

**PENGARUH KEPEMIMPINAN VISIONER, BUDAYA ORGANISASI
DAN ETOS KERJA ISLAMI TERHADAP KINERJA GURU
DIMODERASI KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA LEMBAGA
PENDIDIKAN ISLAM HIDAYATULLAH DI JAWA TIMUR**

DISERTASI

Oleh:
NANANG NOERPATRIA
NIM: 15731011



**PROGRAM DOKTORAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2022**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN VISIONER,
BUDAYA ORGANISASI DAN ETOS KERJA ISLAMI
TERHADAP KINERJA GURU DIMODERASI KOMITMEN
ORGANISASIONAL PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM
HIDAYATULLAH DI JAWA TIMUR**

Disertasi
Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam

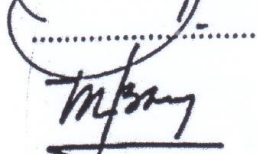


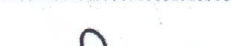
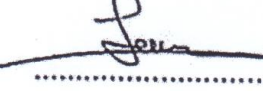
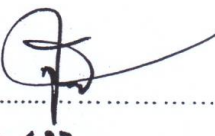
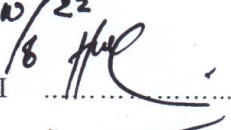
Oleh:
Nanang Noerpatria
NIM: 15731011

**PROGRAM STUDI DOKTOR
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Naskah Disertasi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional pada Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah di Jawa Timur”, yang disusun oleh Nanang Noerpatria (NIM. 15731011) ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada hari Selasa tanggal 12 Juli 2022.

Dewan Penguji

Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, M.Si 197202122003121003	Penguji I	
Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag 196608251994031002	Penguji II	
Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I 196512051994031003	Penguji III	
Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. 196903032000031002	Ketua/Penguji IV	
Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd 198010012008011016	Sekretaris/Penguji V	
Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I 195507171982031005	Promotor/Penguji VI	
Dr. H. Achmad Khudori Soleh, M. Ag 196811242000031001	Co-Promotor/Penguji VII	

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



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

LEMBAR PERSETUJUAN
UJIAN DISERTASI AKHIR (TERBUKA)

Naskah Disertasi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional pada Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah di Jawa Timur”, ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan dalam sidang Ujian Disertasi Akhir (Terbuka).

Malang, 5 Agustus 2022
Promotor I



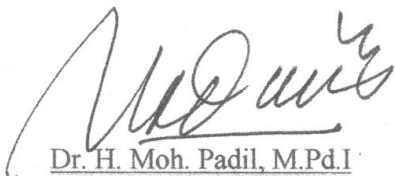
Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I
195507171982031005

Malang, 10 Agustus 2022
Promotor II



Dr. H. Achmad Khudori Soleh, M. Ag
196811242000031001

Malang, Agustus 2022
Mengetahui,
Ketua Program Doktor MPI



Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I
196512051994031003

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nanang Noerpatria
NIM : 15731011
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional pada Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah di Jawa Timur

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, Juni 2022

Hormat saya,



Nanang Noerpatria
15731011

ABSTRAK

Nanang Noerpatria, 2022. *Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional pada Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah di Jawa Timur.* Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Promotor (1) Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I, dan Co-Promotor (2) Dr. H. Achmad Khudori Soleh, M.Ag.

Kata Kunci: Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, Etos Kerja Islami, Komitmen Organisasional dan Kinerja Guru.

Meningkatkan kualitas kinerja yang baik, merupakan salah satu tujuan mendasar bagi setiap lembaga pendidikan di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Guru memegang peranan penting dan strategis, sebagai pemeran utama di sekolah. Kedudukan guru membentuk kualitas SDM anak bangsa berada dalam peranan yang sangat sentral dan tidak tergantikan oleh kemajuan teknologi apapun.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru dimoderasi komitmen organisasional. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatory, pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dalam bentuk *google form*. Populasi berjumlah 588 orang, dengan sampel 170 responden. Teknik analisis data dengan *path analisis* dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.3.7 meliputi pengujian *outer model*, *inner model* dan pengujian *Bootstrapping*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan visioner secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja. (2) Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. (3) Etos kerja Islami berpengaruh terhadap kinerja. (4) Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. (5) Komitmen organisasional tidak memoderasi kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan etos kerja Islami dalam meningkatkan kinerja guru. (6) Kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan etos kerja Islami mampu meningkatkan kinerja guru dengan nilai persentase sebesar 59,8% dan selebihnya dipengaruhi variabel-variabel lain.

Temuan penelitian ini menawarkan paradigma baru (*new paradigm*) tentang kepemimpinan yaitu *Islamic Visionary Leadership (IVL)* bahwa seorang pemimpin tidak cukup dengan memberikan arahan masa depan sebatas kacamata dunia, melainkan memiliki pandangan jauh ke depan dalam dimensi dunia akhirat, dengan tiga komponen utama, yaitu memerankan *leader as culture builder*, membangun etos kerja Islami dan menguatkan komitmen keagamaan.

ABSTRACT

Nanang Noerpatria, 2022. The Influence of Visionary Leadership, Organizational Culture, and Islamic Work Ethic on Teachers' Performance Moderated the Organizational Commitment at the Hidayatullah Islamic Education Institution in East Java. Dissertation, Doctoral Program of Islamic Education Management, Postgraduate, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Promoter (1) Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I, and Copromoter (2) Dr. H. Achmad Khudori Soleh, M.Ag.

Keywords: Visionary Leadership, Organizational Culture, Islamic Work Ethic, Organizational Commitment and Teacher Performance.


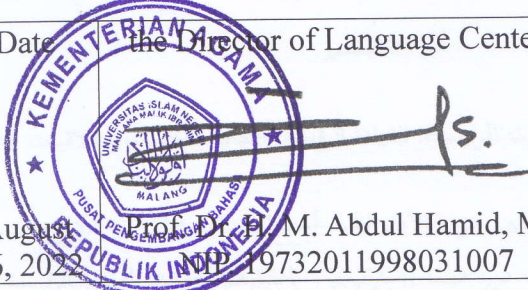
Improving the quality of a good performance is one of the fundamental objectives for every educational institution in the midst of increasingly competitive competition. Teachers play a crucial and strategic role as the main actors in schools. Teachers have a central role, which cannot be replaced by any technological advances, for shaping the quality of human resources of the nation.

This study aims to analyze the effect of visionary leadership, organizational culture, and Islamic work ethic on teachers' performance moderated by the organizational commitment. This is an explanatory quantitative research. The data collection is carried out by using a questionnaire in the form of google form. The population is 588 people, with a sample of 170 respondents. The data analysis technique is path analysis with the help of the SmartPLS 3.3.7 application comprising outer model, inner model and Bootstrapping testing.

The results indicate that: (1) Visionary leadership has no direct effect on teachers' performance. (2) Organizational culture has a direct effect on teachers' performance. (3) Islamic work ethic has an effect on teachers' performance. (4) Organizational commitment has no effect on teachers' performance. (5) Organizational commitment does not moderate visionary leadership, organizational culture, and Islamic work ethic in improving teachers' performance. (6) Visionary leadership, organizational culture, and Islamic work ethic can improve teachers' performance with a percentage value of 59.8% and the rest is influenced by other variables.

The findings of this study offer a new paradigm about leadership, namely Islamic Visionary Leadership (IVL) stating that a leader should not only provide a direction for future plan in the world, but also has a long term vision within the dimension of the hereafter. It comprises three main indicators, namely: doing the

The findings of this study offer a new paradigm about leadership, namely Islamic Visionary Leadership (IVL) stating that a leader should not only provide a direction for future plan in the world, but also has a long term vision within the dimension of the hereafter. It comprises three main indicators, namely: doing the role of a leader as a culture builder, building an Islamic work ethic and strengthening religious commitment.

<p>Translator,</p>  <p>Prima Purbasari, M.Hum NIDT 19861103201608012099</p>	<p>Date August 16, 2022</p>  <p>the Director of Language Center, Prof. Dr. M. Abdul Hamid, MA NIDP 19732011998031007</p>
--	--

مستخلص البحث

نانانغ نويرابتريا ، ٢٠٢٢. تأثير القيادة الرؤيوية والثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل الإسلامية على أداء المعلمين خلال الالتزام التنظيمي في المؤسسة التعليمية الإسلامية هداية الله في جاوى الشرقية. رسالة الدكتوراه، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: أ. د. الحاج مولياي، الماجستير. والمشرف الثاني: د. الحاج أحمد خضري صالح، الماجستير.



الكلمات الرئيسية: القيادة الرؤيوية، الثقافة التنظيمية، أخلاقيات العمل الإسلامية، الالتزام التنظيمي، أداء المعلم.

يعد تحسين جودة الأداء الجيد أحد الأهداف الأساسية لكل مؤسسة تعليمية في خضم المنافسة التنافسية المتزايدة. يلعب المعلمون دورا مهما واستراتيجيا، باعتبارهم الجهات الفاعلة الرئيسية في المدرسة. إن موقف المعلمين لتشكيل نوعية الموارد البشرية لأطفال الأمة هو في دور مركزي للغاية ولا يمكن الاستغناء عنه بأي تقدم تكنولوجي.

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير القيادة الرؤيوية والثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل الإسلامية على أداء المعلم خلال الالتزام التنظيمي. هذا البحث هو بحث كمي تفسيري، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة في شكل جوجل استمارة. بلغ عدد مجتمع البحث ٥٨٨ شخصا، مع عينة من ١٧٠ مستجيبا. تقنية تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار (*path analisis*) بمساعدة تطبيق SmartPLS 3.3.7 مما تضمن اختبار النماذج الخارجية والنماذج الداخلية واختبار التشغيل التمهيدي (*Bootstrapping*).

أظهرت النتائج أن: (١) القيادة الرؤيوية لا تؤثر على الأداء بشكل مباشر. (٢) الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء بشكل مباشر. (٣) أخلاقيات العمل الإسلامية تؤثر على الأداء. (٤) الالتزام التنظيمي لا يؤثر على الأداء. (٥) الالتزام التنظيمي لا يخفف من القيادة الرؤيوية والثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل الإسلامية في تحسين أداء المعلم. (٦) القيادة الرؤيوية، والثقافة التنظيمية، وأخلاقيات العمل الإسلامية قادرة على تحسين أداء المعلم بنسبة ٥٩.٨%، والباقية تأثرت بمتغيرات أخرى.

تقدم نتائج هذا البحث نموذجا جديدا حول القيادة، وهو القيادة الإسلامية الرؤيوية (*Islamic Visionary Leadership*) بأن القائد لا يكفي لتقديم التوجيه المستقبلي كمنظور علمي، بل أن يكون لديه بصيرة في أبعاد الدنيا و... مؤشرات رئيسية؛ العمل كقائد في بناء الثقافة وبناء أخلاقيات العمل الإسلامية وتعزيز الالتزامات الدينية.

