinan satuan pendidikan, penilik satuan pendidikan nonformal, pengawas satuan pendidikan formal, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi sumber belajar, tenaga lapangan pendidikan, tenaga administrasi, psikolog, pekerja sosial, terapis, tenaga kebersihan sekolah, dan sebutan lain untuk petugas sejenis yang bekerja pada satuan pendidikan”.<sup>51</sup>

Dilihat dari pernyataan di atas, menjelaskan bahwa terdapat perbedaan jika dilihat dari ruang lingkup antara pendidik dan tenaga kependidikan yaitu tenaga pendidik (guru) merupakan individu yang berkualitas sebagai guru memiliki kemampuan serta keterampilan yang dimiliki dari perguruan tinggi yang dapat berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sementara untuk tenaga kependidikan merupakan anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dari perbedaan tersebut sudah jelas bahwa tenaga kependidikan lebih besar memerlukan arahan dari pimpinan, nilai-nilai serta keyakinan diri yang tinggi demi menunjang kinerjanya.

Dari berbagai penjelasan di atas, sudah jelas bahwa pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (staf) memiliki perbedaan baik dari tugas maupun dari ruanglingkupnya, hal tersebut menjelaskan bahwa tenaga kependidikan lebih tinggi nilai hubungannya dikarenakan tugas yang diamanahkan, jam kerja juga yang berbeda dengan pendidik serta berasal

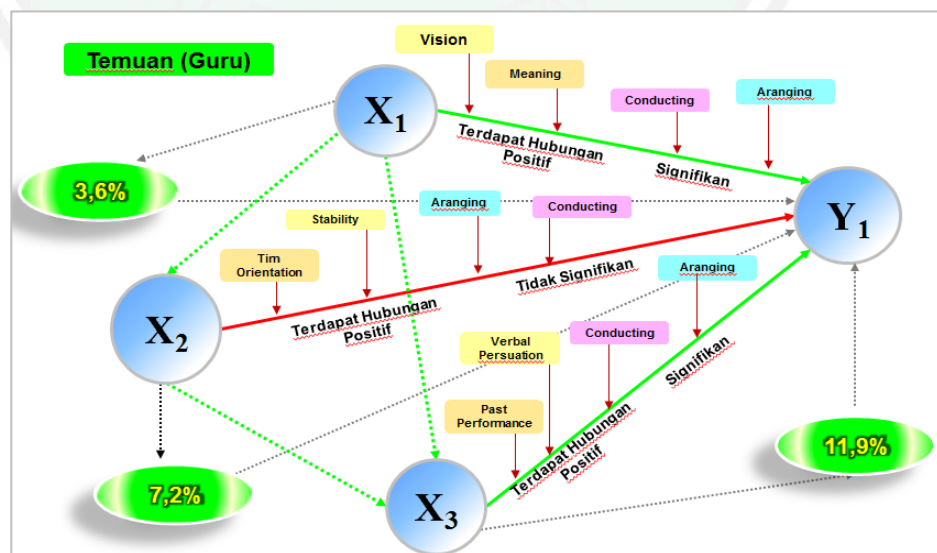
---

<sup>51</sup> Rusi Rusmiati. *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Hlm 5.

dari masyarakat yang diangkat oleh pimpinan, berbeda dengan pendidik (guru) yang merupakan tenaga fungsional yang pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan yang jam kerjanya kebanyakan dikelas.

Oleh karena itu, apabila kepala madrasah mampu mengatur dengan baik semua aspek substantif pendidikan (guru, murid, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, kurikulum, dan pembiayaan) dan melaksanakan sepenuhnya fungsi-fungsi manajemen, maka lembaga pendidikan yang ia pimpin akan dapat berjalan dengan baik dan mampu mencapai tujuannya dan menghasilkan output pendidikan yang berkualitas yang mampu menjawab tantangan zaman, sehingga mampu mewujudkan madrasah unggulan yang diharapkan.

Berikut *mind mapping* hasil temuan terkait kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri memberikan hubungan positif terhadap peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan:



Gambar 5.8: Mind Mapping Temuan (Guru)

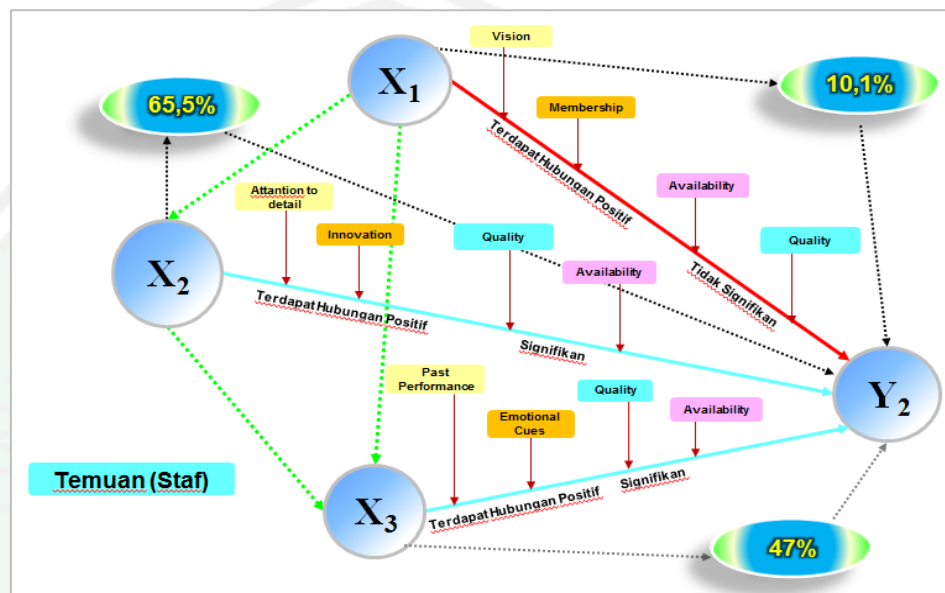
Berdasarkan gambar di atas, memperjelas hasil temuan bahwa adanya hubungan kepemimpinan spiritual, kultur organisasi, dan efikasi diri dalam konteks lembaga pendidikan yang mampu meningkatkan kinerja guru, mengingkat variabel tersebut merupakan sistem satu kesatuan yang saling berkaitan, dibuktikan dengan adanya arahan yang trstruktur dari pimpinan, kestabilan atau ketetapan nilai yang dianut, serta adanya pendekatan dari individu lain dalam meyakinkan diri terhadap peningkatkan kinerja guru melalui penyusunan program pembelajaran.

Sedangkan yang menjadi perhatian yang serius oleh pimpinan dan seluruh stakeholder dalam lembaga pendidikan yaitu bagaimana pelaksanaan program serta perhatian yang baik terhadap proses pembelajaran, kerjasama antar individu, serta kinerja masa lalu dari masing-masing individu yang perlu peningkatan dan perhatian yang serius bagi lembaga, sehingga kekurangan dan kelemahan yang ada bisa teratasi dan dievaluasi dengan baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja guru yang lebih baik lagi.

Dengan demikian, adanya kepemimpinan yang visioner dalam lembaga, kultur lembaga yang stabil, serta adanya pendekatan yang baik terhadap keyakinan setiap individu akan dapat meningkatkan kinerja guru tersebut, kinerja yang baik atau kinerja yang terus menerus meningkat dan stabil maka disebabkan oleh sistem yang berkaitan satu dengan yang lain, baik itu dari pimpinan, keadaan lingkungan serta keyakinan dari setiap individu dalam bekerja.



Sedangkan untuk *mind mapping* temuan kinerja tenaga kependidikan (staf) dilembaga pendidikan islam yang disebabkan oleh kepemimpinan spiritual, kultur organisasi dan efikasi diri sebagai berikut:



**Gambar 5.8: Mind Mapping Temuan (Staf)**

Berdasarkan penjelasan gambar di atas, memperjelas hasil temuan bahwa suatu lembaga pendidikan memiliki keterkaitan antar sistem satu dengan sistem yang lainnya, sama halnya dengan kinerja staf, bisa meningkat dikarenakan ada faktor-faktor penyebabnya, seperti pimpinan yang memiliki visi pemberian arahan terhadap bawahan, budaya yang memperhatikan pekerjaan, serta adanya pengalaman kerja yang diasumsikan berdasarkan data bahwa staf dapat meningkatkan kinerjanya jika diberikan perlakuan seperti temuan di atas. Selain itu juga tidak menutup kemungkinan bahwa ada beberapa hal terkait tindaklanjut mengenai indikator-indikator yang memiliki nilai yang lemah, dan perlu diberikan perhatian yang serius terkait peningkatan kinerja staf.

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian, hasil pengujian hipotesis-hipotesis dan pembahasan sebagaimana dijelaskan pada bab-bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang positif signifikan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja pendidik dengan nilai T statistic  $2,157 > 1,980$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,031 < 0,05$  sebagai taraf signifikansi. Artinya bahwa semakin kuat kepemimpinan spiritual kepala madrasah maka semakin meningkat pula kinerja pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran. Pembentuk kepemimpinan spiritual yang paling kuat adalah indikator *vision* (urutan pertama). Ini mempunyai makna bahwa *vision* merupakan indikator yang paling dominan membentuk kepemimpinan spiritual kepala madrasah. Dengan demikian, *vision* atau kemampuan pemimpin dalam mengarahkan merupakan nilai-nilai dominan dalam pembentuk kepemimpinan spiritual kepala madrasah yang memiliki hubungan kuat terhadap peningkatan kinerja pendidik.
2. Terdapat hubungan positif tidak signifikan kultur organisasi terhadap kinerja pendidik dengan nilai T statistics  $1,915 < 1,980$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,056 > 0,05$  sebagai nilai taraf signifikansi. Artinya bahwa semakin baik nilai-nilai kultur organisasi di madrasah maka semakin

meningkat kinerja pendidik. Namun demikian, hubungan tersebut tidak begitu meyakinkan. Pembentuk kultur organisasi yang paling kuat adalah indikator *Stability* (urutan pertama). Ini mempunyai makna bahwa *stability* merupakan indikator yang paling dominan membentuk kultur organisasi madrasah. Dengan demikian, *stability* atau keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan merupakan nilai-nilai dominan dalam pembentuk kultur organisasi madrasah akan tetapi tidak memiliki hubungan kuat terhadap peningkatan kinerja pendidik.

3. Terdapat hubungan yang positif signifikan efikasi diri terhadap kinerja pendidik dengan nilai T statistic  $2,769 > 1,980$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,006 < 0,05$  sebagai taraf signifikansi. Artinya bahwa semakin kuat efikasi diri para pendidik maka semakin meningkat pula kinerja pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran. Pembentuk efikasi diri yang paling kuat adalah indikator *verbal persuasion* (urutan pertama). Ini mempunyai makna bahwa *verbal persuasion* merupakan indikator yang paling dominan membentuk efikasi diri para pendidik (guru). Dengan demikian, *verbal persuasion* atau nasehat dan keyakinan rekan kerja merupakan nilai-nilai dominan dalam pembentuk efikasi diri para pendidik (guru) yang memiliki hubungan kuat terhadap peningkatan kinerja pendidik tersebut.
4. Terdapat hubungan positif tidak signifikan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan (staf) dengan nilai T statistics  $1,508 < 1,980$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,132 > 0,05$  sebagai nilai taraf

signifikansi. Artinya bahwa semakin insentif implementasi kepemimpinan spiritual kepala madrasah maka semakin meningkat kinerja tenaga kependidikan. Namun demikian, hubungan tersebut tidak begitu meyakinkan. Pembentuk kepemimpinan spiritual yang paling kuat adalah indikator *vision* (urutan pertama). Ini mempunyai makna bahwa *vision* merupakan indikator yang paling dominan membentuk kepemimpinan spiritual kepala madrasah. Dengan demikian, *vision* atau arahan dari pimpinan merupakan nilai-nilai dominan dalam pembentuk kepemimpinan spiritual kepala madrasah tidak memiliki hubungan kuat terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan.

5. Terdapat hubungan yang positif signifikan kultur organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan nilai T statistic  $3,138 > 1,980$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,002 < 0,05$  sebagai nilai taraf signifikansi. Artinya bahwa semakin baik kultur organisasi madrasah maka semakin meningkat pula kinerja tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas di madrasah. Pembentuk kultur organisasi yang paling kuat adalah indikator *attention to detail* (urutan pertama). Ini mempunyai makna bahwa *attention to detail* merupakan indikator yang paling dominan membentuk kultur organisasi yang baik di madrasah. Dengan demikian, *attention to detail* atau perhatian terhadap pekerjaan merupakan nilai-nilai dominan dalam pembentuk kultur organisasi di madrasah yang memiliki hubungan kuat terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan (staf).