Penerjemah,  M. Mubasysyir Munir, MA NIDT:19860513201802011215	Tanggal 16/8/2022	Validasi Kepala PPB,  Prof. Dr. H. M. Abdul Hamid, MA NIP: 19730201 199803100
--	----------------------	--



KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah, peneliti ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, disertasi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional pada Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah di Jawa Timur". 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.

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

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan Para Wakil Rektor, atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi jenjang Doktor Manajemen Pendidikan Islam.
2. Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, terimakasih atas segala layanan dan fasilitas serta motivasi yang telah banyak membimbing dan memberikan petunjuk serta arahan kepada peneliti dalam menyusun disertasi ini.
3. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I selaku Ketua Program Studi dan Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd, selaku Sekretaris Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam (MPI), atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
4. Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I, selaku promotor terimakasih atas masukan, arahan, motivasi, koreksi dan bimbingannya terkait penulisan disertasi.
5. Dr. H. Achmad Khudori Soleh, M.Ag, selaku co-promotor terimakasih atas masukan, arahan, motivasi, koreksi dan bimbingannya terkait penulisan disertasi.

6. Bapak dan Ibu dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan namanya satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dzim peneliti kepada beliau semua, terima kasih atas ilmu yang diberikan.
7. Semua pihak yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam pengambilan data penelitian ini di LPIH Jawa Timur.

Akhirnya peneliti berharap, semoga disertasi ini berguna dalam menambah wawasan peneliti dan semoga bermanfaat untuk adik-adik tingkat yang nantinya dapat dijadikan referensi dalam membuat disertasi yang lebih baik. 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 disertasi. Alhamdulillahirabbil alamin.

Batu, Juni 2022

Peneliti,

Nanang Noerpatria
15731011

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Perstujuan dan Pengesahan.....	iii
Pernyataan Keaslian Disertasi	iv
Abstrak	vi
Kata Pengantar.....	x
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel.....	xvi
Daftar Gambar	xix
BAB I <u>Pendahuluan</u>	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
E. Hipotesis Penelitian	13
F. Ruang Lingkup Penelitian.....	13
G. Penelitian Terdahulu Dan Orisinalitas Penelitian	15
H. Definisi Operasional	23
Bab II <u>Kajian Pustaka</u>	26

A. Landasan Teori.....	26
1. Kepemimpinan Visioner	26
2. Budaya Organisasi	30
3. Etos Kerja Islami	37
4. Komitmen Organisasional	45
5. Kinerja Guru	47
6. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Guru.....	51
7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru.....	55
8. Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru	56
9. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional.....	58
10. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional	59
11. Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional	61
B. Kajian Teori Dalam Perspektif Islam	62
C. Kerangka Berpikir.....	73
BAB III Metode Penelitian.....	76
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian	76
B. Variabel Penelitian.....	78
C. Populasi Dan Sampel	85
D. Pengumpulan Data	90
E. Instrumen Penelitian	91

F. Uji Validitas Dan Reliabilitas	97
G. Analisis Data.....	97
BAB IV Hasil Penelitian	103
A. Deskripsi Obyek Penelitian.....	103
1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	103
2. Gambaran Umum Responden Penelitian.....	104
B. Deskripsi Variabel Penelitian	110
1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Visioner (X1)	110
2. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2)	118
3. Deskripsi Variabel Etos Kerja Islami (X3).....	126
4. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Z).....	133
5. Deskripsi Variabel Kinerja Guru (Y).....	139
C. Partial Least Square	145
1. Hasil Uji Outer Model	146
2. Hasil Uji Inner Model.....	155
3. Pengembangan Model Penelitian.....	156
4. Pengujian Hipotesis	158
BAB V Pembahasan.....	162
A. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Guru.....	162
B. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru.....	167
C. Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru	174

D. Komitmen Organisasional Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru	176
E. Bangunan Konseptual Temuan Penelitian	177
BAB VI <u>P</u> enutup	185
A. Kesimpulan	185
B. Implikasi Penelitian	187
C. Saran	191
D. Keterbatasan Penelitian.....	192
Daftar Pustaka.....	194

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Ruang Lingkup Variabel dan Indikator Penelitian	14
Tabel 1. 2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini.....	17
Tabel 3. 1 Skor dan Kategori	85
Tabel 3. 2 Data Sekolah LPIH Jawa Timur	86
Tabel 3. 3 Populasi Responden	88
Tabel 4.1 Pendidikan Terakhir Responden	105
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	106
Tabel 4.3 Tingkat Kekaderan Responden	107
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden	108
Tabel 4. 5 Unit Kerja Responden.....	110
Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Visioner (X1).....	111
Tabel 4. 7 Nilai Mean Masing-Masing Indikator kepemimpinan visioner (X1) ...	112
Tabel 4. 8 Deskripsi Indikator Penentu Arah.....	113
Tabel 4. 9 Deskripsi Indikator Agen Perubahan	114
Tabel 4. 10 Deskripsi Indikator Juru Bicara	115
Tabel 4. 11 Deskripsi Indikator Pelatih.....	117
Tabel 4. 12 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2).....	118
Tabel 4. 13 Nilai Mean Masing-Masing Indikator Budaya Organisasi (X2).....	119
Tabel 4. 14 Deskripsi Indikator Beradaptasi.....	120
Tabel 4. 15 Deskripsi Indikator Pencapaian	122
Tabel 4. 16 Deskripsi Indikator Klan.....	123

Tabel 4. 17 Deskripsi Indikator Birokratis.....	125
Tabel 4. 18 Deskripsi Variabel Etos Kerja Islami (X3)	127
Tabel 4. 19 Nilai Mean Masing-Masing Indikator Etos Kerja Islami (X3)	128
Tabel 4. 20 Deskripsi Indikator Kerja Diniatkan Ibadah	129
Tabel 4. 21 Deskripsi Indikator Rasional.....	130
Tabel 4. 22 Deskripsi Indikator Amanah	132
Tabel 4. 23 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Z)	133
Tabel 4. 24 Nilai Mean Masing-Masing Indikator Komitmen Organisasional (Z)	134
Tabel 4. 25 Deskripsi Indikator Normatif.....	135
Tabel 4. 26 Deskripsi Indikator Kontinyu.....	137
Tabel 4. 27 Deskripsi Indikator Afektif	138
Tabel 4. 28 Deskripsi Variabel Kinerja Guru (Y).....	140
Tabel 4. 29 Nilai Mean Masing-Masing Indikator Kinerja Guru (Y).....	141
Tabel 4. 30 Deskripsi Indikator Kuantitas	142
Tabel 4. 31 Deskripsi Indikator Kualitas	143
Tabel 4. 32 Deskripsi Indikator Ketepatan	144
Tabel 4. 33 Uji Validitas Konvergen (Calculate 1).....	148
Tabel 4. 34 Uji Validitas Konvergen (Calculate 2).....	150
Tabel 4. 35 Nilai Cross Loading	152
Tabel 4. 36 Nilai Akar AVE	153
Tabel 4. 37 Nilai Validitas dan Realibilitas Konstruk	154
Tabel 4. 38 Nilai Koefisien Determinasi.....	155

Tabel 4. 39 Nilai F Square	156
Tabel 4. 40 Nilai Path Coeficient.....	158

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konseptual Penelitian	74
Gambar 3. 1 Variabel Kepemimpinan Visioner.....	78
Gambar 3. 2 Variabel Budaya Organisasi.....	80
Gambar 3. 3 Variabel Etos Kerja Islami	81
Gambar 3. 4 Variabel Kinerja Guru	82
Gambar 3. 5 Variabel Komitmen Organisasional	84
Gambar 4.1 Model Penelitian dengan Partial Least Square.....	157
Gambar 5.1 Bangunan Teori Penelitian.....	182

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (A Guide to Arabic Tranliterationstion), INIS Fellow 1992.

a. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	A	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	'
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	هـ	H
ش	Sy	ء	'
ص	Sh	ي	Y
ض	Dl		

b. Vokal Panjang dan Diftong

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	â (a Panjang)	اؤ	Aw
اي	î (i Panjang)	اي	Ay
اؤ	û (u Panjang)		

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Paradigma kebergantungan dunia terhadap sumber daya alam telah bergeser ke arah Sumber Daya Manusia (SDM). Saat ini, masyarakat di seluruh dunia menyadari bahwa kunci kemajuan sebuah bangsa terletak pada sumber daya manusianya. Sebab, SDM memegang peranan penting dalam menentukan daya survival bangsa pada jangka pendek maupun jangka panjang di tengah percaturan global yang semakin kompetitif.

Pendidikan memiliki peranan penting dalam menentukan kualitas SDM, kini dan masa yang akan datang. Keberadaan SDM berkualitas menjadi faktor kunci keberhasilan pembangunan nasional, termasuk pembangunan bidang pendidikan. Oleh sebab itu, pengembangan SDM pada dasarnya adalah bagian yang paling penting dan mendasar dalam proses pelaksanaan manajemen pendidikan nasional sampai ke manajemen pendidikan tingkat satuan pendidikan.

Dalam lembaga pendidikan, ikhtiar memajukan organisasi dilakukan tidak saja oleh pengelola lembaga pendidikan tetapi juga oleh pemerintah melalui optimalisasi peranan Sistem Pendidikan Nasional agar dapat berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.¹ Agar bisa mencapai cita-cita tersebut, memerlukan pengelolaan lembaga pendidikan yang baik dan

¹Lihat Bab 2 Pasal 3 UU NO 20 Tahun 2003.

dukungan SDM yang berkualitas agar tingkat capaian lembaga pendidikan dapat memenuhi standar yang diharapkan.

Mewujudkan pendidikan berkualitas tidak dapat dipisahkan dari peranan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Mereka memiliki peranan penting dan strategis, utamanya pada tenaga pendidik yang merupakan pemeran utama di dalam sekolah. Kedudukan tenaga pendidik dalam membentuk kualitas SDM anak bangsa berada dalam peranan yang sangat sentral dan tidak tergantikan oleh kemajuan teknologi apapun.²

Guru sebagai tenaga pendidik merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan tersebut, karena guru yang berhubungan langsung dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan lulusan yang diharapkan. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan pendidikan nasional seperti yang diamanatkan dalam undang-undang. Guna mendukung kegiatan guru tersebut diperlukan iklim sekolah yang kondusif dan hubungan yang baik antar unsur-unsur yang ada di sekolah, dengan orang tua peserta didik, masyarakat, pemerintah serta *stakeholder* lainnya.

Dalam tataran yuridis konseptual, pemerintah RI sampai saat ini terus berusaha untuk melakukan penataan dan penyempurnaan pelaksanaan sistem pendidikan nasional, baik menyangkut perangkat lunak (*software*) maupun perangkat keras (*hardware*), di antara sebagian data yang mendukung realitas teoritik tersebut adalah: (1) dikeluarkannya UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003, (2)

²Arifin, *Upaya Diri Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Phibeta, 2017), 13.

dikeluarkannya UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (3) PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan dilakukan penataan ulang dengan PP No. 32 tahun 2013, (4) Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, (5) Permendikbud No. 22 tahun 2016 tentang Standar proses pendidikan dasar dan menengah.