6. Terdapat hubungan yang positif signifikan efikasi diri terhadap kinerja tenaga kependidikan (staf) dengan nilai T statistic  $2,767 > 1,980$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,006 < 0,05$  sebagai taraf signifikansi. Artinya bahwa semakin kuat efikasi diri para pendidik maka semakin meningkat pula kinerja tenaga kependidikan di madrasah tersebut. Pembentuk efikasi diri yang paling kuat adalah indikator *past performance* (urutan pertama). Dengan demikian, *past performance* atau keberhasilan dalam bekerja serta percaya diri merupakan nilai-nilai dominan dalam pembentuk efikasi diri atau keyakinan yang dimiliki para tenaga kependidikan (staf) yang memiliki hubungan kuat terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan (staf) tersebut.
7. Terdapat hubungan yang positif signifikan variabel kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ), variabel kultur organisasi ( $X^2$ ) dan variabel efikasi diri ( $X^3$ ) terhadap variabel kinerja pendidik ( $Y^1$ ) dengan nilai T statistic  $2,657 > 1,980$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,008 < 0,05$  sebagai taraf signifikansi. Dan dengan nilai R *Square* 0,603, artinya bahwa semakin bagus implemementasi kepemimpinan spiritual kepala madrasah, semakin baik kultur organisasi dan semakin kuat efikasi diri para pendidik maka semakin meningkat pula kinerja pendidik (guru) di madrasah tersebut dengan nilai persentase mencapai 60,3% dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain.

Sedangkan untuk tenaga kependidik (staf) Terdapat hubungan yang positif tidak signifikan variabel kepemimpinan Spiritual ( $X^1$ ), variabel



kultur organisasi ( $X^2$ ) dan variabel efikasi diri ( $X^3$ ) terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan ( $Y^2$ ) dengan nilai T statistic  $1,742 > 1,980$  T tabel dan nilai *p-value*  $0,082 < 0,05$  sebagai taraf signifikansi dan nilai R Square mencapai 0,961. Artinya bahwa semakin bagus implemementasi kepemimpinan spiritual kepala madrasah, semakin baik kultur organisasi dan semakin kuat efikasi diri para pendidik maka semakin meningkat pula kinerja pendidik (guru) di madrasah tersebut dan mencapai nilai 96,1% dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain, akan tetapi secara bersamaan variabel tersebut tidak meyakinkan karena tidak signifikan.

## **B. Implikasi Penelitian**

### **1. Implikasi Teoritis**

- a. Memperkuat teori *model spiritual leadership* yang dikemukakan oleh Louis W. Fray yang mengemukakan bahwa *vision, hope/paith, altruistic love, membership* dan *calling* memberikan hubungan kuat terhadap peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam organisasi.
- b. Mengembangkan hasil penelitian *Tobroni* yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual menjadi solusi krisisnya kepemimpinan di lembaga pendidikan dalam meningkatkan kinerja organisasi.
- c. Memperkuat teori Stephen P. Robbins, yang menjelaskan bahwa *innovation, attention to detail, outcome orientation, people orientation, tim orientation, agresiveness* dan *stability*, memberikan

hubungan yang kuat terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah.

- d. Mengembangkan hasil penelitian Richard L. Daft, Sudarmanto, Ezra Zafran, Agung Nugroho, Sugeng dan Eddy M. Sutanto, yang temuannya menunjukkan bahwa kultur atau budaya dalam organisasi memiliki hubungan terhadap meningkatnya kinerja dalam organisasi.
- e. Memperkuat teori Fred C. Lunenburg, yang mengemukakan bahwa *past performance*, *vicarious experience*, *verbal persuasion*, dan *emotional cues*, memberikan hubungan signifikan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
- f. Memberikan bukti empiris bahwa efikasi diri dalam penelitian ini merupakan variabel yang memperkuat secara signifikan hubungan kepemimpinan spiritual dan kultur organisasi terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian ini mengembangkan temuan penelitian sebelumnya bahwa efikasi diri bisa menjadi variabel hubungan langsung maupun sebagai variabel mediasi dalam konstruk model penelitian.

Selanjutnya, hasil penelitian juga mendukung perkembangan *the body knowledge* Ilmu Manajemen Pendidikan Islam melalui temuan penelitian yang menunjukkan bahwa:

- a. Penerapan gaya kepemimpinan spiritual kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan masih dipandang penting. Mengingat kepala madrasah secara

struktural maupun kultural dapat mempengaruhi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah sebagai panutan masih dibutuhkan untuk mendorong peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Kepemimpinan spiritual diukur dengan lima indikator yaitu: *vision*, *hope/paith*, *altruistic love*, *membership* dan *callin*. Diantara kelima indikator tersebut, nilai dominan pembentuk kepemimpinan spiritual adalah *vision (performance)*. Untuk itu, *vision* atau kemampuan kepala madrasah dalam mengarahkan bawahan sebagai nilai menanamkan rasa kasih sayang sebagai pendidik kepada guru dan staf sehingga memiliki hubungan kuat dalam peningkatan kinerja organisasi.

- b. Kultur organisasi perlu diperkuat karena memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap kinerja pendidik dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Hal ini berarti semakin kuat kultur organisasi maka semakin meningkat pula kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan proses pembelajaran. Kultur organisasi diukur dengan tujuh indikator yaitu: *innovation*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *tim orientation*, *agresiveness* dan *stability*. Diantara ketujuh indikator tersebut, nilai dominan pembentuk kultur organisasi adalah *stability* dan *attention to detail*. Untuk itu, *stability* (keterlibatan) dan *attention to detail* (memperhatikan pekerjaan) sebagai nilai-nilai

dominan pembentuk kultur organisasi perlu dipertahankan bahkan diperkuat agar kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat dioptimalkan.

- c. Efikasi diri merupakan keyakinan individu agar dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal. Sebab, efikasi diri memiliki hubungan positif signifikan baik terhadap kinerja pendidik maupun terhadap kinerja tenaga kependidikan. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keyakinan pendidik dan tenaga kependidikan maka semakin meningkat pula kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan fungsi dalam proses pembelajaran. Efikasi diri diukur dengan indikator: *past performance*, *vicarious experience*, *verbal persuasion*, dan *emotional cues*. Indikator *verbal persuasion* (nasehat) dan *past performance* (keberhasilan, percaya diri) merupakan indikator pembentuk efikasi diri paling kuat dari pendidik dan tenaga kependidikan. Ini berarti bahwa nasehat dan keberhasilan dalam melakukan pekerjaan merupakan nilai-nilai dominan dalam pembentuk efikasi diri yang memiliki hubungan kuat terhadap peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

## 2. Implikasi Praktis

- a. Kemampuan mengarahkan sebagai landasan kepemimpinan spiritual. Kepala Madrasah Aliyah Negeri dalam menerapkan kepemimpinan spiritual hendaknya memperhatikan indikator *vision* atau mengarahkan, mengingat indikator ini berhubungan dominan dalam

membentuk variabel kepemimpinan spiritual, dibandingkan indikator *hope/paith*, *altruistic love*, *meaning* dan *membership*. Dalam hal ini, kepala madrasah hendaknya mempertahankan pola kepemimpinan yang mampu mengarahkan bawahan karena dari itu akan terbangun kesadaran untuk melakukan pekerjaan yang optimal. Sedangkan indikator yang paling lemah yaitu *meaning* untuk pendidik dan *membership* untuk tenaga kependidikan perlu diperkuat kepala madrasah agar pentingnya pekerjaan dan perasaan menghargai satu dengan lain dapat ditingkatkan sehingga berdampak pada warga madrasah tersebut menjadi produktif.

- b. Kultur organisasi sebagai landasan pengelolaan Madrasah Aliyah Negeri (MAN). Pengelola MAN dalam upaya memperkuat kultur organisasi hendaknya memperhatikan indikator-indikator pembentuk kultur organisasi yaitu: *innovation*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *tim orientation*, *agresiveness* dan *stability*. Diantara tujuh indikator tersebut perlu dipertahankan indikator yang berhubungan dominan yaitu *stability* (keterlibatan) untuk pendidik dan *attention to detail* (memperhatikan pekerjaan) untuk tenaga kependidikan sedangkan untuk indikator yang berhubungan paling lemah yaitu: *agressivness* (menyelesaikan pekerjaan) untuk pendidik dan *Innovation* (melakukan inovasi) untuk tenaga kependidikan perlu diperkuat agar guru dan staf di MAN



mempunyai daya tanggap yang cepat terhadap dinamika lingkungan madrasah.

- c. Efikasi diri sebagai dasar dari kinerja organisasi. Para pendidik dan tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri dalam upaya memperkuat efikasi diri hendaknya memperhatikan indikator-indikator pembentuk efikasi diri, yaitu: *past performance*, *vicarious experience*, *verbal persuasion*, dan *emotional cues*. Diantara empat indikator tersebut perlu dipertahankan adalah indikator *verbal persuasion* (nasehat) untuk pendidik dan *past performance* (keberhasilan, percaya diri) untuk tenaga kependidikan karena berhubungan dominan dalam membentuk efikasi diri. Sedangkan indikator yang berhubungan paling lemah yaitu: *past performance* untuk pendidik dan *emotional cues* untuk tenaga kependidikan perlu ditingkatkan agar pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas dan proses pembelajaran menjadi lebih baik.
- d. Kinerja pendidik sebagai parameter pelaksana tugas pokok dan fungsi. Upaya peningkatan kinerja pendidik, hendaknya memperhatikan indikator-indikator pembentuk kinerja pendidik yaitu: menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melaksanakan evaluasi belajar, melaksanakan program dan perbaikan pengayaan, menyusun dan melaksanakan program bimbingan dan konseling, dan membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler. Indikator yang paling kuat membentuk

kinerja pendidik adalah menyusun program pembelajaran dan melaksanakan evaluasi. Hal ini berarti bahwa pendidik menekankan pada mempersiapkan perangkat pembelajaran demi memenuhi syarat untuk menyampaikan materi pada proses pembelajaran. Untuk itu perlu dilakukan serangkaian pelatihan dan pengembangan terkait penyusunan program pembelajaran.

Sedangkan indikator yang berhubungan paling lemah dalam pembentukan kinerja pendidik yaitu menyusun program bimbingan konseling. Untuk mencari solusi agar guru tersebut mampu menyusun program bimbingan dan konseling perlu diadakannya seminar atau bimbingan terkait penyusunan program bimbingan konseling sehingga dapat menunjang kinerja pendidik.

- e. Upaya peningkatan kinerja tenaga kependidikan, hendaknya memperhatikan indikator-indikator pembentuk kinerja tenaga kependidikan yaitu: *quality*, *productivity*, *job knowledge*, *realibility*, dan *availability*. Indikator yang paling kuat membentuk kinerja tenaga kependidikan adalah dan *productivity*. Hal ini berarti bahwa tenaga kependidikan menekankan pada kualitas dan produktif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan oleh lembaga. Sedangkan indikator yang berhubungan paling lemah dalam pembentukan kinerja tenaga kependidikan yaitu *availability*. Untuk mencari solusi agar guru tersebut memiliki kehadiran yang baik dan melakukan pekerjaan sendiri, maka perlu ditata mekanisme

kehadiran serta pekerjaan berbasis IT, misalnya penggunaan CCTV di ruang kerja tenaga kependidikan maupun penerapan sistem kehadiran online sehingga kepala madrasah bisa melihat dan mengevaluasi terhadap kinerja tenaga kependidikan.

### C. Saran

Beberapa saran dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan bagi pengelola Madrasah Aliyah Negeri (MAN), penelitian lanjutan maupun pihak-pihak yang berkepentingan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pengelola Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Mengoptimalkan implementasi kepemimpinan spiritual kepala madrasah agar dapat mempunyai hubungan lebih kuat terhadap peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Mempertahankan *stability* dan *attention to detail* sebagai nilai-nilai dominan kultur organisasi dan memperkuat nilai-nilai *outcome orientation* pada madrasah aliyah, agar kinerja pendidik dan tenaga kependidikan meningkat. Mempertahankan *verbal persuasion* dan *past performance* sebagai nilai-nilai paling dominan dalam efikasi diri sehingga dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, untuk mengembangkan penelitian ini sebaiknya memasukkan variabel lain (seperti supervisi, kompensasi, pola komunikasi dan sebagainya), baik sebagai variabel pengaruh, variabel mediasi maupun variabel moderasi agar kajian tentang kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat lebih komprehensif, sebab

pendekatan dalam kajian kinerja pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (staf) dapat dilakukan melalui perspektif individual, kelompok maupun sistem. Selain itu peneliti selanjutnya juga dapat melakukan penelitian dengan pendekatan naturalistik (kualitatif) untuk mengeksplor temuan-temuan pada penelitian ini sehingga dapat memotret realita kinerja pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (staf) secara lebih mendalam.