Upaya mendukung penyelenggaraan pendidikan yang baik adalah dengan cara menyediakan guru berkualitas dan profesional, pemberlakuan Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada hakekatnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya dari sisi tenaga pendidik, baik dari sekolah negeri maupun swasta.

Undang-Undang tersebut juga dilandasi oleh keinginan menegaskan kedudukan dan fungsi tenaga pendidik, mempertegas prinsip profesionalitas, mempertegas kualifikasi, kompetensi, sertifikasi dan hal-hal lain terkait dengan hak dan kewajiban tenaga pendidik, termasuk pengangkatan dan perlindungan tenaga pendidik.³ Regulasi ini dimaksudkan agar guru lebih mengoptimalkan kinerjanya, sebab mereka mempunyai peranan strategis dalam meningkatkan kualitas proses pendidikan.

Pemberdayaan guru kaitannya dengan kinerjanya memerlukan investasi besar dan memerlukan waktu panjang. Hampir mayoritas orang tidak menyangkal betapa pentingnya mutu kinerja guru, sebab kunci keberhasilan suatu sekolah tergantung pada sumber daya manusianya.

³Baedhowi, Tantangan Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pendidik pada Era Undang-Undang Pemerintah RI no.14 Tahun 2005. Tentang Undang-Undang Guru dan Dosen (Jakarta, 2007).

Guru sebagai komponen sekolah mempunyai peranan penting bahkan disebut sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan. Dalam proses pendidikan guru menempati posisi yang strategis dan peranan kunci dalam kegiatan proses belajar mengajar. Artinya guru harus mampu memberi bantuan kepada peserta didik untuk memperoleh pengetahuan dan ketrampilan sesuai tujuan pendidikan. Guru merupakan fasilitator atas informasi yang diperlukan peserta didik, ia berperan besar membina peserta didik untuk memiliki sikap mental dan intelektual yang baik.

Untuk itu semua, maka kinerja guru harus ditingkatkan mengingat tantangan dunia pendidikan untuk menghasilkan kualitas SDM yang mampu bersaing di era global semakin ketat. Kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu yang ada.

Peningkatan kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana penunjang pembelajaran, namun juga ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang dijalankan pada organisasi.⁴ Peneliti Hutabarat membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru.⁵

⁴Stephen P. Robbins dan Judge A. Timothy, *Organization Behavior, Edisi 13*, (New Delhi: Person Prentice-Hall, 2009), 598-608.

⁵Wesley Hutabarat, "Investigation of Teacher Job-Performane Model: Organization Culture, Work Motivation and Job-Satisfaction", *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 18 (2015), 295-304.

Sedangkan peneliti Elmi et.al. antara lain membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai.⁶

Pencapaian atau nilai tambah suatu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh dimensi *intangibile* berupa nilai budaya organisasi, yang meliputi nilai, keyakinan, budaya, dan norma perilaku.⁷ Nilai-nilai tersebut dapat memberikan semangat bagi kerja organisasi melalui proses transformasi sebagai langkah perubahan dari refleksi atau internalisasi nilai-nilai yang ada. Hal ini pada gilirannya menjadi nilai-nilai individu dan organisasi suatu lembaga pendidikan yang dapat menghasilkan suatu hasil berupa budaya organisasi yang akan menjadi barometer dalam bersikap dan bertindak.

Selain itu, faktor lain yang harus diperhatikan adalah etos kerja Islami para gurunya. Etos kerja Islami adalah karakter dan kebiasaan manusia berkenaan dengan kerja, terpancar dari sistem keimanan atau akidah Islam yang merupakan sikap hidup mendasar terhadapnya.⁸ Dengan adanya etos kerja Islami yang tepat maka para guru akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi sekolah dalam mencapai tujuan dan berbagai sarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi sekolah tersebut akan tercukupi pula.

Dalam penelitiannya Sani memposisikan etos kerja Islami sebagai variabel mediasi berpengaruh signifikan, hubungannya *Spiritual Leadership*

⁶ Elmi, Sugeng Esmiwari, Roro Merry Chornelia W, *Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Pegawai dalam Memberikan Pelayanan Administrasi*, (2017), 56-57

⁷ Marno, M. (2011). *Transformasi Nilai-Nilai Spiritual Dalam Budaya Organisasi Pada Sekolah Berprestasi Di Kota Malang*. El-Qudwah; El-Qudwah (04-2010) ; 2442-5265 ; 1907-3283. [Http://Ejournal.Uin-Malang.Ac.Id/Index.Php/Lemlit/Article/View/368](http://Ejournal.Uin-Malang.Ac.Id/Index.Php/Lemlit/Article/View/368)

⁸ Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta: Muhammadiyah University Pers, 2016), 16-17.

terhadap *Islamic Organizational Citizenship Behavior*.⁹ Dengan etos kerja Islami yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

Selanjutnya, terdapat juga hasil penelitian yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi, kepemimpinan, dan karakteristik pribadi terhadap kinerja guru; selain itu, keterlibatan kerja memediasi budaya organisasi, kepemimpinan dan karakteristik pribadi terhadap kinerja guru.¹⁰ Penelitian yang dilakukan Diana dan Sani mengkaji tentang peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam memprediksi kinerja karyawan, juga menyimpulkan ada pengaruh secara signifikan.¹¹ Dengan demikian, dapat kemukakan bahwa kinerja guru dalam suatu organisasi dipengaruhi antara lain oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja Islami.

Berbagai hasil penelitian yang dipaparkan di atas belum memasukkan variabel moderasi. Sebab itu, pada penelitian ini pendekatan yang dipakai menguji pengaruh kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru menambahkan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi untuk mengembangkan beberapa hasil penelitian sebelumnya. Penelitian Sani memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi

⁹ Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2020). *Spiritual leadership and Islamic organizational citizenship behavior: examining mediation-moderated process*. <http://repository.uin-malang.ac.id/6335/>

¹⁰ Freddy Arifin, Eka Afnan Troena, Djumahir dan Mintarti Rahayu, "The Influence of Organizational Culture, Leadership, And Personal Characteristics towards Work Engagement and Its Impact on Teacher's Performance, *International Journal of Business and Management Invention*", Vol.3 Issue 1, (January, 2014), 20-29.

¹¹ Diana, Ilfi Nur and Supriyanto, Achmad Sani and Ekowati, Vivin Maharani and Ertanto, (2021), Arga Hendra *Factor influencing employee performance: The role of organizational culture*. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (2). pp. 545-553. ISSN 2288-4645

mempunyai pengaruh yang signifikan, tetapi dalam hubungan antara *Human Resource Management* dengan kinerja organisasi.¹²

Memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi, pengaruh kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru didasarkan pada teori perilaku kerja individu dalam organisasi.¹³ Teori ini menjelaskan bahwa perilaku kerja seseorang dalam organisasi dapat ditinjau melalui pendekatan individual, kelompok dan sistem. Dalam pendekatan individual, perilaku kerja seseorang dalam organisasi secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh aspek individual berupa karakteristik pribadi, kepribadian, kompetensi maupun etos kerja Islami.

Sedangkan pendekatan kelompok menjelaskan bahwa pola komunikasi, konflik, kekuasaan dan kepemimpinan juga mempengaruhi perilaku kerja. Selanjutnya dalam pendekatan sistem menjelaskan bahwa budaya organisasi, kebijakan dan praktik SDM yang diambil dalam organisasi serta struktur organisasi juga berpengaruh terhadap perilaku kerja seseorang.¹⁴ Dalam teori ini tidak menjelaskan seberapa kuat pengaruh dari masing-masing variabel tersebut terhadap perilaku kerja, namun yang pasti perilaku kerja seseorang dalam organisasi merupakan akumulasi pengaruh dari berbagai variabel baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hidayatullah sebagai salah satu organisasi Islam di Indonesia tergolong

¹²Supriyanto, Achmad Sani and Maharani, Vivin (2015) *Relationship between human resource management (HRM) practices and organizational performance moderated by organizational commitment*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9 (7). pp. 185-188. ISSN 1991-8178

¹³Stephen P. Robbins dan Judge A. Timothy, *Organizational Behavior, Edisi 13* (New Delhi: Pearson Prentice-Hall, 2009), 26-30.

¹⁴Stephen, *Organizational*, 27-30

masih sangat muda, berdiri pada 7 Januari 1973 di Balikpapan Kalimantan Timur yang prakarsai oleh Allahuyarham Ustadz Abdullah Said. Walaupun secara usia organisasi masih muda namun saat ini telah mempunyai cabang yang tersebar di seluruh wilayah Nusantara. Hidayatullah berawal dari sebuah pondok pesantren yang berdiri di atas lahan wakaf seluas 120 hektar di Gunung Tembak, Balikpapan, Kalimantan Timur. Awal dari organisasi ini adalah berbentuk Yayasan Pondok Pesantren, namun karena tuntutan zaman sepeninggal Ustadz Abdullah Said pada tahun 2000 dalam Musyawarah Nasional yang pertama, Hidayatullah bermetamorfosa menjadi Organisasi massa (Ormas) Islam yang berkantor pusat di Jakarta.

Dalam perkembangannya, pertumbuhan organisasi sangat pesat, ditandai dengan ekspansi pembukaan cabang di seluruh Indonesia tidak lebih dari 50 tahun. Hal ini tidak terlepas dari perjuangan perintis awal dalam menanamkan visi dan membangun komitmen kader pelanjutnya berangkat dan berjuang untuk membuat cabang baru Hidayatullah di seluruh Nusantara. Seiring dengan perkembangan organisasi yang semakin pesat, maka dibukalah pendidikan formal, mulai dari tingkat PAUD, SD, SMP, SMA dan PT di cabang-cabang yang ada.¹⁵

Fenomena pertumbuhan dan perkembangan sekolah swasta, khususnya yang berpayung di bawah naungan Lembaga Pendidikan Islam (pesantren) mengalami percepatan baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Kehadiran Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah memberikan warna tersendiri dalam

¹⁵ Mahladi Murni, “Sejarah Hidayatullah”, [https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah_\(organisasi\)](https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah_(organisasi)), (diakses pada 7 Desember 2021, pukul 16.00).

percaturan dunia pendidikan di era tahun 2000 an. Hal ini menjadi menarik untuk bisa memotret kinerja gurunya dibalik perkembangannya yang fenomenal.