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih terdapat beberapa keterbatasan penelitian yaitu:

1. Variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan hanya terdiri dari tiga variabel eksogen. Padahal masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan konstruksi model hubungan antar variabel yang bervariasi.
2. Pembatasan populasi penelitian dengan beberapa kriteria tertentu sehingga tidak memberi kesempatan kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan untuk terpilih sebagai anggota populasi.
3. Teknik penarikan sampel menggunakan tabel *krejcie and morgan* sehingga tingkat generalisasi pada anggota populasi tidak sekuat jika menggunakan metode *random sampling*. Ini dikarenakan dalam tabel *krejcie and morgan* tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Anwar Prabu Mangkunegara,. 2007. *Evaluasi Kerja SDM*. Bandung: Refika Aditema.
- Abu Abdullah Ahmad bin Muhammad bin Hanbal bin Hilal bin Asad Asy-Syaybany, Musnad Ahmad, dalam *Maktabah Syameela*, (t.k: Kementrian Waqaf Mesir, t.t), Juz. 40,
- Ahmad Susanto, 2018. *konsep, strategi, dan implementasi manajemen peningkatan kinerja guru*. Depok: Prenadamedia Group
- Ali Hasmy, 2014. *Pengaruh banyaknya peserta tes, butir, pilihan jawaban, serta indeks kesulitan terhadap statistik daya pembeda dan reliabilitas*, (Jurnal a-Turats; Vol 8, No. 2 Desember
- Alwisol. 2010. *“Psikologi kepribadian”*. Malang: UMM pres.
- Amin, Sofyan. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian Dengan Partial Least Square Path Modeling, Aplikasi Dengan Software XLSTAT, SmartPLS Dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Empat,
- Anas Sudijono, 2005. *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,
- Anita Anggreini Batubara, 2015. *pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan komitmen terhadap kinerja guru Madrasah aliyah negeri di kota medan* Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Anonim, 2003. *Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru* Jakarta: Visimedia
- Anonim. 2007. *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Visimedia.
- Armenio Rego dan Miguel Pina e Cunha (2007): *“Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study”*. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 21 No. 1, 2008 pp. 53-75 q Emerald Group Publishing Limited 0953-4814
- Asni Furoidah, 2016. *Pengaruh kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru*, Tesis UIN Malang.



- Bandura, A. 2006. *Guide for Constructing Self-Efficacy Scales*. In F. Pajares, & T. Urdan (Eds.) *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*, 5, 307-337. Greenwich, CT: Information Age Publishing,
- Bandura, A. 1997. *Self-Efficacy, The Exercise of Control*. W.H Freeman and Company: New York
- Barnawi & Mohammad Arifin, 2011. *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & penilaian Kinerja Guru Profesional*, Bandung: Alfabeta,
- D. Reinolds dkk, 1996. *Making Good Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*, London and New York: Roudledge,
- Darma, A.A.N. 2012. *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Iklim Kerja Sekolah terhadap Kualitas Profesional Guru SMAN 1 Sukawati*. Tesis. PPS Undiksha Singaraja,
- Departemen Agama Republik Indonesia, 2000. *Al-Qur'an Terjemah*. Bandung: Diponegoro,
- Departemen Agama RI, 2006. *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Semarang: CV. Al Waah,
- Dessler, gary. 2005. *"Human resource management"*. Person prentice hall
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, Penilaian Kinerja Guru, Jakarta: 2008
- Eddy M. Sutanto. *Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT Sinar Bakti Kimia*. (Jurnal Trikonomika, Juni 2015), Vol 14, No. 1 Hal. 1-12 ISSN 1411-514X (print) / ISSN 2355-7737
- Edi Sutrisno, 2010. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana
- Ezra Zhafran Giani Muhammad dan Mochammad Djudi Mukzam. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan* (Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 53 No. 1 Desember 2017 hlm. 90
- Fahri Karakas. *Spirituality and Performance in Organizations: a Literature Review*. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 2010. 89-106

- Fred C. Lunenburg. *Self-Efficacy in the workplace: Implication for Motivation and Performance*. International Journal of Management, Business, and Administration, 2011, Vol. 14 No. 1
- Fred Luthans. 2011. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*, McGraw Hill New York, .
- Fry, Louis W. *Spiritual Leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from Extended work hours cultures*. Journal of Business Ethics (2009) 84:265–278 Springer 2008 DOI 10.1007/s10551-008-9695-2
- Ghozali, Imam, 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, (Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang,
- Ghozali, Imam, 2011. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghufron. 2010. *Teori-teori Perkembangan*. Bandung: Refika Aditama,
- Gibson, James L. et al. 2012. *Organizational: Behavior in Organization*. (New jersey: Pearson Education,
- Gistituati, Nurhizrah. 2009. *Manajemen Pendidikan Budaya dan Kepemimpinan Organisasi*. Padang: UNP PRESS.
- Hadari Nawawi. 2005. *Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Hamzah Nur. 2009. *Pendidik dan tenaga kependidikan*. Jurnal MEDTEK, Volume 1, Nomor 2, Oktober
- Handoko, 1995. T Hani, Manajemen, Yogyakarta: BPFE, Edisi 2
- Harlina Nurtjahjanti. 2010 “*Spiritualitas Kerja sebagai Ekspresi Keinginan Diri Karyawan untuk Mencari Makna dan Tujuan Hidup dalam Organisasi*”. Jurnal Psikologi Undip Vol. 7, No. 1, April
- Harris L.C, Ogbonna E, 2001. “*Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study*”. European Journal of Marketing,
- Hasibuan. 2012. *Manajemen sumber daya manusia*”. Edisi revisi. Jakarta. PT, bumi aksara

- Heru Sulistyono, 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*, Semarang: Jurnal EKOBIS. Vol. 1. No 2. Juli
- Himpunan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia Guru dan Dosen, 2006. Bandung: Nuansa Aulia
- Howard S. Friedman dan Miriam W. Schustack, *Kepribadian: Teori klasik dan Riset Modern*, (Jakarta: Erlangga, 2006). Hlm 283
- Imam Abi Abdillah Muhammad Ibn Ismail Ibn Ibrahim Ibn al-Mughirah bin Bardizbah al-Bukhari al-Ja'fiy, 1992. *Shahih Bukhari*, Beirut: Dar al-Kutb al-Ilmiyah, Juz I
- Jogiyanto. 2009. *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit andi,
- Jumari, Md. Yudana, IGK. A. Sunu, 2013. *Pengaruh budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK Negeri kec. Denpasar selatan*, e-jurnal program pascasarjana universitas pendidikan ganesha, Volume 4, No. 1
- Khumaidi. 2013. *Tenaga Kependidikan Dalam Sistem Pendidikan Nasional (Analisis: Aspek Sumber Daya Pendidikan)*. Jurnal Edu-Math, Vol 4 No. 1
- Khusnul ika sandra dan M. As'ad jalali, 2013. *Manajemen waktu, efikasi diri dan prokrastinasi*, (Jurnal psikologi indonesia, September, Vol. 2, No. 3,
- Kompri, 2015. *Manajemen Pendidikan: Komponen-komponen elementer Kemajuan Sekolah*. Yogyakarta:Ar-Ruzz Media
- Louis W. Fry, 2016. *Spiritual Learnership*. Springer International Publishing Switzerland. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* DOI 10. 1007/978-3-319-31816-5\_2353-1
- M. Quraish Shihab. 2007. *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*. Vol 6. Jakarta: Lentera Hati,
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Malayu SP Hasibuan, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Edisi Revisi Bumi Aksara
- Mangkunegara, P. Anwar, 2010. *"Evaluasi kinerja SDM"*. Cet. Ke-9. (Bandung: PT Rafika aditama,

- Manuati Dewi, 2017. *pengaruh efikasi diri terhadap kinerja dengan dukungan organisasional sebagai pemoderasi*. Jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana, hal 2262. ISSN: 2337-3067.
- Marsha Sinetar. M. 2001. *Spiritual Intelligence, Kecerdasan Spiritual Belajar Dari Anak yang Mempunyai Kesadaran Dini*. Jakarta: Elek Media Komputindo
- Moh. Uzer Usman, 2006. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cet. 19
- Morad Razaiei Dizgah. 2012. et al, *Realetionship between job satisfaction and empyee job performance in guilan Public sector*, *Jurnal of Basic and Applied Scientific Research* 2(2) 17351741, ISSN 2090-4304,
- Mulyadi, 2010. *kepemimpinan kepala sekolah*, Malang: Uin Press
- Mulyasa, 2007. *Kurikulum Berbasis Kompensasi*. Bandung. Remaja Rodaskarya
- Myers, David G, 2010. *Psikologi Sosial*, Jakarta: Salemba Humanika,
- Noornajihan, J, 2014. "*Efkasi diri: perbandingan antara islam dan barat*"., Fakultas Pengajian Qur'an Dan Sunnah, Universitas Sains Islam Malaysia. GJAT, Desember Vol. 4, Issue 2
- Oxford Advanced Learners's Dictionary. 1995. Oxford Universuity Press.. Hart M.H. *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam sejarah*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Partiwi Dwi Astuti, 2011. *Trust dan kultur organisasi sebagai penggerak intelektual capital terhadap kinerja organisasi*. Jurnal siasat bisnis, juli, Vol. 15 No. 2
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- Prabu mangkunegara. 2010. *Evaluasi kinerja SDM*. Cet ke-9. Bandung: PT Rafika aditama.
- Priansa, Donni J. 2015. *Manajemen peserta didik dan model pembelajaran*. Bandung: Alfabeta
- Purwanto. 2014. *Evaluasi Hasil Belajar*. Yogyakarta: Pustaka Belajar



Putu Bayu Adi Jaya. *Pengaruh Norma Subjektif, efikasi diri, dan sikap terhadap intensi berwirausaha siswa SMKN di Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5 No. 3, 2016: 1713-1741 ISSN: 2302-8912.

Putu Bayu Adi Jaya. *Pengaruh Norma Subjektif, efikasi diri, dan sikap terhadap intensi berwirausaha siswa SMKN di Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5 No. 3, 2016: 1713-1741 ISSN: 2302-8912.

Richard L. Daft. 2007. *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Vanderbilt University: Thomson South Western,

Ronald Tanuwijaya, 2015. *Pengaruh Spritual Leadership dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Pawita Pratama*. Jurnal Agora,, Vol. 3 No. 1

Ronald Tanuwijaya, 2015. *Pengaruh Spiritual Leadership dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sari Pawita Pratama*. Jurnal Agora, Vol. 3, No. 1, hlm 1

Rusi Rusmiati. 2018. *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Polimedia Publishing. ISBN: 978-602-6372-21-5

Rusman. 2006. *Memfaatkan Peran LPTK Dalam Peningkatan Komptensi Guru*. Bandung Grafika

Sanerya Hendrawan, 2009. *Spiritual Management from Personal Enlightenment Toward God Corporate Governance*, Bandung: Mizan,

Sayyid Quthb, 2002. *Tafsir fi Zhilalil Qur'an*, (terj), As'ad Yasin, Jakarta: Gema Insani Press,

Sondang P. Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Sondang Siagian, 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2007. *Organizational Behavior, Twelfth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc

Steven, Appelbaum H. Dan Hare, Alan. 1996. "Self Efficacy As A Mediator of goal setting and permformance some human resource applications".Jurnal of managerial psychology vol. 11 No. 3, MCB University Press.

Sthepen P. Robbins dan Mary Coulter. 2010 "*Manajemen*". Ed. 10. Jakarta: Erlangga



- Sudarmanto R. Gunawan.. 2004. *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS. 1th*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2014). Hlm 165
- Sugeng. 2018. *Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja guru profesional dimoderasi komitmen profesional*. (Disertasi UIN Malang
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta,
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2007. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta,
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Bandung: Alfabeta.Suharsimi Arikunto. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. Rineka Cipta,
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Suharsimi Arikunto. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. Rineka Cipta,
- Suharsimi Arikunto, 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. Rineka Cipta hlm 56
- Suprpto. 2013. *Metodologi Penelitian Ilmu Pendidikan dan Ilmu-Ilmu Pengetahuan Sosial*. Jakarta: Buku Seru,
- Surya, M. 2004. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Bandung, Pustaka Bani Quraisy.
- Syaikh abdurrahman bin nashir as-sa'di, 1419 H. *bahjatu qulubi al-abraari wa qurrotu 'uyuni al-akhyari fi syarhi jawani' al-Akhbar*, edisi indonesia, terj wafi marzuki ammar, Lc., syarah lengkap 99 hadis perihal amalan muslim sehari-hari , rayadh: daar al-arqam, cet 11

- Syamsul Hadi, 2012. *Kepemimpinan Spiritual Solusi Mengatasi Krisis Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jurnal LISAN Al-Hal Volume 4 No. 1, Juni
- Tarmizi Ninoersy, 2015. *Integritas Pendidik Profesional dalam tinjauan al-Qur'an*. Jurnal Edukasi, Vol, 1 No, 2 Juli
- Tobroni, 2015. *spiritual leadership: a solution of the leadership crisis in Islamic education in indonesia*, Jurnal British Journal of education, November, Vol. 3. No. 11
- Tobroni. 2005. *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran*. Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta
- Toto Tasmara. 2006. *Spiritual Centered Leadership: Kepemimpinan Berbasis Spiritual*. Jakarta: Gema Insani Press,.
- U. Saefullah, 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat,
- Yoiz, Shifwa, 2013. *Pengaruh motivasi spritual dan kepemimpinan spritual terhadap kinerja religius dosen dan karyawan STAIN Purwokerto*, Jurnal Pro Bisnis februari, Vol. 6 No. 1

## Lampiran 1

## Instrumen Penelitian

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Instrumen	Banyak butir	Nomor butir
1.	Kepemimpinan Spiritual (X <sup>1</sup> ) Sumber: Fry (2016: 4)	a. <i>Vision</i>	1) Arahan untuk mencapai tujuan pendidikan 2) Arahan dengan sederhana 3) Arahan terkait pekerjaan yang sempurna	✓ Pimpinan mendorong tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan organisasi (+) ✓ Pemimpin tidak menyederhanakan keputusan yang sangat rinci (-) ✓ Pemimpin selalu menentukan standar hasil suatu pekerjaan yang sempurna (+)	3	Sebelum 1, 5 & 9 Setelah 1 & 4
		b. <i>Hope/ Faith</i>	4) Pemberian reward 5) Percaya atas pekerjaan yang dilakukan	✓ Setiap melakukan pekerjaan dengan baik dan sukses, pemimpin selalu memberikan reward (+) ✓ Pemimpin tidak percaya penuh dengan apa yang saya kerjakan (-)	2	Sebelum 2 & 6 Setelah 2 & 5
		c. <i>Altruistic Love</i>	6) Pemimpin bersifat murah hati. 7) Pemimpin memiliki empati.	✓ Pemimpin saya tidak pernah murah hati kepada bawahan (tenaga kependidikan) (-) ✓ Pemimpin saya selalu memiliki empati terhadap bawahan (tenaga kependidikan) (+)	2	Sebelum 3 & 7 Setelah 6
		d. <i>Meaning/ Calling</i>	8) Pemimpin percaya dengan pentingnya pekerjaan 9) Bermanfaat untuk masyarakat.	✓ Pemimpin percaya penuh dengan saya untuk melakukan pekerjaan (+) ✓ Pimpinan yakin setiap pekerjaan yang saya lakukan akan bermanfaat dalam kehidupan masyarakat. (+)	3	Sebelum 4, & 8 Setelah 3 & 7
		e. <i>Membership</i>	10) Merasa dihargai	✓ Organisasi tidak pernah menghargai pekerjaan saya (-)		Sebelum 10 Setelah 8

2.	<b>Kultur Organisasi (X<sup>2</sup>)</b> Sumber: Stephen, P. Robbins (2010: 63-64)	a. <i>Innovation</i>	1) Dorongan untuk melakukan inovasi 2) Dorongan untuk berani mengambil resiko	✓ Budaya kerja dalam organisasi tidak mendorong saya untuk melakukan inovasi (-) ✓ Untuk keberhasilan pekerjaan, organisasi tidak menyarankan untuk berani mengambil resiko dalam bekerja. (+)	2	Sebelum 11 & 18  Setelah 1 & 7
		b. <i>Attention to detail</i>	3) Tuntutan untuk memperhatikan detail pekerjaan	✓ Dalam melakukan pekerjaan, organisasi menuntut untuk memperhatikan detail pekerjaan (+)	1	Sebelum 12  Setelah 2
		c. <i>Outcome orientation</i>	4) Dorongan untuk memperhatikan hasil kerja	✓ Sejauh ini saya merasa bahwa budaya organisasi di lembaga lebih mengutamakan pada hasil kerja (+)	1	Sebelum 13  Setelah 3
		d. <i>People orientation</i> 4	5) Pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi	✓ Selama ini pihak manajemen tidak melibatkan guru dan staff dalam pengambilan keputusan organisasi (-)	1	Sebelum 14  Setelah 4
		e. <i>Tim orientation</i>	6) Dorongan untuk bekerja secara tim	✓ Organisasi memberikan saran atau dorongan agar melakukan pekerjaan secara tim (+)	1	Sebelum 15
		f. <i>Agresiveness</i>	7) Dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan	✓ Organisasi tidak pernah memberikan batas waktu dalam setiap pekerjaan (-)	1	Sebelum 16  Setelah 5
		g. <i>Stability</i> 6	8) Pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan didalam musyawarah organisasi.	✓ Organisasi selalu melibatkan karyawannya untuk mengambil keputusan dengan jalan musyawarah (+)	1	Sebelum 17  Setelah 6
3.	<b>Efikasi Diri (X<sup>3</sup>)</b> Sumber: Fred C. Lunenburg	a. <i>Past Performance</i>	1) Keberhasilan dalam bekerja 2) Percaya diri dalam bekerja	✓ Saya selalu berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan (+) ✓ Saya tidak percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan (-)	2	Sebelum 19 & 23  Setelah 1



4.	(2011: 2)	<i>b. Vicarious Experience</i>	3) Termotivasi untuk berhasil menyelesaikan pekerjaan	✓ Saya tidak termotivasi jika melihat teman saya berhasil dalam menyelesaikan tugas (-)	1	Sebelum 20 Setelah 2
		<i>c. Verbal Persuasion</i>	4) Adanya nasihat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik 5) Keyakinan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas dengan baik.	✓ Nasihat pimpinan dapat meningkatkan keyakinan saya dalam bekerja secara maksimal. (+) ✓ Rekan-rekan kerja selalu yakin bahwa saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan baik. (+)	2	Sebelum 21 & 24 Setelah 3 & 5
		<i>d. Emotional Cues</i>	6) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik saat stres. 7) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik saat beban kerja banyak.	✓ Pada saat stres saya tidak yakin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. (-) ✓ Saya mampu mengerjakan tugas dengan baik meskipun beban kerja terasa berat. (+)	2	Sebelum 22 & 25 Setelah 4 & 6
	<b>Kinerja Pendidik (Y<sub>1</sub>)</b> Sumber: (Sisdiknas, 2003: 26)	<i>a. Menyusun program pembelajaran</i>	1) Memahami prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses PBM 2) Menyusun desain pembelajaran	✓ Saya menyusun rencana pengajaran berdasarkan analisis kemampuan siswa (+) ✓ Sebelum mengajar saya tidak membuat program terlebih dahulu. (-)	2	Sebelum 26 & 30 Setelah 1 & 4
		<i>b. Melaksanakan program pembelajaran</i>	3) Menciptakan iklim belajar mengajar yang tepat 4) Mengelola interaksi belajar mengajar	✓ Saya tidak pernah hati-hati dalam menjelaskan materi agar tidak keliru (-) ✓ Dalam proses belajar mengajar saya berusaha untuk menggunakan media pembelajaran. (+)	2	Sebelum 27 & 31 Setelah 2 & 5
		<i>c. Melaksanakan evaluasi belajar</i> 3,6	5) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pembelajaran 6) Menilai proses belajar mengajar	✓ Saya memberikan penilaian kepada siswa sesuai dengan kemampuannya. (+) ✓ Dalam menilai pekerjaan siswa, saya tidak pernah objektif (-)	2	Sebelum 28 & 32 Setelah 3 & 6



5.		<i>d. Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan</i>	7) Menginventarisir bahan penunjang yang relevan dengan bahan mata pelajaran	✓ Soal-soal evaluasi yang saya siapkan sesuai dengan materi yang sudah diajarkan kepada siswa. (+)	1	Sebelum 29
		<i>e. Menyusun dan melaksanakan program bimbingan dan konseling</i>	8) Membimbing siswa yang mengalami kesulitan belajar. 9) Membimbing siswa yang berbakat khusus.	✓ Saya tidak pernah membuat jadwal sendiri untuk membimbing siswa yang mengalami masalah dalam belajar (-) ✓ Siswa yang mempunyai bakat khusus, akan saya berikan bimbingan secara mendalam (+)	2	Sebelum 33 & 35 Setelah 8
		<i>f. Membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler</i>	10) Memiliki program bimbingan kegiatan ekstra kurikuler	✓ Sebagai guru, saya mencatat perkembangan siswa baik dalam kegiatan ekstra kurikuler maupun non kurikuler. (+)	1	Sebelum 34 Setelah 7
	<b>Kinerja Tenaga Kependidikan (Y<sub>2</sub>)</b> Sumber: Dessler (2005: 316)	<i>a. Quality</i>	1) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 2) Teliti dalam bekerja 3) Memenuhi standar yang ditetapkan lembaga pendidikan	✓ Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tidak tepat waktu (-) ✓ Saya selalu teliti dalam mengerjakan pekerjaan (+) ✓ Pekerjaan saya tidak memenuhi standar yang ditetapkan oleh lembaga (-)	3	Sebelum 36, 40, & 43 Setelah 5
		<i>b. Productivity</i>	4) Bekerja dengan efektif 5) Bekerja dengan efisien	✓ Saya bekerja dengan tidak efisien dalam mencapai standar perusahaan (-) ✓ Saya bekerja dengan efektif dalam mencapai standar perusahaan (+)	2	Sebelum 37 & 41 Setelah 1 & 4
		<i>c. Job Knowledge</i>	6) Memiliki pengetahuan dalam bekerja	✓ Pengetahuan saya sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan (+)	1	Sebelum 38 Setelah 2

		<i>d. Reliability</i>	7) Kepuasan lembaga terhadap hasil kerja 8) Kepercayaan lembaga terhadap pekerjaan tenaga pendidik dari awal sampai akhir.	✓ Lembaga tidak puas dengan hasil kerja saya (-) ✓ Lembaga selalu mempercayakan pekerjaan kepada saya dari awal hingga akhir (+) ✓ Saya merasa senang jika lembaga menyukai hasil kerja saya. (+)	3	Reliabilitas 39, 42 & 45  Terbaru 3 & 7
		<i>e. Availability</i> 6	9) Daftar kehadiran yang baik 10) Melakukan pekerjaan dengan mandiri	✓ Saya tidak memiliki daftar kehadiran dengan baik (-) ✓ Saya tidak dapat melakukan pekerjaan dengan mandiri (+)	2	Sebelum 44 & 46  Setelah 6

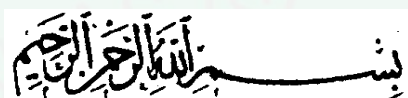
## Lampiran 2



**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
Jalan Ir. Soekarno, No. 34 Batu 65323, No Hp. 08995920092.

Kepada yang Terhormat,  
**Pendidik dan Tenaga Kependidikan**  
di

Tempat



*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan tugas akhir (Tesis), Magister Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bersama ini saya memohon bantuan Pendidik dan Tenaga Kependidikan untuk bersedia menjadi responden dalam penelitian yang saya lakukan. Yaitu dengan menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan dalam angket (kuesioner) ini. Saya berharap jawaban yang pendidik dan tenaga kependidikan berikan nantinya adalah jawaban objektif agar diperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan. Perlu diketahui bahwa jawaban yang diberikan nantinya tidak akan mempengaruhi status serta kedudukan pendidik dan tenaga kependidikan maupun Madrasah Aliyah Negeri (MAN) ini, karena saya hanya memerlukan jawaban yang objektif dan realistis sesuai dengan keperluan penelitian semata.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Malang Raya.

Demikian pengantar ini disampaikan, atas perhatian serta partisipasi yang diberikan, saya ucapkan terima kasih. *Jazakumullah Ahsanul Jaza*

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Malang, Agustus 2018  
Hormat saya,

**Juliansyah  
NIM. 16711022**

## ANGKET GURU

### A. Identitas Responden

Nama : .....

Jabatan : .....

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/MA ☐ DIII ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3.

### B. Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan yang ada, mohon dibaca dan dipahami dengan sebaik-baiknya serta dibandingkan dengan praktek kerja atau keadaan kerja Bapak/ Ibu/ saudara yang sebenarnya.
2. Berikan tanda ceklis (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang dianggap benar.
3. Setiap jawaban mempunyai skor, tidak ada resiko salah terhadap jawaban yang dipilih.
4. Terima kasih atas partisipasi Bapak/ Ibu/ saudara yang telah mengisi pernyataan angket ini.