Berbagai upaya telah banyak dilakukan untuk bisa meningkatkan kinerja seluruh kader yang tergabung dengan sukarela. Salah satu yang menjadi daya tarik penelitian ini adalah adanya kegiatan diklat atau daurah-daurah yang mengantarkan para kadernya dalam meningkatkan komitmen terhadap organisasinya, meliputi Daurah Marhalah Ula dan Daurah Marhalah Wustha, sehingga memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan informasi data yang bisa dikumpulkan ada sejumlah 265 sekolah mulai level SD/MI s.d. SMA/MA/SMK yang tersebar di seluruh pelosok nusantara. Sebagian besar jumlah sekolah yang ada, berada di Jawa Timur sejumlah 40 sekolah.¹⁶ Prestasi yang diukir beberapa sekolah yang ada, sudah mampu bersaing di level nasional maupun internasional.

Mendukung pemikiran di atas, berbagai hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif kepemimpinan visioner terhadap kinerja dan komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja namun berpengaruh langsung secara positif terhadap komitmen organisasi.¹⁷ Dengan demikian, kinerja individu dalam organisasi tidak ditentukan oleh penyebab tunggal, melainkan oleh beragam variabel sebagai penyebabnya dan pola hubungan antar variabel tersebut bersifat kompleks.

¹⁶Data Depdik DPW Hidayatullah Jawa Timur, (Jakarta, 2020), 15.

¹⁷Adrian Kala'lembang, Budi Eko Soetjipto dan Sutrisno, *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employess's Work Performance Trough Organzational Commitment*, IJABER, Vol.13, No.7 (2015), 530-532.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan bahwa *novelty* penelitian ini terletak pada bangunan konstruksi model kinerja guru dalam organisasi (sekolah) dengan menambahkan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi untuk mengembangkan penelitian sebelumnya. Berkaitan dengan itu, maka penelitian ini memilih judul “Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional pada Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah di Jawa Timur”.

B. Rumusan Masalah

Dari uraian yang dipaparkan pada latar belakang masalah tersebut, maka perumusan masalah yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap kinerja guru?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru?
3. Apakah etos kerja Islami berpengaruh positif terhadap kinerja guru?
4. Apakah komitmen organisasional memoderasi pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja guru?
5. Apakah komitmen organisasional memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru?
6. Apakah komitmen organisasional memoderasi pengaruh etos kerja Islami terhadap kinerja guru?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kepemimpinan visioner terhadap kinerja guru.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh positif etos kerja Islami terhadap kinerja guru.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh positif kepemimpinan visioner terhadap kinerja guru dimoderasi komitmen organisasional.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru dimoderasi komitmen organisasional.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh positif etos kerja Islami terhadap kinerja guru dimoderasi komitmen organisasional.

D. Manfaat Penelitian

Secara teoritis, hasil penelitian ini bermanfaat untuk:

1. Mengembangkan hasil penelitian sebelumnya tentang pengaruh parsial kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru dengan memasukkan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.
2. Mengembangkan kerangka teoritis yang memperlakukan kinerja guru sebagai konstruk dari beberapa variabel, yaitu: kepemimpinan visioner, budaya

organisasi, etos kerja Islami dan komitmen organisasional yang terdefinisi lebih jelas dan komprehensif.

3. Menambah khasanah teori Manajemen Pendidikan Islam tentang tatakelola sumber daya manusia utamanya kinerja guru berdasarkan kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami dengan menambahkan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.

Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini bermanfaat sebagai berikut:

1. Masukan bagi kepala sekolah maupun pihak lain yang berkepentingan dengan perbaikan tatakelola SDM pendidik bahwasanya untuk meningkatkan kinerja guru perlu memperhatikan variabel-variabel penentu kinerja, yaitu kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami beserta indikator-indikatornya.
2. Masukan bagi Departemen Pendidikan Dasar dan Menengah DPW Hidayatullah Jawa Timur bahwa upaya peningkatan tatakelola SDM pendidik utamanya dalam meningkatkan kinerja guru sekolah model dapat dilakukan melalui pendekatan yang lebih menyeluruh, tidak hanya berbasis pada mekanisme pemberian *reward* dan *punishment* saja, melainkan juga perlu memperhatikan variabel-variabel penentu kinerja individual, seperti kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami beserta indikator-indikatornya.
3. Masukkan bagi peneliti lebih lanjut agar memperhatikan variabel-variabel lainnya yang dapat menentukan kinerja guru, misalkan nilai-nilai Islam, *capacity building*, spiritualitas di tempat kerja dan lain-lain.

E. Hipotesis Penelitian

1. Kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap kinerja guru
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru
3. Etos kerja Islami berpengaruh positif terhadap kinerja guru
4. Komitmen organisasional memoderasi pengaruh positif kepemimpinan visioner terhadap kinerja guru
5. Komitmen organisasional memoderasi pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru
6. Komitmen organisasional memoderasi pengaruh positif etos kerja Islami terhadap kinerja guru

F. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk memfokuskan pada permasalahan yang diteliti dan kejelasan arah penelitian, maka batasan masalah penelitian ini adalah pada kepemimpinan visioner, budaya organisasi, etos kerja Islami, kinerja dan komitmen organisasional pada guru yang menjalankan tugas pokok dan fungsinya di Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah di Jawa Timur. Adapun pemaparan secara lebih spesifik tentang ruang lingkup variabel penelitian beserta indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. 1 Ruang Lingkup Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
Kepemimpinan Visioner	Penentu arah
	Agen perubahan
	Juru bicara
	Pelatih
Budaya Organisasi	Beradaptasi
	Pencapaian
	Klan
	Birokrasi
Etos Kerja Islami	Diniatkan sebagai ibadah
	Rasional
	Amanah
Komitmen Organisasional	Afektif
	Normatif
	Kontinyu
Kinerja	Kuantitas
	Kualitas
	Ketepatan waktu

Pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa peneliti sengaja membatasi variabel yang dipilih untuk dikaji secara mendalam. Selain itu, indikator-indikator variabel penelitian ditentukan berdasarkan telaah teoritis maupun hasil kajian empiris yang disesuaikan dengan fenomena yang akan diteliti.

G. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan beragam variasi variabel yang berpengaruh terhadap kinerja individual.

Iseu Tresiana dalam penelitiannya, “Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Komitmen Organisasi Dosen di Universitas Kuningan” menemukan bahwa kepemimpinan visioner dan manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Semakin efektif kepemimpinan visioner dan manajemen pengetahuan dipersepsikan dosen, semakin kuat budaya organisasi di lingkungan Universitas Kuningan. Kepemimpinan visioner, manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi tidak berpengaruh yang signifikan terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi.¹⁸ Studi ini memberikan kontribusi kepada penulis berkenaan dengan kepemimpinan visioner sebagai bagian penting untuk menentukan kadar komitmen dosen.

Lilik Hidayat dalam penelitiannya menarik kesimpulan bahwa kontribusi pengaruh total kepemimpinan visioner terhadap mutu PTS melalui variabel intervening yang memiliki kontribusi terbesar atau pengaruh terkuat adalah melalui komitmen organisasi yaitu sebesar 0,98 sedangkan melalui kinerja dosen memiliki kontribusi pengaruh terlemah yaitu sebesar 0,30 dan kontribusi pengaruh melalui budaya organisasi memiliki kontribusi pengaruh kuat dan signifikan yaitu sebesar 0,56. Implikasi hasil penelitian menjelaskan semakin

¹⁸Iseu Tresiana, “Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Komitmen Organisasi Dosen di Universitas Kuningan,” Dalam *Jurnal: Equilibrium*, (2009), Vol. 5, No. 9 p. 42-62.

efektif peran kepemimpinan visioner akan berpengaruh kuat terhadap pembentukan komitmen organisasi, kinerja dosen dan budaya organisasi yang berdampak terhadap meningkatnya mutu Perguruan Tinggi Swasta.¹⁹

Penelitian Elmi, Sugeng Esmiwari, dan Roro Merry Chornelia W, “Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Pegawai dalam Memberikan Pelayanan Administrasi”, bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai maka pimpinan berperan penting untuk menciptakan perilaku pegawai untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat melalui kepemimpinan visioner.²⁰Sedangkan hasil penelitian Arifin menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan keterlibatan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru.²¹

Berbagai bukti empiris yang telah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja. Untuk pengembangan penelitian, maka pada penelitian ini, menambahkan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi agar ada perbedaan mendasar dengan penelitian sebelumnya. Adapun persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu serta orisinalitasnya dirangkum dalam tabel berikut ini.

¹⁹Lilik Hidayat Pulungan, *The Effect of the Role of Visionary Leadership, Organizational Commitment, Organizational Culture and Lecturer Performance on the Quality of Private Higher Education in Medan City*, 2020

²⁰Elmi, *Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Pegawai dalam Memberikan Pelayanan Administrasi*

²¹Freddy Arifin, Eka Afnan Troena, Djumahir dan Mintarti Rahayu, *The Influence of Organizational Culture, Leadership, And Personal Characteristics towards Work Engagement and Its Impact on Teacher's Performance*, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol.3 Issue 1, (January. 2014), 20-29.

Tabel 1. 2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Iseu Tresiana, 2009, Jurnal Nasional Terakreditasi.	Kepemimpinan visioner, budaya organisasi sebagai <i>independent variabel</i>	Tidak memasukkan etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> , tidak memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi, tetapi sebagai <i>dependent variable</i>	Memposisikan etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> serta komitmen organisasional sebagai variabel moderasi. Menggunakan SEM-PLS sebagai alat analisis.
2	Lilik Hidayat Pulungan, 2020 (Disertasi)	Kepemimpinan visioner dan budaya organisasi sebagai <i>independent variabel</i> . Menggunakan SEM dan analisis Jalur (path analisis)	Tidak memasukkan etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> , Tidak memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi, tetapi sebagai <i>Independent variable</i> .	Memposisikan etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> serta komitmen organisasional sebagai variabel moderasi
3	Elmi, Sugeng Esmiwari, Roro Merry Chornelia W, 2017, Jurnal Nasional Terakreditasi.	Kepemimpinan visioner sebagai independent variabel. Kinerja sebagai <i>dependent variabel</i>	Tidak memasukkan budaya organisasi dan etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> , Tidak memposisikan komitmen	Memposisikan budaya organisasi dan etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> serta komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.

			organisasional sebagai variabel moderasi.	Menggunakan SEM-PLS sebagai alat analisis.
4	Tri Wahyuni, Abdullah dan Sunaryo, 2014, Jurnal Nasional Terakreditasi	Budaya organisasi sebagai <i>independent variable</i> dan kinerja guru sebagai <i>dependent variable</i>	Tidak memasukkan kepemimpinan visioner dan etos kerja Islami sebagai dependent variable, Tidak memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi Alat analisis menggunakan Path analysis.	Memposisikan kepemimpinan visioner dan etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> serta komitmen organisasional sebagai variabel moderasi. Menggunakan SEM-PLS sebagai alat analisis
5	Freddy Arifin et.al, 2014, Jurnal Internasional Terakreditasi	Budaya organisasi sebagai <i>independent variable</i> dan kinerja guru sebagai <i>dependent variable</i> . Pengukuran variabel menggunakan skala Likert. Alat analisis menggunakan SEM-PLS	Tidak memposisikan kepemimpinan visioner dan etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> Tidak menambahkan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.	Memposisikan kepemimpinan visioner dan etos kerja Islami sebagai variabel independent Serta komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.