### C. Pernyataan Angket

Keterangan pilihan jawaban

SS : Sangat Setuju dengan “pernyataan”  
 S : Setuju dengan “pernyataan”  
 R : Ragu-ragu dengan “pernyataan”  
 TS : Tidak Setuju dengan “pernyataan”  
 STS : Sangat tidak Setuju dengan “pernyataan”

### D. Pernyataan

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Variabel Kepemimpinan Spiritual</b>					
1	Pimpinan mendorong tenaga pendidik untuk mencapai tujuan madrasah	5	4	3	2	1
2	Setiap melakukan pekerjaan dengan baik dan sukses, pemimpin selalu memberikan penghargaan	5	4	3	2	1
3	Pimpinan percaya penuh dengan saya untuk melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
4	Pimpinan tidak menyederhanakan keputusan dengan sangat rinci.	1	2	3	4	5
5	Pemimpin tidak percaya penuh dengan apa yang saya kerjakan	1	2	3	4	5
6	Pemimpin saya selalu memiliki empati terhadap bawahan (tenaga pendidik)	5	4	3	2	1
7	Pimpinan yakin setiap pekerjaan yang saya lakukan akan bermanfaat dalam kehidupan masyarakat.	5	4	3	2	1
8	Pimpinan tidak pernah menghargai pekerjaan saya	1	2	3	4	5
<b>B.</b>	<b>Variabel Kultur Organisasi</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Budaya kerja dalam madrasah tidak mendorong saya untuk melakukan inovasi.	1	2	3	4	5

2	Dalam melakukan pekerjaan, madrasah menuntut untuk memperhatikan pekerjaan secara detail	5	4	3	2	1
3	Sejauh ini saya merasa bahwa budaya di madrasah lebih mengutamakan pada hasil kerja	5	4	3	2	1
4	Selama ini pihak manajemen tidak melibatkan guru dan staff dalam pengambilan keputusan madrasah	1	2	3	4	5
5	Madrasah tidak pernah memberikan batas waktu dalam setiap pekerjaan	1	2	3	4	5
6	Madrasah selalu melibatkan guru untuk mengambil keputusan dengan jalan musyawarah	5	4	3	2	1
7	Untuk keberhasilan pekerjaan, madrasah menyarankan untuk berani mengambil resiko dalam bekerja.	5	4	3	2	1
<b>C.</b>	<b>Variabel Efikasi Diri</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Saya selalu berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
2	Saya sangat tidak termotivasi jika melihat teman saya berhasil dalam menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5
3	Nasehat yang pimpinan berikan dapat meningkatkan keyakinan saya dalam bekerja secara maksimal.	5	4	3	2	1
4	Saya tidak percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
5	Rekan-rekan kerja selalu yakin bahwa saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan baik	5	4	3	2	1
6	Saya mampu mengerjakan tugas dengan baik meskipun beban kerja terasa berat.	5	4	3	2	1
<b>D.</b>	<b>Variabel Tenaga Pendidik</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Saya menyusun rencana pengajaran berdasarkan analisis kemampuan siswa	5	4	3	2	1
2	Saya tidak pernah hati-hati dalam menjelaskan materi agar tidak keliru	1	2	3	4	5
3	Saya memberikan penilaian kepada siswa sesuai dengan kemampuannya.	5	4	3	2	1
4	Sebelum mengajar, saya tidak pernah membuat program terlebih dahulu	1	2	3	4	5
5	Dalam proses belajar mengajar saya berusaha untuk menggunakan media pembelajaran.	5	4	3	2	1
6	Dalam menilai pekerjaan siswa, saya tidak pernah objektif	1	2	3	4	5
7	Sebagai guru, saya mencatat perkembangan siswa baik dalam kegiatan ekstra kulikuler maupun non kulikuler.	5	4	3	2	1
8	Siswa yang mempunyai bakat khusus, akan saya berikan bimbingan secara mendalam.	5	4	3	2	1

## E. Penutup

Terakhir peneliti ucapkan terima kasih kepada Bapak/ Ibu/ Saudara atas kesediannya mengisi angket ini guna membantu peneliti dalam pengumpulan data penelitian. Seluruh identitas dan jawaban yang Bapak/ Ibu/ Saudara berikan akan dijaga kerahasiaannya.



## ANGKET STAFF

### A. Identitas Responden

Nama : .....

Jabatan : .....

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/MA ☐ DIII ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3.

### B. Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan yang ada, mohon dibaca dan dipahami dengan sebaik-baiknya serta dibandingkan dengan praktek kerja atau keadaan kerja Bapak/ Ibu/ saudara yang sebenarnya.
2. Berikan tanda ceklis (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang dianggap benar.
3. Setiap jawaban mempunyai skor, tidak ada resiko salah terhadap jawaban yang dipilih.
4. Terima kasih atas partisipasi Bapak/ Ibu/ saudara yang telah mengisi pernyataan angket ini.

### C. Pernyataan Angket

Keterangan pilihan jawaban

SS : Sangat Setuju dengan “pernyataan”  
 S : Setuju dengan “pernyataan”  
 R : Ragu-ragu dengan “pernyataan”  
 TS : Tidak Setuju dengan “pernyataan”  
 STS : Sangat tidak Setuju dengan “pernyataan”

### D. Pernyataan

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Variabel Kepemimpinan Spiritual</b>					
1	Pimpinan mendorong tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan madrasah.	5	4	3	2	1
2	Setiap melakukan pekerjaan dengan baik dan sukses, pimpinan selalu memberikan penghargaan	5	4	3	2	1
3	Pimpinan percaya penuh dengan saya untuk melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
4	Pimpinan tidak menyederhanakan keputusan dengan sangat rinci.	1	2	3	4	5
5	Pemimpin tidak percaya penuh dengan apa yang saya kerjakan	1	2	3	4	5
6	Pemimpin saya selalu memiliki empati terhadap bawahan (tenaga kependidikan)	5	4	3	2	1
7	Pimpinan yakin setiap pekerjaan yang saya lakukan akan bermanfaat dalam kehidupan masyarakat.	5	4	3	2	1
8	Pimpinan tidak pernah menghargai pekerjaan saya	1	2	3	4	5
<b>B.</b>	<b>Variabel Kultur Organisasi</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Budaya kerja dalam madrasah tidak mendorong saya	1	2	3	4	5

	untuk melakukan inovasi.					
2	Dalam melakukan pekerjaan, madrasah menuntut untuk memperhatikan pekerjaan secara detail.	5	4	3	2	1
3	Sejauh ini saya merasa bahwa budaya di madrasah lebih mengutamakan pada hasil kerja	5	4	3	2	1
4	Selama ini pihak manajemen tidak melibatkan guru dan staff dalam pengambilan keputusan madrasah	1	2	3	4	5
5	Madrasah tidak pernah memberikan batas waktu dalam setiap pekerjaan	1	2	3	4	5
6	Madrasah selalu melibatkan tenaga kependidikan untuk mengambil keputusan dengan jalan musyawarah	5	4	3	2	1
7	Untuk keberhasilan sebuah pekerjaan, madrasah menyarankan untuk berani mengambil resiko dalam bekerja.	5	4	3	2	1
<b>C.</b>	<b>Variabel Efikasi Diri</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Saya selalu berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
2	Saya sangat tidak termotivasi jika melihat teman saya berhasil dalam menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5
3	Nasehat yang pimpinan berikan dapat meningkatkan keyakinan saya dalam bekerja secara maksimal.	5	4	3	2	1
4	Saya tidak percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
5	Rekan-rekan kerja selalu yakin bahwa saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan baik	5	4	3	2	1
6	Saya mampu mengerjakan tugas dengan baik meskipun beban kerja terasa berat.	5	4	3	2	1
<b>D.</b>	<b>Variabel Tenaga Kependidikan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Saya bekerja dengan tidak efisien dalam mencapai standar dimadrasah.	1	2	3	4	5
2	Pengetahuan saya sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
3	Madrasah tidak puas dengan hasil kerja saya	1	2	3	4	5
4	Saya bekerja dengan efektif dalam mencapai standar lembaga pendidikan.	5	4	3	2	1
5	Pekerjaan saya tidak memenuhi standar yang ditetapkan oleh madrasah.	1	2	3	4	5
6	Saya tidak memiliki daftar kehadiran dengan baik	1	2	3	4	5
7	Saya merasa senang jika lembaga menyukai hasil kerja saya.	5	4	3	2	1

### E. Penutup

Terakhir peneliti ucapkan terima kasih kepada Bapak/ Ibu/ Saudara atas kesediannya mengisi angket ini guna membantu peneliti dalam pengumpulan data penelitian. Seluruh identitas dan jawaban yang Bapak/ Ibu/ Saudara berikan akan dijaga kerahasiaannya.

**Data Sampel Dewan Pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2017/2018**  
**Jawaban Responden Pendidik (Guru)**

Variabel	Kepemimpinan Spiritual (X1)								Kultur Organisasi (X2)								Efikasi Diri (X3)						Kinerja Pendidik (Y1)									
SOAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8		N	
J U M L A H  S E L U R U H  S A M P E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	1	138	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	143	
	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	3	2	5	4	4	2	4	3	113	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	145	
	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	142
	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	141
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	7	124	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	8	145	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	9	130	
	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	10	119	
	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	11	139	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	12	130	
	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	13	115	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	14	145	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	145	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	116	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	17	145	
	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	18	112	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	19	118	
	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	20	125	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	21	117	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	22	117	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	23	117	
	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	86
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25	145
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	84
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	27	122

L  P E N E L I T I A N  P E N D I D I K  M	5	1	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	28	107
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	29	133
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	30	123
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	31	128
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	117
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	33	143
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	34	118
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35	142
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	36	119
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	37	137
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	5	38	125
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	39	134
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	40	129
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	41	137
	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	42	128
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43	145
	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	44	126
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	145
	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46	141
	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47	140
	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	124
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	145
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	118
	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	51	125
	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	52	133
	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	53	132
	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	54	119
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	145
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	56	145
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	116
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58	145

A D R A S A H	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	116			
	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	60	116		
	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	61	129	
	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	62	124	
	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	63	119	
	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	122	
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	65	88	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66	145
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	67	92
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	68	123
A L I Y A H	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	69	118	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	144
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	71	115
	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	72	93
	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	73	88
	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	74	114
	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5	4	75	102
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	76	120
	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	5	3	4	77	92
	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5	78	104
N E G E R I	5	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	5	4	79	97
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	145
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81	145
	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	82	123
	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	83	142
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	84	119
	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	85	129
	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	86	128
	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	87	120
	M	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	88
5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	89	143



A N C	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	90	138		
	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	91	134		
	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	2	5	5	5	92	127	
	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	93	135	
	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	94	126	
D I	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	95	128	
	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	96	131		
	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	2	5	5	97	129	
M A L A N G	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	98	125	
	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	99	135	
	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	100	134	
	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	101	122	
	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	102	134	
A N G  R A Y A	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	103	124	
	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	104	121	
	5	5	2	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	105	126	
	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	106	127	
	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	107	125
R A Y A	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	108	125
	3	3	4	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	4	5	109	104
	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	3	110	136	
	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	3	4	4	5	5	111	108
	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	4	112	122
A	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	113	126
	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	114	137

St. Dev < 1	0,702	0,729	0,843	0,661	0,743	0,692	0,707	0,673	0,695	0,679	0,642	0,669	0,633	0,647	0,733	0,669	0,684	0,805	0,657	0,764	0,697	0,622	0,709	0,748	0,656	0,729	0,645	0,721	0,701			
5	55	47	48	59	59	51	58	52	48	45	54	46	41	58	55	50	52	61	56	60	48	58	54	63	49	56	55	54	52			
4	46	53	48	44	42	48	43	49	50	56	50	54	61	46	43	51	48	35	47	38	52	48	44	39	53	47	51	45	53			
3	12	13	13	11	12	15	12	13	16	12	10	14	12	10	15	13	14	15	11	14	13	8	16	9	12	8	7	14	6			
2	1	0	4	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	3	0	2	1	0	0	3	0	3	1	1	3			
1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Jumlah	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114			
nilai rata2	4,348	4,247	4,191	4,416	4,337	4,303	4,27	4,326	4,292	4,247	4,36	4,258	4,258	4,393	4,371	4,326	4,326	4,393	4,416	4,36	4,281	4,416	4,303	4,337	4,348	4,371	4,427	4,36	4,337			
	a	b	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	f	g	a	a	b	c	d	c	d	a	b	c	a	b	c	f	e			
Kep. Spiritual								Kultur Organisasi								Efikasi Diri								Kinerja Pendidik								
N								N								N								N								
Urutan								Urutan								Urutan								Urutan								
a	vision			4,38	1				a	innovation			4,331	3				a	past performance			4,326	4				a	menyusun program			4,382	1
b	hope/faith			4,29	4				b	attention to detail			4,247	6				b	vicarious experience			4,326	3				b	melaksanagn prog			4,337	3
c	altruistic love			4,3	3				c	outcome orientation			4,36	2				c	verbal persuasion			4,376	1				c	melaksanakan evalu			4,382	1
d	meaning/calling			4,23	5				d	people orientation			4,258	4				d	emotional cues			4,348	2				d	mlksnkn prog perbaikan				
e	membership			4,33	2				e	tim orientation				7													e	menyusun prog BK			4,337	4
									f	agresiveness			4,258	5													f	membimbing siswa			4,36	2
									g	stability			4,393	1																		

**Data Sampel Dewan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2017/2018**  
**Jawaban Responden Tenaga Kependidikan (Staf)**

Variabel	Kepemimpinan Spiritual (X1)								Kultur Organisasi (X2)							Efikasi Diri (X3)						Kinerja Tenaga Kependidikan (Y2)									
Soal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		N	
Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7			
STAF (MAN) DI MALANG R	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	1	125	
	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	139	
	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	120	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	140	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	139
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	138
	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	7	117	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	8	140
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	9	115
	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	10	122
	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	11	130	
	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	2	4	5	5	4	5	12	125
	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	13	115	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	14	140	
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	140	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	16	113
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	17	140	
	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	18	113	
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	19	115
	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	20	125
	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	21	119
	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	22	115
	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	23	113
	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	24	108
	5	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	25	88

A Y A	5	4	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	26	90
	5	4	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	27	92
	5	4	4	2	3	5	4	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	2	3	28	98
	5	4	3	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	29	91
	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	5	30	99
St. deviasi	0,482	0,547	0,745	1,046	0,998	0,716	0,706	0,718	0,702	0,559	0,526	0,68	0,716	0,537	0,667	0,69	0,761	0,702	0,667	0,803	0,651	0,806	0,79	0,65	0,757	0,854	0,991	0,781		
Average	4,633	4,367	4,333	4,2	4,067	4,233	4,367	4,133	4,2	4,433	4,3	4,267	4,233	4,333	4,233	4,3	4,233	4,2	4,233	4,233	4,1	4,133	4,1	4,1	4,4	4,267	3,867	4,3		
5	19	12	15	16	12	11	15	10	11	14	10	12	12	11	10	13	13	11	11	14	8	11	10	8	17	15	8	15		
4	11	17	10	8	12	16	11	14	14	15	19	14	13	18	18	13	11	14	15	9	17	13	14	17	8	9	15	9		
3	0	1	5	2	2	2	4	6	5	1	1	4	5	1	1	4	6	5	4	7	5	5	5	5	5	5	2	6		
2	0	0	0	4	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	5	0			
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Jumlah	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30		
	a	b	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	f	g	a	a	b	c	d	c	d	b	c	d	b	a	e	d		
Kep. Spiritual			N		Urutan		Kultur Organisasi			N		Urutan		Efikasi Diri			N		Urutan		Kinerja Pendidik			N		Urutan				
a vision			4,417		1		a innovation			4,217		6		a past performance			4,3		1		a quality			4,267		1				
b hope/faith			4,217		4		b attention to detail			4,433		1		b vicarious experience			4,233		2		b productivity			4,267		1				
c altruistic love			4,233		3		c outcome orientation			4,3		3		c verbal persuasion			4,217		3		c job knowledge			4,1		3				
d meaning/calling			4,35		2		d people orientation			4,267		4		d emotional cues			4,167		4		d realibility			4,2		2				
e membership			4,133		5		e tim orientation					7									e availability			3,867		4				
							f agresiveness			4,233		5																		
							g stability			4,333		2																		

## Lampiran 5

Tabel Krejcie and Morgan

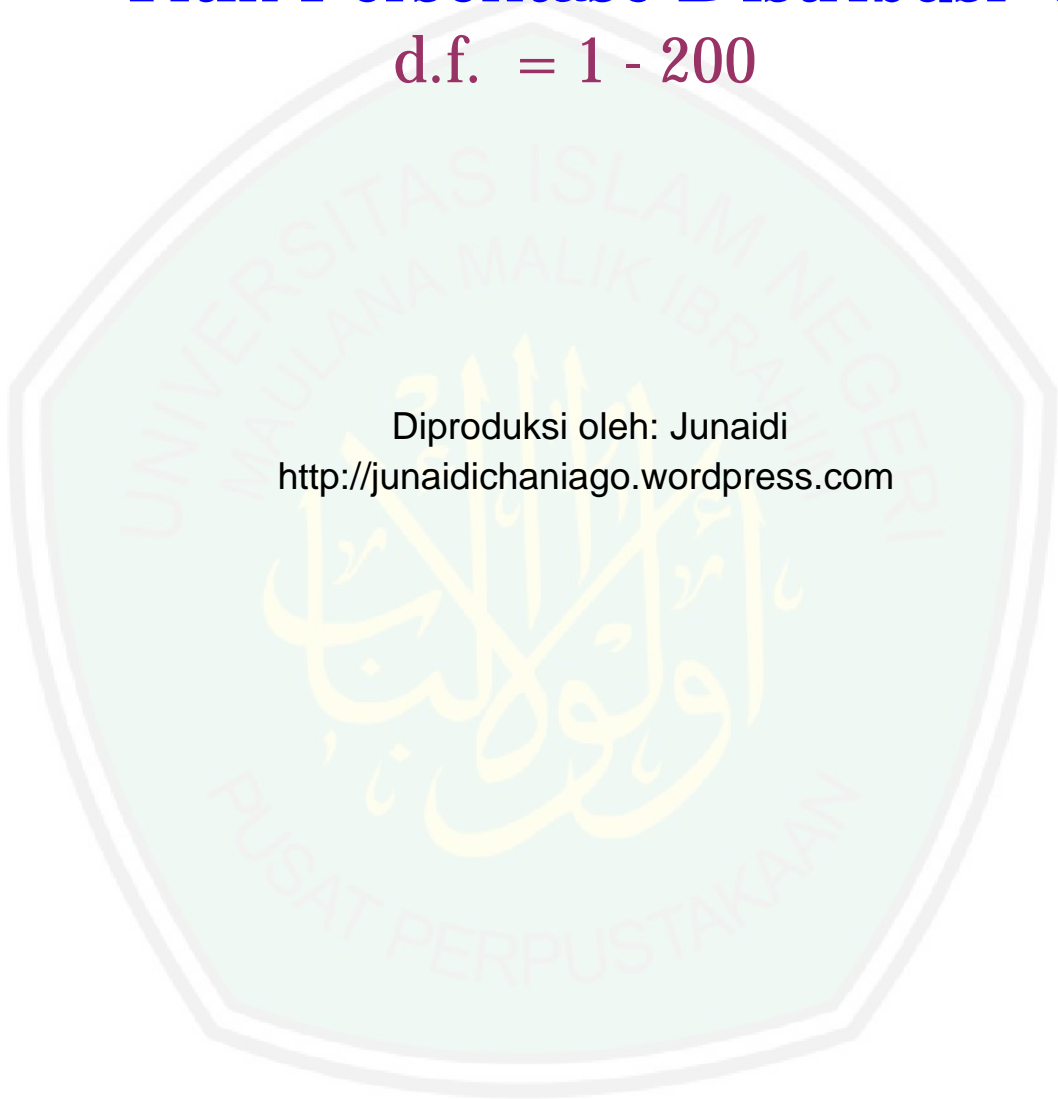
Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384



# Titik Persentase Distribusi t

d.f. = 1 - 200

Diproduksi oleh: Junaidi  
<http://junaidichaniago.wordpress.com>



**Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)**

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

## Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

## Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung



## Titik Persentase Distribusi t (df = 121 –160)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
121	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895
122	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838
123	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781
124	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726
125	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671
126	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617
127	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565
128	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512
129	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461
130	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411
131	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361
132	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312
133	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264
134	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217
135	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170
136	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124
137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung



## Titik Persentase Distribusi t (df = 161 –200)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
161	0.67602	1.28683	1.65437	1.97481	2.34973	2.60671	3.14162
162	0.67601	1.28680	1.65431	1.97472	2.34959	2.60652	3.14130
163	0.67600	1.28677	1.65426	1.97462	2.34944	2.60633	3.14098
164	0.67599	1.28673	1.65420	1.97453	2.34930	2.60614	3.14067
165	0.67598	1.28670	1.65414	1.97445	2.34916	2.60595	3.14036
166	0.67597	1.28667	1.65408	1.97436	2.34902	2.60577	3.14005
167	0.67596	1.28664	1.65403	1.97427	2.34888	2.60559	3.13975
168	0.67595	1.28661	1.65397	1.97419	2.34875	2.60541	3.13945
169	0.67594	1.28658	1.65392	1.97410	2.34862	2.60523	3.13915
170	0.67594	1.28655	1.65387	1.97402	2.34848	2.60506	3.13886
171	0.67593	1.28652	1.65381	1.97393	2.34835	2.60489	3.13857
172	0.67592	1.28649	1.65376	1.97385	2.34822	2.60471	3.13829
173	0.67591	1.28646	1.65371	1.97377	2.34810	2.60455	3.13801
174	0.67590	1.28644	1.65366	1.97369	2.34797	2.60438	3.13773
175	0.67589	1.28641	1.65361	1.97361	2.34784	2.60421	3.13745
176	0.67589	1.28638	1.65356	1.97353	2.34772	2.60405	3.13718
177	0.67588	1.28635	1.65351	1.97346	2.34760	2.60389	3.13691
178	0.67587	1.28633	1.65346	1.97338	2.34748	2.60373	3.13665
179	0.67586	1.28630	1.65341	1.97331	2.34736	2.60357	3.13638
180	0.67586	1.28627	1.65336	1.97323	2.34724	2.60342	3.13612
181	0.67585	1.28625	1.65332	1.97316	2.34713	2.60326	3.13587
182	0.67584	1.28622	1.65327	1.97308	2.34701	2.60311	3.13561
183	0.67583	1.28619	1.65322	1.97301	2.34690	2.60296	3.13536
184	0.67583	1.28617	1.65318	1.97294	2.34678	2.60281	3.13511
185	0.67582	1.28614	1.65313	1.97287	2.34667	2.60267	3.13487
186	0.67581	1.28612	1.65309	1.97280	2.34656	2.60252	3.13463
187	0.67580	1.28610	1.65304	1.97273	2.34645	2.60238	3.13438
188	0.67580	1.28607	1.65300	1.97266	2.34635	2.60223	3.13415
189	0.67579	1.28605	1.65296	1.97260	2.34624	2.60209	3.13391
190	0.67578	1.28602	1.65291	1.97253	2.34613	2.60195	3.13368
191	0.67578	1.28600	1.65287	1.97246	2.34603	2.60181	3.13345
192	0.67577	1.28598	1.65283	1.97240	2.34593	2.60168	3.13322
193	0.67576	1.28595	1.65279	1.97233	2.34582	2.60154	3.13299
194	0.67576	1.28593	1.65275	1.97227	2.34572	2.60141	3.13277
195	0.67575	1.28591	1.65271	1.97220	2.34562	2.60128	3.13255
196	0.67574	1.28589	1.65267	1.97214	2.34552	2.60115	3.13233
197	0.67574	1.28586	1.65263	1.97208	2.34543	2.60102	3.13212
198	0.67573	1.28584	1.65259	1.97202	2.34533	2.60089	3.13190
199	0.67572	1.28582	1.65255	1.97196	2.34523	2.60076	3.13169
200	0.67572	1.28580	1.65251	1.97190	2.34514	2.60063	3.13148

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG

Jl. R. Panji Suroso 2 Telp. 491605-477684 FAX 477684  
<http://www.kemenagkotamalang.com> email : [mapendakotamalang@ymail.com](mailto:mapendakotamalang@ymail.com)

Nomor : ~~B-186/13.25.2/TL.00/08/2018~~

16 Agustus 2018

Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth,  
1. Kepala MAN 1 Kota Malang  
2. Kepala MAN 2 Kota Malang  
Di

Kota Malang

Menindaklanjuti surat Direktur Pascasarjana UIN "MALIKI" Malang Nomor: B-116/Ps/HM.01/08/2018 tanggal 14 Agustus 2018 perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya *menyetujui/tidak keberatan* memberikan ijin kepada:

Nama : JULIANSYAH  
NIM : 16711022  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Malang

mengadakan penelitian yang dilaksanakan di instansi/lembaga yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Selama mengadakan penelitian mentaati tata tertib yang berlaku.
2. Setelah selesai mengadakan penelitian memberikan laporan secara tertulis kepada Kepala Kantor Kemenag Kota Malang dan Kepala Madrasah

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

a.n Kepala  
Kasi Pendidikan Madrasah  
  
Dr. SUTRISNO, M.Pd  
NIP. 196504031995031002

Tembusan:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang
2. Direktur Pascasarjana UIN MALIKI Malang
3. Mahasiswa yang bersangkutan





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : ~~0-10341-4114-0108-2018~~

09 Agustus 2018

Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada  
Yth. Kepala MAN 1 Kota Malang  
di  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Juliansyah  
NIM : 16711022  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.  
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.  
Judul Tesis : Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*







KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-128/Ps/HM.01/09/2018  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

07 September 2018

Kepada  
Yth. Kepala MAN Gondanglegi  
di  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Juliansyah  
NIM : 16711022  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.  
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.  
Judul Tesis : Hubungan Kepemimpinan Spiritual Kultur Organisasi dan Efikasi diri terhadap Kinerja dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Malang Raya.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*







**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 KOTA MALANG**

JL. Raya Tlogomas No. 21 Malang - 65144 Telp (0341) 551752  
Website : [www.man1Kotamalang1.sch.id](http://www.man1Kotamalang1.sch.id) Email : [man1mig@yahoo.co.id](mailto:man1mig@yahoo.co.id)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : B-485 /Ma.13.25.01/TL.00.3/09 /2018