6	Wesley Hutabarat, 2015, Jurnal Internasional Terakreditasi	Budaya organisasi sebagai <i>independent variable</i> dan kinerja guru sebagai <i>dependent variable</i> . Pengukuran Variabel menggunakan skala Likert's	Tidak memasukkan etos kerja Islami, kepemimpinan visioner sebagai <i>independent variable</i> , Tidak memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi. Alat analisis menggunakan SPSS	Memposisikan etos kerja Islami, kepemimpinan visioner sebagai <i>independent variable</i> serta komitmen organisasional sebagai variabel moderasi. Menggunakan SEM-PLS sebagai alat analisis.
7	Amirul Syah, 2020, Disertasi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.	Etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> . Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah path analysis (analisis jalur)	Tidak memasukkan budaya organisasi, kepemimpinan visioner sebagai <i>independent variable</i> . Tidak memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.	Memposisikan budaya organisasi, kepemimpinan visioner sebagai <i>independent variable</i> serta komitmen organisasional sebagai variabel moderasi. Menggunakan SEM-PLS sebagai alat analisis
8	Djuariati, 2018, Disertasi.	Kepemimpinan visioner sebagai <i>independent variable</i> , Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini	Tidak memasukkan budaya organisasi, etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> . Tidak	Memposisikan budaya organisasi, etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> serta komitmen organisasional sebagai variabel

		adalah Path analysis (analisis jalur)	memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.	moderasi. Menggunakan SEM-PLS sebagai alat analisis.
9	I Made Sondra Wijaya, 2018, Disertasi Universitas Pasundan Bandung.	Kepemimpinan visioner, budaya organisasi sebagai <i>independent variable</i> . Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah path Analysis (analisis jalur)	Tidak memasukkan etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> . Tidak memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.	Memposisikan etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> serta komitmen organisasional sebagai variabel moderasi. Menggunakan SEM-PLS sebagai alat analisis.
10	Ade Mujhiyat, 2020, Disertasi UNJ.	Budaya organisasi sebagai <i>independent variable</i> . Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Path Analisis (analisis jalur)	Tidak memasukkan kepemimpinan visioner, etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> . Tidak memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.	Memposisikan kepemimpinan visioner, etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> serta komitmen organisasional sebagai variabel moderasi. Menggunakan SEM-PLS sebagai alat analisis
11	Surya Dharma Sudarman dkk, 2019, Jurnal Internasional Terakreditasi	Budaya organisasi sebagai <i>independent variable</i> . Kinerja sebagai	Tidak memasukkan kepemimpinan visioner, etos kerja Islami sebagai <i>independent</i>	Memposisikan kepemimpinan visioner, etos kerja Islami sebagai <i>independent variable</i> serta

		<i>dependent variable.</i>	<i>variable</i> Tidak memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.	komitmen organisasional sebagai variabel moderasi. Menggunakan SEM-PLS sebagai alat analisis
--	--	----------------------------	--	---

Berdasarkan paparan pada tabel 1.2 maka penelitian sekarang melanjutkan dan mengembangkan penelitian Elmi et.al.²² yang menyatakan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja, Arifin⁴⁴ dan Triwahyuni et.al.²³ yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, Hutabarat²⁴ yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Surya Dharma dkk menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Memperhatikan beberapa penelitian yang telah dirujuk tersebut, maka orisinalitas penelitian ini terletak pada konstruksi model penelitian dengan memposisikan kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja serta memasukkan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.

Pilihan kepemimpinan visioner sebagai variabel independen berdasarkan pemikiran bahwa dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan visioner ini mengajarkan budaya meningkatkan kinerja dalam menyongsong

²²Elmi, Pengaruh Kepemimpinan Visioner, 95-96.

²³Triwahyuni, Lulus, Thamrin Abdullah dan Widodo Sunaryo, *The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performasnce*, *International Journal of Managerial Studies and Reserch*, Vol.2, Issue 10, (2014), 156-165.

²⁴Wesley, *Investigation of Teacher*, 295-304.

kemajuan yang bisa direalisasikan dengan penuh rasa optimis, meskipun menghadapi berbagai tantangan berat. Kepemimpinan visioner memotivasi keberanian menghadapi risiko sebagai kenyataan yang mesti dipecahkan dan dikelola secara optimal, bukan ditiadakan. Sebab, tidak mungkin risiko dimusnahkan mengingat semua pilihan tindakan maupun perilaku selalu menimbulkan risiko yang harus dihadapi. Apa pun tindakan yang kita lakukan tentu menimbulkan risiko yang harus kita pecahkan secara bertanggung jawab.

Kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh beragam variabel dalam pola hubungan yang kompleks.²⁵ Pola hubungan antara variabel eksogen dengan kinerja individu dapat secara langsung, tidak langsung, melalui variabel mediasi maupun variabel moderasi. Dalam konteks penelitian ini, terdapat beberapa variabel eksogen yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu: kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan etos kerja Islami. Sedangkan komitmen organisasional dimasukkan sebagai variabel moderasi untuk menegaskan letak kebaruan penelitian ini.

Model konseptual penelitian ini dibangun berdasarkan teori perilaku kerja dalam organisasi bahwa yakni perilaku kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor individual, kelompok dan sistem, baik pengaruh tersebut secara langsung maupun tidak langsung.²⁶ Selain itu, dalam penelitian ini menggunakan metode analisis *variance based SEM (SEM-Partial Least Square /PLS)* yang merupakan pengembangan CB-SEM. Dengan demikian, maka pada penelitian ini merupakan pengembangan model teoritis yang memperlakukan kinerja guru

²⁵Stephen P, *Organization Behavior*, 102

²⁶Stephen P, *Organization Behavior*, 343.

sebagai suatu konstruk dari variabel kepemimpinan visioner, budaya organisasi, etos kerja Islami dan komitmen organisasional.

Dalam penelitian ini, skala pengukuran terhadap variabel penelitian menggunakan skala likert. Skala likert merupakan metode untuk mengukur sikap, persepsi atau pendapat dengan menyatakan setuju atau tidak-setujunya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu. Skala Likert dengan menggunakan lima angka penilaian yang bersifat *favorable* maupun *unfavorable*.

H. Definisi Operasional

Variabel penelitian merupakan konsep yang dapat diukur dan memiliki variasi hasil pengukuran sehingga dapat dikatakan bahwa variabel merupakan operasionalisasi dari konsep sehingga dapat dinilai dan diukur. Dalam penelitian inferensial yang menggunakan pendekatan analisis kuantitatif memerlukan definisi operasional, yaitu suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel.

Definisi konseptual kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal dirinya sendiri maupun hasil interaksi sosial anggota organisasi dan *stakeholder* sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus direalisasikan melalui semua anggota.²⁷ Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang

²⁷Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 82.

mengarahkan perilaku anggota organisasi.²⁸ Etos kerja Islami didefinisikan karakter dan kebiasaan manusia berkenaan dengan kerja, terpancar dari sistem keimanan atau akidah Islam yang merupakan sikap hidup mendasar terhadapnya.²⁹

Selanjutnya Porter menjelaskan komitmen organisasional pada dasarnya merupakan kepercayaan terhadap tujuan nilai-nilai dari organisasi dan berkeinginan untuk selalu memelihara keanggotannya dalam organisasi tersebut.³⁰

Kinerja menurut Bernardin dan Russell “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period* (kinerja sebagai catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu).³¹

Berikut ini dirumuskan definisi operasional variabel-variabel dalam penelitian ini:

1. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui komitmen semua anggota. Kepemimpinan visioner

²⁸Luthans, Fred, *Organization Behavior*, (New York: MC Graw-Hill, 2005), 497.

²⁹Asifudin, Ahmad Janan, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta: Penerbit Universitas Muhammadiyah, 2004), 234.

³⁰Porter, L.R., Steers, R. Mowday, & P. Boultan, *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 59. No. 5, (1974), 603- 609

³¹Bernardin, H. John dan Russell, Joyce, *Human Resource Management: An Experimental Approach*, 3 nd Ed., (New York: McGraw-Hill Inc., 2002), 74.

diukur dengan indikator: (a) penentu arah, (b) agen perubahan, (c) juru bicara, dan (d) pelatih.

2. Budaya organisasi adalah nilai-nilai atau norma-norma yang diyakini, dipelajari, diterapkan dan dikembangkan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi diukur dengan indikator: (a) beradaptasi, (b) pencapaian, (c) klan, dan (d) birokratis.
3. Etos kerja Islami adalah karakter dan kebiasaan manusia berkenaan dengan kerja, terpancar dari sistem keimanan atau akidah Islam yang merupakan sikap hidup mendasar terhadapnya. Etos kerja Islami diukur dengan indikator: (a) Kerja diniatkan sebagai ibadah, (b) rasional, dan (c) amanah.
4. Komitmen organisasional adalah suatu sikap yang menunjukkan loyalitas, keyakinan, ketertarikan dan arti dari suatu organisasi bagi seorang guru, sampai ia merasa bahwa ia adalah bagian dari organisasi tersebut. Komitmen organisasional diukur dengan indikator: (a) afektif, (b) normatif, dan (c) kontinyu.
5. Kinerja guru adalah pencapaian kerja guru dalam melaksanakan tugas dan fungsi selama kurun waktu tertentu baik secara kuantitas dan kualitas. Secara kuantitas meliputi jumlah jam mengajar, durasi waktu yang dipakai dan jumlah kehadiran guru dalam proses kegiatan belajar mengajar. Secara kualitas meliputi mampu menyiapkan rencana pelaksanaan pembelajaran, daya serap peserta didik yang optimal dan mengevaluasi setiap tugas yang diberikan kepada siswa. Ketepatan waktu meliputi proses pembelajaran sesuai dengan jam yang telah ditetapkan, menuntaskan materi ajar yang seharusnya

disampaikan dan menepati janji untuk menyerahkan evaluasi tugas siswa. Kinerja guru diukur dengan indikator: (a) kuantitas, (b) kualitas, dan (c) ketepatan waktu.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan akan menentukan bagaimana dan kemana organisasi akan diarahkan dalam mencapai tujuannya melalui penggerakan seluruh komponen dalam organisasi.³² Kepemimpinan merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan.

Menurut Northouse kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum.³³ Pengertian ini dipertegas oleh Dubrin bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.³⁴ Sedangkan menurut Robbins & Judge kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.³⁵ Dengan demikian kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi individu dan kelompok untuk mengarahkan perilakunya menuju pada tujuan organisasi. Tiga implikasi penting dari definisi

³²George Meaning dan Kent Curtis, *The Art of Leadership*, (New York: McGraw-Hill, 2003), 2-3.

³³Northouse, P.G, *Leadership: Theory and Practice*, Edisi 3 (New Delhi: Response Book, 2003), 3.

³⁴Dubrin, A.J, *Leadership: Reaserch Finding, Practices, and Skills*, Edisi 3 (Boston: Houghton Mifflin Company, 2001), 98.

³⁵Stephen P. Robbins dan Judge A. Timothy, *Organization Behavior*, Edisi 13, (New Delhi: Person Prentice-Hall, (2009), 419.

tersebut adalah 1) kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan; 2) kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara orang-orang dalam organisasi; 3) pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh, selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan.

Berbagai model atau gaya kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam bisa cukup bervariasi baik kepemimpinan karismatik, kepemimpinan demokrasi, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan profesional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner. Model kepemimpinan visioner sebagai salah satu model kepemimpinan yang sangat diharapkan mewarnai lembaga pendidikan Islam agar mengalami akselerasi dalam merealisasikan kemajuan sehingga mampu bersaing secara ketat. Bahkan, jika mungkin mampu mengungguli kemajuan-kemajuan yang diraih lembaga pendidikan lainnya, baik lembaga pendidikan negeri maupun lembaga pendidikan di kalangan Katholik yang selama ini sering bertengger di papan atas.

Menurut Rivai dan Arviyan, kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan, mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan.³⁶

Sementara itu, menurut Aan komariyah dan Cipi Triatna, kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan,

³⁶ Rivai Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superledearship melalui Kecerdasan Spritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 480

mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal dirinya sendiri maupun hasil interaksi sosial anggota organisasi dan *stakeholder* sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus di realisasikan melalui melalui semua anggota.³⁷

Burt Nanus³⁸ mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

- a) Penentu arah, pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Di saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan dan struktur baru, *visionary leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran- pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan. Secara bersama-sama, *visionary leadership* menganalisis kemungkinan- kemungkinan yang dapat ditempuh, jalan-jalan atau teknik maupun metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan.
- b) Agen perubahan, *visionary leadership* berperan sebagai agen perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan status quo, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima

³⁷Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 82.

³⁸ Nanus, Burt. *Visionary Leadership Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, (San Fransisco, CA: Jossey bass Publishers, 1992),

tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. *Visionary leadership* tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerja sama dengan dunia usaha dan sebagainya.

- c) Juru bicara, *visionary leadership* berperan sebagai juru bicara. Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Dari hasil negosiasi-negosiasi diharapkan dapat berakhir dengan kerja sama mutualisme yang menyenangkan secara moril maupun materiil. Kemampuan berbicara yang disertai dengan keyakinan akan logika-logika rasional bahwa visi organisasi menarik, bermanfaat, dan menyenangkan menjadikan ia seorang negosiator yang ulung. Peran *visionary leadership* adalah menyampaikan pokok-pokok pikiran, gagasan dan tulisan sehingga mampu berkomunikasi secara empatik dalam membangun komitmen dan penyampai berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi.
- d) Pelatih, *visionary leadership* berperan sebagai pelatih. Seorang pemimpin sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri tauladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan ahlak mulia). Bagaimana seseorang belajar

dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih. Tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Akan terasa lain jika belajar dilakukan dengan pelatih yang memberi semangat, membantu mereka untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, menghormati, dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan. Sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan, sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang dianutnya, *basic competencies* yang dipersyaratkan, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi.

2. Budaya Organisasi

Untuk pertama kalinya Hofstede mengemukakan konsep budaya sebagai suatu dimensi utama dalam memahami perilaku organisasi.³⁹Schein mengungkapkan bahwa banyak karya yang berpendapat tentang peran kunci budaya organisasi untuk mencapai keunggulan organisasi.⁴⁰

Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai *a system of shared meaning* yang dalam setiap organisasi selalu memiliki pola keyakinan, simbol,

³⁹Gert Hofstede dan Geert Jan Hofstede, *Culture and Organization: Software of Mind*, Edisi 2 (London: MC. Graw-Hill Book Company, 2005), 35.

⁴⁰Edgard Schein, *Organization Culture and Leadership*, Edisi 2 (San Fransisco: Jessy-Bass Publishers, 1992), 3-4.

ritual, mitos, atau kebiasaan-kebiasaan yang dari waktu ke waktu berjalan relatif tetap. Setiap organisasi merupakan “masyarakat mini” sebab itu organisasi mempunyai budaya dan sub budaya. Dari definisi yang bersifat holistik ini, Jicano menjelaskan bahwa (1) sebagai sesuatu yang kompleks, budaya terdiri dari elemen-elemen yang bersifat *ideational* dan *behavioral*, (2) berdasarkan komposisi ini, ketertarikan dan ketergantungan unsur-unsur budayalah yang akan membentuk satu kesatuan dan (3) budaya hanya akan terjadi dalam sebuah grup atau masyarakat.⁴¹

Sementara itu, budaya organisasi oleh Robbins dan Judge didefinisikan sebagai suatu prestasi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi sebagai suatu sistem dan makna bersama yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain.⁴² Sedangkan menurut Luthans, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.⁴³ Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Sebab, budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai dalam organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Selanjutnya Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri

⁴¹Jicano, F.L, *Management by Culture*, (Metro Manila: Punlad Research House, 1990), 97.

⁴²Stephen P, *Organization Behavior*, 585.

⁴³Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 497.

dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal.⁴⁴ Budaya organisasi juga memberikan *core organizational values* bagi perusahaan yang tercermin dari nilai-nilai fundamental organisasi, seperti: 1) sensitivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan tenaga kerjanya, 2) kebebasan atau ketertarikan para karyawan untuk memberikan ide-ide baru, 3) kemauan untuk menerima resiko yang mungkin saja terjadi dan 4) keterbukaan untuk melakukan komunikasi secara bebas dan bertanggung jawab.⁴⁵

Merujuk pada beberapa definisi di atas, maka budaya organisasi bisa dimaknai sebagai seperangkat asumsi dasar, pola terpadu dari tingkah laku anggota organisasi yang tercermin dalam pemikiran, tindakan, dan pembicaraan mereka yang muncul, berkembang dan diturunkan dikalangan anggota organisasi dari generasi ke generasi sehingga membentuk suatu persepsi bersama dan ditujukan untuk menanggulangi masalah-masalah organisasi, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Dalam definisi yang lebih operasional, budaya organisasi merupakan kesamaan persepsi, perspektif, nilai, dan perilaku yang diyakini, dipelajari, diterapkan, dan dikembangkan secara bersamaan oleh semua anggota organisasi sehingga menjadi identitas organisasi.

Untuk memahami budaya dan lebih memastikan secara lengkap nilai-nilai dan perilaku nyata dari suatu kelompok, maka perlu diselidiki asumsi yang mendasarinya, yang biasanya tidak disadari, tetapi secara faktual menentukan para anggota kelompok berpersepsi, berpikir dan merasakan. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya organisasi, karena asumsi

⁴⁴Edgard Schein, *Organization Culture and Leadership*, 12.

⁴⁵Martin, J, *Culture in Organization: Three Perspectives*, (London: Oxford University Press, 1992), 67-68.

menunjukkan apa yang dipercaya oleh anggota sebagai kenyataan yang mempengaruhi pemahaman, pemikiran dan perasaan.⁴⁶

Untuk mengidentifikasi budaya organisasi terhadap enam aspek penting yang dapat mewakili, yaitu: Pertama, *observed behavioral regularities*; yakni kebiasaan-kebiasaan yang berkembang di dalam organisasi. Kedua, *norms*; merupakan suatu ukuran, batasan-batasan atau pedoman dari setiap perilaku individu yang bekerja di dalam organisasi. Ketiga, *dominant values*; merupakan nilai-nilai inti yang dianjurkan dan diharapkan oleh setiap organisasi untuk dilaksanakan oleh semua anggotanya. Keempat, *philosophy*, merupakan kebijakan-kebijakan atau seperangkat asumsi dan kepercayaan mengenai segala sesuatu yang dikerjakan di dalam organisasi. Kelima, *rules*; merupakan seperangkat peraturan yang dibuat di dalam setiap organisasi baik formal maupun informal agar setiap anggota organisasi mematuhi jika ingin diterima secara penuh sebagai anggota organisasi. Keenam, *organizational climate*; merupakan suasana kehidupan organisasi secara menyeluruh yang tercermin dalam hubungan antara anggota organisasi dan perilaku anggotanya pada saat berinteraksi dengan lingkungan eksternal.⁴⁷ Menurut Jicano, budaya dibedakan ke dalam lapisan dalam yang susah diamati yang disebut dengan *implicit culture*, terdiri dari *ideology, philosophy, values, beliefs*, dan *norms*, sedangkan lapisan luar yang lebih kasat mata (*observable*) disebut *explicit culture*, seperti bahasa, artifak,

⁴⁶Hatch, M.J, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, (New York: Oxford University Press, 2006), 212.

⁴⁷Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-hill, 2005), 78.

perilaku.⁴⁸ Sedangkan menurut Schein elemen budaya dibagi menjadi tiga tingkatan, yakni: *artifact and creation, value dan basic assumptions*.⁴⁹

Tingkatan paling luar berupa artifak dan kreasi yang termasuk didalamnya adalah teknologi, seni dan pola perilaku yang kasat mata. Walaupun artifak dan kreasi pada umumnya *observable* tetapi kadang-kadang orang di luar organisasi tidak dapat menguraikan makna dengan jelas. Level kedua adalah *values* yang berfungsi untuk menjawab pertanyaan mengapa anggota kelompok berperilaku sebagaimana biasanya. Jadi perilaku anggota kelompok akan dipengaruhi oleh sistem nilai yang mereka anut. Selanjutnya *underlying/basic assumption* – asumsi-asumsi dasar merupakan elemen budaya pada lapisan paling dalam. Pada lapisan ini, Schein beranggapan bahwa apa yang dilakukan para anggota kelompok/organisasi adalah sesuatu yang bersifat *unconscious* atau di bawah kesadarannya sendiri. Namun, justru elemen inilah yang menentukan pola anggota kelompok berprestasi, berpikir dan berperasaan. Oleh karena sifatnya yang *invisible* sukar dideteksi apalagi oleh orang luar, maka ini sifatnya *undiscussable*. Agar orang luar bisa memahami budaya sebuah kelompok khususnya elemen ini, terlebih dahulu harus menjadi *insider*.⁵⁰

Sedangkan Robbins dan Judge mengemukakan tujuh aspek primer budaya organisasi, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), yakni sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko; (2) perhatian kerincian (*attention to detail*), yakni suatu

⁴⁸Jocano, *Management by Culture*, 115.

⁴⁹Edgard Schein, *Organization Culture*, 14.