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Drs. Mohammad Husnan , M.Pd  
NIP : 19621101 199003 1 007  
Pangkat/Golongan Ruang : Pembina (IV/a)  
Jabatan : Kepala

Menerangkan bahwa :

Nama : **JULIANSYAH**  
NPM : 16711022  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Universitas Islam Negeri Malang  
Judul Skripsi : " Hubungan Kepemimpinan Spiritual,Kultur  
Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kinerja  
Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah  
Aliyah Negeri (MAN) di Kota Malang

benar-benar telah selesai melaksanakan penelitian di MAN 1 Kota Malang .  
Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 14 September 2018  
Kepala



Drs. Mohammad Husnan , M.Pd  
NIP. 19621101 199003 1 007





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MALANG  
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 MALANG**

Alamat : Jalan Raya Putatlor Gondanglegi (0341) 879741, Kode Pos 65174  
Website : <http://www.mandagi.sch.id>, Email: [infoman1malang@gmail.com](mailto:infoman1malang@gmail.com)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : B-604/ Ma.13.35.01/ PP.00.6/09/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dr. Khairul Anam, M. Ag  
NIP : 196309211994031004  
Jabatan : Kepala Madrasah  
Unit Kerja : MAN 1 Malang

Menunjuk surat dari Direktur Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: B-128/Ps/HM.01/09/2018 tanggal 07 September 2018 perihal Permohonan Ijin Penelitian, dengan ini kami menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Juliansyah  
NIM : 16711022  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Universitas : Universitas Islam Negeri Malang  
Judul Tesis : Hubungan Kepemimpinan Spiritual Kultur Organisasi  
dan Efikasi Diri terhadap Kinerja dan Tenaga  
Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri(MAN)  
se Malang Raya

Telah selesai melaksanakan penelitian pada tanggal 10 September 2018 s/d 17 September 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 September 2018

Kepala

  
**KHAIRUL ANAM**





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU  
MADRASAH ALIYAH NEGERI BATU**

Jl. Patimura No. 25 Kelurahan Temas Telp./Fax. 0341 592185  
web: [www.mankotabatu.sch.id](http://www.mankotabatu.sch.id) email : [man\\_kotabatu@yahoo.com](mailto:man_kotabatu@yahoo.com)  
Kode Pos 65315

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : B-597/Ma.13.36.01/PP.00.6/09/2018

24 September 2018

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Batu.

Menerangkan bahwa :

Nama : JULIANSYAH  
NIM : 16711022  
Prodi : S2 Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Universitas : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Telah mengadakan penelitian untuk penyusunan Tesis dengan judul:

**"Hubungan Kepemimpinan Spiritual, Kultur Organisasi Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Di Malang Raya".**

Pada 7 September 2018 sampai dengan 23 September 2018.

Demikian Surat Keterangan ini, untuk digunakan sebagaimana mestinya.



## Lampiran 9

### Profil MAN di Malang Raya

#### 1. Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Malang

##### a. Gambaran Umum Objek Penelitian

Madrasah Aliyah Negeri Malang I lahir berdasarkan SK Menteri Agama No. 17 Tahun 1978, yang merupakan alih fungsi dari PGAN 6 Tahun Puteri Malang. Pengalih fungsian PGAN 6 Tahun Puteri menjadi dua madrasah, yaitu MTsN Malang II (saat ini berada di Jalan. Cemorokandang 77 Malang) dan MAN Malang I.

MAN Malang I sejak masih berstatus PGAN 6 Tahun Puteri menempati gedung milik Lembaga Pendidikan Maarif di Jalan MAN Malang I sejak masih berstatus PGAN 6 Tahun Puteri menempati gedung milik Lembaga Pendidikan Maarif di Jalan MT. Haryono 139 Malang dengan hak sewa sampai akhir Desember 1988. Kemudian pada tanggal 2 Januari 1989, MAN Malang I pindah ke lokasi baru yang berstatus milik sendiri di Jalan Simping Tlogomas I/40 Malang. Di tempat terakhir inilah, yang saat ini berubah nama menjadi Jalan Baiduri Bulan 40 Malang, MAN Malang I berkembang sampai sekarang.

MAN Malang I memiliki geografis yang strategis yaitu berada di tengah kota Malang yang dilalui oleh angkutan dari Batu ke kota Malang, Surabaya, Blitar dan dikelilingi oleh perguruan tinggi (UNIBRAW, POLINEMA, UIN, UM, UNISMA, UMM, dan ITN), sehingga lulusannya akan lebih mudah mengakses ke perguruan tinggi yang dipilihnya.

Seiring dengan peningkatan prestasi di bidang akademik maupun non akademik, maka dari tahun ke tahun orang tua yang berminat ingin menyekolahkan putra-putrinya ke madrasah ini juga semakin besar, baik itu dari Malang raya maupun poivinsi-provinsi lain di Indonesia termasuk dari Irian Jaya, Sulawesi, Kalimantan, Sumatera,dll.

Ditinjau dari kelembagaan MAN Malang I mempunyai tenaga akademik yang handal dalam pemikiran, memiliki manajemen yang kokoh yang mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mengembangkan kreativitas civitas akademika, serta memiliki kemampuan antisipatif masa depan dan proaktif. Selain itu MAN Malang I memiliki pemimpin yang mampu mengakomodasikan seluruh potensi yang dimiliki menjadi kekuatan penggerak lembaga secara menyeluruh.

**b. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Malang**

1) Visi

Terwujudnya Insan Berkualitas Tinggi dalam IPTEK yang Religius dan Humanis.

2) Misi

- a) Menumbuhkan semangat belajar untuk pengembangan Iptek dan Imtaq.
- b) Mengembangkan penelitian untuk mendapatkan gagasan baru yang berorientasi masa depan
- c) Mewujudkan kegiatan pembelajaran yang menyenangkan, kreatif dan inovatif.
- d) Menumbuhkembangkan semangat penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari
- e) Mewujudkan warga sekolah yang memiliki kepedulian terhadap diri, lingkungan dan berestetika tinggi.

**c. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Tenaga Pendidik di MAN Malang 1 Berjumlah 86 orang pendidik dan tenaga kependidikan dengan rincian: pendidik berjumlah 69 orang dengan kualifikasi S1 berjumlah 49, S2 berjumlah 19 orang dan S3 berjumlah 1 orang dan tenaga kependidikan berjumlah 17 orang. Sebagaimana terdapat dalam tabel di bawah ini:

No	Nama Guru dan Staf	Keterangan
1.	Drs. Mohammad Husnan, M.Pd	Kepala Madrasah
2.	Dra. Siti Djuwariyah, M.Pd	Guru Bahasa Indonesia
3.	Dra. Ismiati Mahmudah	Guru Biologi
4.	Arlis Yuliani Zubaidah, S.Pd, M.Si	Guru Matematika
5.	Dra. Rida Ruhamawati	Guru Pengembangan diri
6.	Drs. Nur Hidayatullah	Guru Matematika
7.	Ririn Eva Hidayati, M.Si	Guru Kimia
8.	Dra. Nur Laila, S.Pd	Guru Akidah Akhlak
9.	Dra. Yayuk Khisbiyah W, M.Pd	Guru Bahasa Inggris
10.	Drs. Sudirman, ST, S.Pd, M.Pd	Guru Prakarya
11.	Dra. Luluk Machsufah	Guru Bahasa Inggris
12.	Azin Priyo Kunantiono, S.Pd	Guru Penjas
13.	Dra. Hidayatus Shibyanah, MA	Guru Bahasa Arab
14.	Ary Budiono, S.Pd	Guru Bahasa Indonesia
15.	Drs. Imam Istamar	Guru Sejarah
16.	Chusnul Chotimah, S.Pd	Guru Ekonomi
17.	Emi Rohanum, S.Pd, M.Pd	Guru Bahasa Indonesia



18.	Dra. Dyah Istami Suharti, M.KPd	Guru Biologi
19.	Dra. Hj. Erni Qomaria Rida	Guru Matematika
20.	Syaiin Qodir, S.Pd	Guru PKN
21.	Dra. Yuni Widayati	Guru Ekonomi
22.	Robil Alamin, S.Pd	Guru Sejarah
23.	R. Heru Lesmana, S.Pt, S.Pd	Guru Keterampilan
24.	Drs. Mustofa , M.Pd.I	Guru Akidah Akhlak
25.	Dra. Ninik Rukayati, M.A	Guru Bahasa Inggris
26.	Nur Handayani, SP	Guru Bologi
27.	Drs. Sabilal Rosyad	Guru Fisika
28.	Rahmah Faridah, S.Pd.I	Guru Bahasa Arab
29.	Yasin, S.Pd	Guru Bahasa Arab
30.	Endro Soebagyo, S.Pd	Guru Seni Budaya
31.	Subhan, S.Pd, M.Si	Guru Sejarah
32.	Mochamad Khuseini, S.Pd	Guru Bahasa Inggris
33.	Hanik, Ulfa, S.Ag	Guru SKI
34.	Lely Pancaratna, S.Pd	Guru Matematika
35.	Nurul Fitriah, S.Si	Guru Kimia
36.	Wahyu Ujiati	Staf Administrasi
37.	Anita Fanti Hariyani, S.Si	Staf ketatalaksanaan
38.	Tjatur Agus Thajono	Staf administrasi
39.	Dra. Hj. Siti Kholifah	Guru BK
40.	Abdurrohman, S.Ag, MA	Guru PAI
41.	Joko Sugianto, S.Pd	Guru Penjas
42.	Chusnul Maulu'ah, S.Psi	Guru Pengembangan Diri
43.	Dewi Nurjanah, S.Pd	Guru PKN
44.	Istiqomah, S.Pd	Guru Bahasa Jerman
45.	Sugiono, S.Ag	Guru Qur'an Hadits
46.	Farah Fuadi, S.Pd	Guru Matematika
47.	Slamet Priyanto, S.Pd	Guru Ekonomi
48.	Moch. Solichin, S.Pd.I	Staf Tenaga Administrasi
49.	Zuhrita Ariefiani, S.Kom	Guru TIK
50.	Erlangga, S.Pd	Guru Geografi
51.	Samsul Hidayat, S.Pd	Guru Sejarah
52.	Siti Dwi Yulastuti, S.Pd	Guru Matematika
53.	Naniek Swandayani	Staf Teknis Administrasi
54.	Suryadi	Staf TU
55.	Mohammad Nur Khambali	Staf Teknis Administrasi
56.	Luluk Ilfianah	Staf TU
57.	Edy Sugiono	Staf TU
58.	Slamet Hariadi	Staf TU
59.	Agus Suroso	Staf teknis administrasi
60.	Kusnadi	Staf teknis administrasi
61.	Indra Hermawan	Scurity
62.	Lilik Ayu Octavia	Staf TU
63.	Reny Susmayanti, S.Psi	Guru Pengembangan Diri



64.	Aulia Rahmayanti, SS	Guru Bahasa Inggris
65.	A. Miftahul Khoir F, S.Kom	Guru TIK
66.	Afrizal Nur, S.Kom	Guru TIK
67.	M. Fajar Dewantara, S.Kom	Guru TIK
68.	Giemza Bagus Muji Utomo, S.Si	Guru TIK
69.	Mega Leo Julianto, S.Pd	Guru Sejarah
70.	Agus Sudrajat Agus	Staf TU
71.	Slamet Priyanto, S.Pd	Guru Geografi
72.	Kiki Purnomo	Guru TIK
73.	Muh. Fadil	Staf TU
74.	Drs. Imam Istamar	Guru Sejarah
75.	Drs. Liwaul Hamdi	Guru Bahasa Indonesia
76.	Khoiril Anas	Security
77.	Dra. Erni Qomaria Rida	Guru Matematika
78.	Dr. Musthofa, M.Pd.I	Guru Akidah Akhlak
79.	Jumawan	Staf pengadministrasian
80.	Ibnu Mundir, S.S. M.Pd	Guru Bahasa Arab
81.	Ana Ria Trilestari	Staf Komite
82.	M. Santoso	Security
83.	Nanik Sudassih, S.Pd	Guru Fisika
84.	Hani'atul Husniah, S.Ag	Guru Fiqih
85.	Subhan, S.Pd, M.Si	Guru Sejarah
86.	Endro Soebagyo, S.Pd	Guru Kesenian

## 2. Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu

### a. Gambaran Umum Objek Penelitian

Dalam perkembangannya dari awal berdiri sampai dengan sekarang Madrasah Aliyah Negeri II Kota Batu, yang berdiri kokoh, terus berbenah untuk melengkapi sarana dan prasarana untuk penyelenggaraan pendidikan mulai dari PGAA NU Batu diresmikan menjadi SPIAIN Sunan Ampel dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 02 Tahun 1970, menempati Gedung milik Al-Maarif Batu Jalan Semeru No. 22 Batu. Tahun 1978 secara resmi menjadi MAN Malang II berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978, menempati Gedung Al-Maarif Batu. Tahun 1979 MAN MALANG II pindah lokasi ke Gedung milik MI Raoudlatul Ulum di Jalan Lahor 23 Batu dengan Hak Sewa Bangunan. Tahun 1981 secara resmi MAN MALANG II telah menempati Gedung milik sendiri (Pemerintah) yang berlokasi di Jalan Patimura Nomor 25 Batu yang di bangun dengan dana DIP Tahun Anggaran 1980/1981.