⁵⁰Hofstede, *Measuring Organizational Culture: A Qualitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, (June, 1990), 286-318.

tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian pada rincian; (3) orintasi hasil (*outcome orientation*), yakni sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan Teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut; (4) orientasi orang (*people orientation*), yakni sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi tersebut; (5) orientasi tim (*team orientation*), yakni sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu; (6) keagresifan (*aggressiveness*), yakni sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai; dan (7) kemandapan (*stability*), yakni sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Setiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi.⁵¹

Adapun fungsi budaya Organisasi adalah menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain; membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi; perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan dan sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.⁵² Untuk itu, maka budaya organisasi perlu diperkuat agar dapat dijadikan landasan kesadaran dan perilaku kolektif anggota organisasi.

⁵¹Stephen P, *Organization Behavior*, 585-586.

⁵²Stephen P, *Organization Behavior*, 589-590.

Ketika membahas nilai budaya apa yang penting bagi organisasi, para manajer (pimpinan) perlu mempertimbangkan lingkungan eksternal sekaligus strategi dan tujuan organisasi. Sejumlah studi menyarankan bahwa kesesuaian yang tepat antara budaya, strategi dan lingkungan berkaitan dengan empat jenis budaya, yaitu: beradaptasi, pencapaian, klan dan birokrasi.⁵³

Budaya beradaptasi muncul dalam sebuah lingkungan yang menuntut respons cepat dan mengambil keputusan berisiko tinggi. Pimpinan mendorong nilai-nilai yang mendukung kemampuan organisasi untuk mendeteksi, menginterpretasi, dan mengartikan dengan cepat sinyal-sinyal dari lingkungan sehingga menjadi respons perilaku yang baru. Dalam hal ini karyawan memiliki otonomi untuk mengambil keputusan dan bertindak dengan bebas untuk memenuhi kebutuhan baru, serta sikap responsif terhadap pelanggan sangat dihargai. Pimpinan juga secara aktif menciptakan perubahan dengan mendorong dan menghargai kreativitas, eksperimen, dan mengambil risiko.

Budaya pencapaian sesuai untuk organisasi yang sangat memperhatikan pelayanan kepada pelanggan tertentu dalam lingkungan eksternal, tetapi tidak membutuhkan fleksibilitas dan perubahan yang cepat. Ini merupakan budaya berorientasi pada hasil yang menghargai daya saing, agresivitas, inisiatif pribadi, dan kesediaan untuk bekerja keras dalam waktu lama.

Budaya klan memiliki fokus internal pada keterlibatan dan partisipasi karyawan untuk memenuhi perubahan kebutuhan dan lingkungan. Budaya ini menutamakan nilai yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan

⁵³Richard L. Daft, *Manajemen*, penerjemah Edward Tanujaya dan Shirley Tiolina, Edisi 6 (Jakarta: Salemba empat), 2006), 130-134.

organisasi, memiliki atmosfer yang saling memperhatikan seperti halnya dalam keluarga. Manajer menekankan nilai-nilai seperti kerja sama, mempertimbangkan karyawan maupun pelanggan, dan menghindari perbedaan status.

Sedangkan budaya birokratis, memiliki fokus internal dan orientasi konsisten terhadap lingkungan yang stabil. Mengikuti aturan dan menggunakan uang dengan bijak dan sangat dihargai, serta budaya mendukung dan menghargai cara kerja sesuai dengan metode, rasional, dan teratur.

Menurut Fredy Arifin et.al.⁵⁴ budaya organisasi sekolah dapat diukur dengan menggunakan parameter formalitas, kontrol birokrasi, rasionalitas, orientasi pencapaian, partisipasi dan kolaborasi, kolegialitas, orientasi tujuan, komunikasi dan kesepakatan staf, orientasi profesional dan otonomi guru. Mengacu pada beberapa pendapat yang dirujuk, maka unsur-unsur budaya organisasi sekolah yang digunakan dalam penelitian ini mencakup beradabasi, pencapaian, klan dan birokratis.

3. Etos Kerja Islami

Kata etos (ethos), berasal dari bahasa Yunani yang berarti sikap, kepribadian, watak, karakter. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakininya. Dari kata etos dikenal pula kata etika, etiket, yang terkandung makna semangat yang kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik dan optimal dengan menghindari segala kerusakan, sehingga setiap pekerjaan yang dilakukannya akan diarahkan untuk mengurangi

⁵⁴Fredy Arifin, *The Influence*, 20-29.

bahkan menghilangkan cacat dari hasil pekerjaannya. Sikap ini dalam Islam dikenal dengan istilah ihsan.⁵⁵

Kerja dalam Islam dipandang sebagai ibadah. Sedangkan pengertian ibadah dalam Islam adalah segala sesuatu yang disukai oleh Allah dan mendapat rida- Nya, baik berupa kerja lahir (yang berkaitan dengan aktivitas fisik yang dapat dilihat) maupun kerja batin (yang mencakup kerja otak yang berkaitan dengan berpikir dan kerja qalb yang berkaitan dengan sifat dan sikap dalam menghadapi sesuatu).⁵⁶

Terbentuknya etos berasal dari berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakini oleh seseorang. Kemudian dari kata etos ini pula muncul lah kata etika, dimana pengertian dari etika mendekati akhlak atau nilai nilai yang berkaitan dengan baik-buruk (moral), sehingga dalam etos juga mengandung gairah atau semangat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sempurna. Dalam etos kerja, terdapat semangat untuk menyempurnakan segala sesuatu dan menghindari segala kerusakan (fasad) sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan ditujukan untuk mengurangi bahkan menghilangkan cacat atau kekurangan dari pekerjaan tersebut.⁵⁷

Etos kerja didefinisikan oleh Mochtar Buchori⁵⁸ sebagai sikap dan pandangan terhadap kerja, kebiasaan kerja; ciri-ciri atau sifat-sifat mengenai cara kerja yang dimiliki seseorang, suatu kelompok manusia atau suatu bangsa. Etos

51 ⁵⁵Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema insani Pers), 2004,

⁵⁶Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 59.

⁵⁷Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, ... 15.

⁵⁸Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 27.

kerja adalah sifat, watak, dan kualitas kehidupan batin manusia, moral dan gaya estetik serta suasana batin mereka. Ia merupakan sikap mendasar terhadap diri dan dunia mereka yang direfleksikan dalam kehidupan nyata.⁵⁹

Bagi seorang muslim, bekerja dimaknai sebagai suatu usaha yang dalam pelaksanaannya memerlukan aset, akal, dan dzikirnya yang merupakan bentuk aktualisasi dirinya sebagai hamba Allah yang harus menjalankan kehidupan di dunia dan mejadikan dirinya sebagai bagian dari masyarkat yang terbaik atau dengan kata lain manusia bekerja untuk memanusiakan dirinya.⁶⁰

Ahmad Janan Asifudin dalam bukunya *Etos Kerja Islami* menyimpulkan bahwa etos kerja islami merupakan karakter dan kebiasaan berkenaan dengan kerja yang terpancar dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadapnya. Etos kerja menunjukkan ciri-ciri perilaku berkualitas tinggi yang ada pada diri seseorang yang mencerminkan keluhuran serta keunggulan watak.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan etos kerja Islami dari setiap individu (guru). Individu yang memiliki etos kerja Islami yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki etos kerja Islami. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu.

Etos kerja Islami merupakan etos kerja yang dilandasi oleh iman, amal shaleh serta ilmu. Iman berfungsi sebagai pondasi dasar yang menjadikan tujuan

⁵⁹Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 55.

⁶⁰Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami ...*, 45.

dari kerja tersebut hanya untuk mencari ridha Allah. Amal shaleh merupakan realisasi dari iman yang telah dibentuk. Sedangkan ilmu merupakan jembatan agar amal shaleh yang terbentuk dari iman sesuai selaras dengan ajaran Islam. Dari konsep iman, amal shaleh dan ilmu tersebut dirumuskan karakteristik etos kerja Islami sebagai berikut.

a. Kerja Merupakan Penjabaran Aqidah

Manusia merupakan makhluk yang dipengaruhi oleh keyakinan yang mengikatnya. Memang agama bukan merupakan faktor satu-satunya yang menjadikan etos kerja yang tinggi. Pada kenyataannya banyak orang yang tidak beragama namun memiliki etos kerja yang tinggi. Namun orang yang tidak memiliki agama pun pasti memiliki keyakinan, pandangan atau sikap hidup tertentu yang menyebabkan etos kerja tinggi terwujud. Hal ini dikarenakan etos kerja tinggi seseorang memerlukan kesadaran berkaitan dengan pandangan hidupnya secara menyeluruh. Hal tersebut yang memberikan makna dari pekerjaan yang dilakukannya. Makna etos kerja dalam Islam merupakan pancaran keyakinan orang Muslim bahwa kerja berkaitan dengan tujuan mencari ridla Allah, yakni dalam rangka ibadah.⁶¹

Dalam hal kerja, aqidah dan ajaran Islam menjadi sumber nilai dan sumber ilmu, di samping memberi motivasi. Sebagai sumber nilai, Islam menetapkan norma-norma terkait dengan kerja. Hal tersebut misalnya tentang pekerjaan yang diperbolehkan dalam Islam dan pekerjaan yang tidak diperbolehkan dalam Islam. Nilai-nilai Islam juga mengandung ajaran yang dapat

⁶¹Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 104.

dikembangkan menjadi suatu bentuk etika kerja Islami.⁶² Kerja dalam perspektif Islam menuntut adanya keseimbangan proporsional menyangkut hubungan manusia dengan sang pencipta, hubungan manusia dengan manusia yang lain, hubungan antara kepentingan individu dan masyarakat, dunia dan akhirat dan lain sebagainya. Segala sesuatu Islam merupakan agama amal atau agama kerja. Islam juga menegaskan bahwa segala sesuatu itu tergantung pada niatnya. Pekerjaan dan perbuatan positif yang pada mulanya bersifat duniawi dapat berubah menjadi bernilai ibadah jika didasari niat, motivasi atau komitmen ibadah.⁶³ Dengan diniatkannya kerja sebagai ibadah akan meningkatkan semangat kerja bagi orang yang melakukannya, karena orang tersebut akan bekerja sebaik mungkin sebagai bentuk pengabdianya terhadap Allah SWT.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kerja yang diniatkan sebagai ibadah Allah swt adalah salah satu karakteristik penting etos kerja Islami. Karakteristik ini juga menjadi pembeda antara etos kerja Islami dengan etos kerja yang lainnya. Karena karakteristik ini mempengaruhi sikap hidup mendasar serta motivasi kerja orang yang bersangkutan. Hal lain yang dapat diambil dari uraian di atas adalah bahwa selain menjadi sumber motivasi kerja, aqidah dan ajaran Islam juga menjadi sumber nilai. Dengan demikian, karakteristik ini menjadi landasan dan sumber bagi karakteristik-karakteristik etos kerja Islami selanjutnya.⁶⁴

⁶²Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 105.