Kota Batu berada di daerah pegunungan dengan udara yang sejuk, sebuah kota wisata dengan jumlah obyek wisata alam, tempat peristirahatan dengan fasilitas hotel, villa, sumber air panas, kolam renang, dan beberapa tempat hiburan, baik yang berada di dalam kota maupun di daerah-daerah saekitarnya. Batu juga berada pada jalur lalulintas Malang-Kediri-Jombang, Batu-Mojokerto lewat lintas pegunungan.

Disamping sebagai kota Wisata, Batu juga dikenal sebagai kota niaga yang terkenal dengan hasil pertanian Apel.

MAN II Malang Batu berada dalam lingkungan ini, dan para siswanya sebagian besar berada dan berasal dari masyarakat dalam lingkungan Kota Batu, disamping daerah sekitarnya.

**b. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu**

1) Visi

Terciptanya Generasi Muslim Yang Cerdas, terampil dan berakhlak mulia.

2) Misi

- a) Menyelenggarakan pendidikan MA untuk mempersiapkan SDM yang unggul dan berkualitas serta berprestasi.
- b) Menyelenggarakan pendidikan untuk mempersiapkan peserta didik melanjutkan ke perguruan tinggi.
- c) Menyelenggarakan pendidikan yang dapat mengembangkan potensi peserta didik yang dijiwai seni islam.
- d) Menyelenggarakan pelatihan dan ketrampilan yang di landasi akhlaqul karimah..

**c. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu memiliki Tenaga Pendidik di MAN Kota Batu Berjumlah 82 pendidik dan tenaga kependidikan sebagai berikut:

1) Pendidik (Guru)

Guru Tetap	: 49 orang
Guru tidak tetap	: 13 orang
Jumlah	: 62 orang

2) Tenaga Kependidikan

Pegawai Tetap	: 9 orang
Pegawai tidak tetap	: 11 orang
Jumlah	: 20 Orang

Latar belakang pendidikan pendidik (guru) terdiri dari kualifikasi S1 berjumlah 53, S2 berjumlah 11 orang dan tenaga kependidikan berjumlah 20 orang dari kualifikasi S1 4 orang, 5 orang D3, dan 9 orang SMA dan 2 orang berpendidikan SD.

### **3. Madrasah Aliyah Negeri Gondanglegi Kab. Malang**

#### **a. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Untuk mengetahui perkembangan MAN Gondanglegi ini, maka untuk lebih jelasnya penulis membagi dalam 4 (empat) periode, yaitu periode awal antara tahun 1985 sampai dengan tahun 1991, periode kedua antara tahun 1991 sampai dengan tahun 1995, periode pertengahan antara tahun 1995 sampai dengan tahun 2001, dan periode terakhir yaitu antara tahun 2001 sampai sekarang.

##### **1) Periode awal (antara tahun 1985-1991).**

Pada bulan Juli 1991, MAN Filial II pindah dari Banjarejo ke Putat lor Gondanglegi. Sebelum gedung MAN dibangun maka untuk sementara menempati gedung milik Fakultas Syari'ah UNISMA Gondanglegi (Sekarang STAI Al Qolam) sebagai ruang belajar dan gedung MTs. Al-Hamidiyah sebagai ruang kantor dengan pertimbangan tanah waqof calon lokasi gedung MAN Gondanglegi terletak bersebalahan dengan kedua gedung tersebut, disamping secara kebetulan K.H. MURSYID ALIFI juga sebagai Dekan Senat Fakultas Syari'ah UNISMA yang masuk sore.

##### **2) Periode kedua (antara tahun 1991-1995)**

Pada tahun 1995, siswa MAN Filial seluruhnya telah menempati gedung sendiri yang semuanya sebanyak dua unit yang terdiri dari enam lokal kelas, setelah memiliki sarana dan prasarana, tanah dan gedung, maka usaha untuk penegrian MAN Filial Gondanglegi diurus oleh Kepala MAN induk, yaitu Kepala MAN Malang II Batu, waktu itu Drs. Toras Gultom dan diteruskan oleh Drs. Untung Saleh. dan berhasil MAN Filial Malang II yang berada di Gondanglegi ini dinegerikan dengan nama MAN Gondanglegi berdasarkan SK dari Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: 515.A/1995, tanggal 25 Nopember 1995.

##### **3) Periode ketiga (antara 1995-2001)**

Setelah MAN Gondanglegi ini dinegerikan pada tahun 1995, Pada bulan Juli 1996 MAN Gondanglegi ini diresmikan, pada bulan dan tahun ini pula ditetapkan Kepala MAN Gondanglegi yang pertama yaitu Drs. Ahmad Nur Hadi dan Mohammad Ali

ditetapkan sebagai Kepala Tata Usaha yang sebelumnya sebagai Staf Tata Usaha di MAN Malang I.

4) Periode Akhir (antara 2001-sekarang)

Pada periode ini merupakan periode kelanjutan dari periode sebelumnya dimana semua sarana dan prasaranya sudah lebih memadai, yang ditandai dengan adanya beberapa bangunan dan fasilitas laboratorium Bahasa, dan IPA serta Perpustakaan sebagai penunjang dalam proses belajar dan mengajar.

**b. Visi dan Misi MAN Gondanglegi Kab. Malang**

1) Visi

Religius, Cerdas, Terampil, dan Berprestasi (R.C.T.B)

2) Misi

- a) Menanamkan aqidah islam yang kuat melalui pembiasaan kegiatan keagamaan dalam kehidupan sehari-hari.
- b) Melaksanakan pembelajaran melalui integrasi keilmuan dan interkoneksi antar mata pelajaran.
- c) Melaksanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan secara disiplin dan efektif guna mencapai prestasi akademik.
- d) Melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler yang berorientasi pada peningkatan prestasi dan pelatihan ketrampilan.
- e) Memberi bekal siswa untuk melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dan atau berwirausaha.
- f) Meningkatkan kerja sama dengan perguruan tinggi dan masyarakat.
- g) Meningkatkan hubungan interaktif secara berkesinambungan dengan stakeholder.
- h) Melestarikan fungsi lingkungan, mencegah pencemaran, dan kerusakan lingkungan.

**c. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Tenaga Pendidik di MAN Gondanglegi Kab. Malang Berjumlah 64 orang pendidik dan tenaga kependidikan dengan rincian: pendidik berjumlah 53 orang dengan kualifikasi S1 berjumlah 47, S2 berjumlah 5 orang dan S3 berjumlah 1 orang dan tenaga kependidikan berjumlah 11 orang. Sebagaimana terdapat dalam tabel di bawah ini:

No	Nama Guru dan Staf	Keterangan
1.	Dr. Khairul Anam, M.Ag	Kepala madrasah
2.	Dra. Hj. Nurul Hidayati	Guru
3.	Dra. Mutmainnah	Guru
4.	Zainul Musafak, M.Si	Guru

5.	Drs. Arif Rahman	Guru
6.	Bahronil Ulum, S.Pd	Guru
7.	Sugeng Haryono, M.Pd	Guru
8.	Endang Sri Purwanti, S.Pd	Guru
9.	Titien Sumartini, S.Pd	Guru
10.	Kustiani, S.Pd	Guru
11.	Diyah Indrastuti, S.Pd	Guru
12.	Abdulloh, S.Pd	Guru
13.	Winarsih, S.Pd	Guru
14.	Hamidah Barid Baroroh, M.Pd	Guru
15.	Agung sri Mulyono, S.Pd	Guru/Kurikulum
16.	Siti Yatik Nurhayati, S.Pd	Guru
17.	Ida Rokayah, S.Pd	Guru
18.	Ahmad Atho	Staf TU
19.	Dwi Susanti Wilujeng, S.Pd	Guru
20.	Drs. Ali Muhajir	Guru
21.	Drs. Abdul Rochin, M.Pd	Guru
22.	Nasikun Amin, S.Pd	Guru
23.	Hj. Maimuna, S.Si	Guru
24.	Hj. Dini Hidayati, M.Pd	Guru
25.	Abdul Hanan, S.Ag	Guru
26.	Ifa Afida, S.Pd	Guru
27.	Junaedi, S.Pd	Guru
28.	Tri Budi Hermanto, S.Pd	Guru
29.	Siti Fatimah, S.Pd	Guru
30.	Ady Irawan, S.Pd	Guru
31.	Mohammad Hamim Muhtadi, S.S	Guru
32.	Teguh Hendri Ariyanto, S.Pd	Guru
33.	Yun Jauharotul Ashriyah, S.Pd.I	Guru
34.	Chofiatus Saadah, S.Pd	Guru
35.	Sri Utami, S.Pd	Guru
36.	Mahfud	Staf TU
37.	Teguh Santoso, S.Pd	Guru
38.	Muyassaroh, S.Hum	Guru
39.	Dra. Sri Budi Harwani	Guru
40.	Abdul Hanan, S.Ag	Guru
41.	Purnomo, S.Kom	Guru
42.	Hj. Maimuna, S.Si	Guru
43.	Ahmad Junaedi, S.Pd	Guru
44.	Ayu octaviani, S.Pd	Guru
45.	Haryono, S.Pd	Guru
46.	Nurul Fitriah, S.Pd.I	Guru
47.	Muhammad Khusaini, S.Pd	Guru
48.	Purnomo, S.Kom	Guru
49.	Rosyidi	Staf Administrasi
50.	Anita Hariani, S.Si	Guru



51.	M. Slamet, S.Pd	Guru
52.	Moh. Ghufroon, S.Kom	Guru TIK
53.	Eddy Ngariyono	Laboran
54.	Jumaki	Staf TU
55.	Sutiyah	Staf TU
56.	Ibnu Mundir, S.S	Guru
57.	Baidowi	Staf Administrasi
58.	Hariadi, S.Si	Guru
59.	Nur Sumantri, S.Pd	Guru
60.	Mahmudi	Security
61.	Dewi Nurjannah, S.Pd.I	Guru
62.	Muhtar	Security
63.	Pondi	Staf TU
64.	Suni	Staf TU

## Dokumentasi Penelitian

### 1. Penelitian di MAN 1 Kota Malang



Bersama Bapak Nur Hidayatullah Selaku Guru penjamin mutu dan sekaligus yang mendampingi peneliti dalam penyebaran Angket Penelitian di MAN 1 Kota Malang.

### 2. Penelitian di MAN Gondanglegi Kab. Malang



Bersama Bapak Agung Sri Mulyono Selaku Guru Waka Kurikulum dan sekaligus yang mendampingi peneliti dalam penyebaran Angket Penelitian di MAN Gondanglegi Kab. Malang.

### 3. Penelitian di MAN Kota Batu



Penelitian di MAN Kota batu, peneliti dibantu oleh Bapak Munawir selaku guru dan sekaligus Waka Kurikulum dalam penyebaran Angket kepada guru dan staf di MAN Kota Batu.

### *Curriculum Vitae*



Nama : JULIANSYAH  
 Tetala : Parit Aim, 07 Juli 1994  
 Alamat : Jalan. Trans Kalimantan, Parit Aim, Desa Ambawang Kuala, Kec. Sui Ambawang. Kab. Kubu Raya, Kalimantan Barat 78393.  
 Email : [jcaligra@ymail.com](mailto:jcaligra@ymail.com)  
 Telp/WA : 08995920092  
 FB/IG : Juliansyah/Syah\_July

#### **Riwayat Pendidikan**

1. Madrasah Ibtidaiyah, Kab. Kubu Raya (2000-2006)
2. Sekolah Dasar Negeri 21, Kab. Kubu Raya (2000-2006)
3. Madrasah Tsanawiyah Ponpes Darul Ulum, Kab. Kubu Raya (2006-2008)
4. Madrasah Tsanawiyah Ponpes Nahdhatul Athfal, Kab. Kubu Raya (2008-2009)
5. Madrasah Aliyah Syarif Hidayatullah, Kota Pontianak. (2009-2012)
6. Strata 1 Pendidikan Agama Islam IAIN Pontianak (2012-2016)
7. Strata 2 Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2016-2018)

#### **Pengalaman Organisasi**

1. Ketua OSIS MTs Nahdhatul Athfal, (2008-2009)
2. Ketua OSIS MA Syarif Hidayatullah, (2010-2011)
3. Pengurus Mahasiswa Training Center Pontianak, (2012-2013)
4. Dewan Mahasiswa FTIK Kabid Keagamaan IAIN Pontianak (2013-2014)
5. Pengurus Forum Komunikasi dan Silaturahmi (FKS) Kab. Kubu Raya (2016 – Sekarang)
6. Anggota Persatuan Kaligrafi Kalimantan Barat (2017 – Sekarang).