⁶³Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 106-109.

⁶⁴Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 110.

b. Kerja Dilandasi Ilmu

Tiap-tiap ajaran yang ada dalam Islam dapat diamalkan dengan baik dan benar hanya jika didukung dengan ilmu. Allah merupakan sumber kebenaran hakiki dalam Islam. Allah menurunkan dua macam sumber kebenaran: 1). Wahyu, dapat ditemukan pada ayat-ayat al-Quran, dan 2). Hukum keteraturan alam atau sunatullah, yaitu takdir. Dalam hal memahami wahyu Allah yang berbentuk al-Quran digunakan metode penafsiran. Sedangkan dalam memahami keteraturan alam dengan hukum-hukumnya digunakan metode penelitian empiris dan rasional. Kebenaran hasil penafsiran terhadap wahyu dan hasil penelitian empiris rasional terhadap hukum-hukum keteraturan alam itu lah yang dipandang sebagai penemuan-penemuan ilmiah. Menurut Muhammad al-Ghazaliy, perbedaan antara ilmu yang bersumber dari wahyu dan ilmu yang bersumber dari hukum-hukum keteraturan alam adalah bahwa yang pertama berdasar ittiba', mengikuti, sedangkan yang kedua berdasarkan penelitian, penemuan dan kreasi.⁶⁵

Sumber dari aqidah dan keimanan orang Islam adalah wahyu yang berbentuk al-Quran dan Sunnah rasul yang bekerja sama dengan akal. Akal merupakan alat yang digunakan untuk memahami wahyu yang tanpa penggunaannya maka wahyu tidak akan bisa dipahami, diterima dan diakui sesuai dengan keadaan sewajarnya sebagai wahyu ilahi. Ketika penerimaan wahyu tidak disandarkan pada akal, jadi lah pemahaman dan penerimaan terhadapnya dilakukan secara sembarangan dan mendasarkan pada dugaan-dugaan subjektif.⁶⁶

⁶⁵Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 111.

⁶⁶Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 111-112.

Pengertian akal dalam al-Quran mencakup daya yang dapat digunakan untuk memahami realitas konkrit dan gaib. Realitas konkrit dipahami oleh pikiran, dan realitas spiritual dipahami oleh qalbu. Banyak orang Islam dengan akal tersebut melakukan penelitian mengenai alam. Kesimpulan yang didapat dari penelitian- penelitian mengenai alam adalah bahwa alam diatur oleh Tuhan dengan hukum alam yang ia ciptakan. Dengan memahami keteraturan hukum alam tersebut manusia dapat membangun ilmu pengetahuan seperti memperkirakan apa yang akan terjadi di alam sekitarnya, menyusun teori-teori ilmu pengetahuan, rencana masa depan dan memperhitungkannya. Keilmuan sehubungan dengan pengakuan adanya sunatullah ini secara langsung atau tidak menuntut serta mendidik orang Islam agar dalam bekerja untuk bersikap rasional, ilmiah, proaktif, kreatif, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, menggunakan perencanaan yang baik, adil, teratur, disiplin dan professional serta menghindari sikap-sikap lawan dari sikap-sikap tersebut.⁶⁷

Manusia dengan potensi akal, ilmu pengetahuan dan nafsu yang dikaruniakan Tuhan menjadi lebih potensial untuk menunaikan tugasnya sebagai khalifah Allah dibandingkan dengan makhluk-makhluk lain. Karena kerja merupakan kodrat dan kewajiban manusia maka manusia yang malas bekerja tidak hanya bersalah pada diri sendiri, tetapi juga telah merusak tanggung jawab terhadap keluarga, masyarakat serta tugasnya sebagai khalifah Allah di muka bumi.⁶⁸

⁶⁷Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 113-115.

⁶⁸Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 117-118.

c. Kerja dengan Meneladani Sifat-Sifat Ilahi serta Mengikuti Petunjuk Petunjuk Nya.

Hasan Langgulung,⁶⁹ menjelaskan bahwa berdasarkan al-Quran surat al-Hijr ayat 29 dapat dikembangkan penafsiran yang menunjukkan adanya hubungan antara potensi-potensi manusia yang dikaruniakan Tuhan dengan sifat-sifat Nya. Ia juga menambahkan bahwa bentuk dan kualitas dari sifat-sifat tersebut pada manusia adalah terbatas. Endang Saefuddin Anshari seperti halnya Hasan juga menyebutkan bahwa khalifah di bumi berarti menerjemahkan segala sifat Tuhan dalam realitas kehidupan manusia dalam batas-batas kemanusiaan. Manusia mempunyai potensi untuk mengembangkan karakteristik etos kerja tinggi seperti aktif, beencana, efisien, efektif, disiplin, professional, ilmiah, kritis konstruktif, dan indikasi-indikasi etos kerja tinggi lainnya.

Seperti etos kerja lainnya, etos kerja islami tidak akan terwujud tanpa didukung dengan sifat giat dan aktif orang yang bersangkutan dalam mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam dirinya. Hal yang berbeda dari etos kerja islami adalah bahwa etos kerja islami berdasarkan atas dinamika ibadah dan motivasi ibadah. Orang yang memiliki etos kerja islami yang tinggi menyadari bahwa potensi yang dimiliki adalah sebuah amanah yang harus dimanfaatkan sebaik-baiknya secara bertanggung jawab sesuai dengan ajaran Islam. Aktif dan giat bekerja sebagai salah satu karakteristik orang yang

⁶⁹Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 119.

memiliki etos kerja islami yang tinggi banyak disebutkan dalam al-Quran dan hadits.⁷⁰

Selanjutnya pembahasan ciri-ciri etos kerja tinggi yang berkaitan dengan sikap moral seperti menjaga mutu kerja, menepati janji, jujur dan sebagainya, ciri ciri yang demikian tersebut tercakup dalam satu sikap yaitu amanah yang menjadi salah satu prinsip akhlak yang utama dalam Islam. Menurut Bahasa, amanah artinya kesetiaan atau titipan, lawan dari khianat. Amanah adalah loyalitas, dapat dipercaya.

Berdasarkan atas penjelasan mengenai tiga karakteristik etos kerja islami, maka penulis menarik kesimpulan bahwa indikator etos kerja Islami adalah sebagai berikut: kerja diniatkan sebagai ibadah, rasional, dan amanah.

4. Komitmen Organisasional

Komitmen adalah tindakan yang dilakukan untuk menopang suatu pilihan tindakan tertentu, sehingga pilihan tindakan itu dapat dilaksanakan dengan mantap dan sepenuh hati. Porter menjelaskan komitmen organisasional pada dasarnya merupakan kepercayaan terhadap tujuan nilai-nilai dari organisasi dan berkeinginan untuk selalu memelihara keanggotannya dalam organisasi tersebut.⁷¹

Seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi akan membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya. Untuk dapat bekerjasama dan mempunyai prestasi kerja

⁷⁰Asifudin, *Etos Kerja Islami ...*, 121-122.

⁷¹Porter, L.R., Steers, R. Mowday, & P. Boultan, *Organizational Commitment ...*, 603-

yang baik setiap individu harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi tempatnya bekerja. Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi.

Komitmen lebih luas dari kepedulian, sebab dalam pengertian komitmen tercakup arti usaha dan dorongan serta waktu yang cukup banyak.⁷² Komitmen secara mandiri perlu dibangun pada setiap individu warga sekolah termasuk guru, terutama untuk menghilangkan keterpasungan pemikiran dan kekakuan birokrasi, seperti harus menunggu petunjuk atasan dengan mengubahnya menjadi pemikiran yang kreatif dan inovatif.⁷³

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional menggambarkan suatu intensitas dari keterikatan individu dan keterlibatan individu dalam organisasi. Dalam komitmen organisasional tersebut terdapat beberapa unsur antara lain adanya kemampuan memahami diri dan organisasinya, pancaran sikap batin dan keterikatan terhadap nilai-nilai organisasi.

Jenis komitmen menurut Allen dan Mayer⁷⁴ terbagi atas tiga komponen, yaitu: Pertama, komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Pegawai dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

⁷²Sahertian, *Profil Pendidik Profesional* (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), 44.

⁷³Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 151.

⁷⁴Allen, N.J. & Mayer, J.P., *Organizational commitment: Evidence of career stage effects? Journal of Business Research*, Vol. 26, (1993), 49-61.

Kedua, komponen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban kepada pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

Ketiga, komponen kontinyu berarti komponen yang berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasional guru dapat ditinjau dari tiga komponen, yaitu: komponen afektif, komponen normatif dan komponen kontinyu.

5. Kinerja Guru

Menurut Robbins, kinerja diartikan sebagai apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sehingga kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif dengan menggunakan alat ukur tertentu.⁷⁵ Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan lingkup tanggung jawabnya.⁷⁶ Dalam perspektif yang lebih luas, kinerja dapat dikaitkan dengan tingkat pencapaian pelaksanaan program kegiatan untuk

⁷⁵Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi Jilid II*, 49.

⁷⁶Rivai dan Segala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 548-549), dan Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta; Salemba Empat, 2012), 5.

mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi dalam lingkup rencana strategis organisasi.⁷⁷ Untuk itu kinerja tidak sekedar capaian kerja seseorang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi, namun pekerjaan itu harus berkontribusi pada pencapaian visi dan misi organisasi.

Menurut pendekatan perilaku, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.⁷⁸ Menurut Methis dan Jackson kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.⁷⁹ Selanjutnya, Bernardin dan Russel mendefinisikan kinerja sebagai catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.⁸⁰ Pengertian kinerja dari Bernardin dan Russel tersebut identik dengan pengertian prestasi kerja yang disampaikan oleh Hasibuan, yakni suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.⁸¹ Dengan demikian, kinerja dapat dimaknai sebagai kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁸²

Mengacu pada beberapa pengertian kinerja di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja yang diperlihatkan

⁷⁷Moehariono, *Pengukuran Kinerja Bebas Kompetensi, Edisi Revisi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 95.

⁷⁸Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 165.

⁷⁹Robert L. Mathis dan J.H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Dian Angelia (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 65.

⁸⁰Bernardin dan Russell, *Human Resource Management: An Experimental Approach*, Edisi 3, (New York: McGraw-Hill Inc., 2020), 104.

⁸¹Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 105.

⁸²Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2001), 67.

oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang minimal sama dengan standar yang ditetapkan. Selain itu, istilah kinerja juga mempunyai pengertian suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu.

Kinerja seseorang akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan beberapa cara yakni kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dan perencanaan kerja sesuai dengan lingkup tanggung jawab yang diberikan kedepannya.⁸³ Selain itu, pengukuran kinerja dapat pula dilihat dari sudut penghematan, tingkat kesalahan, kesesuaian dengan waktu; dan hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

Meskipun demikian, tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai untuk menilai kinerja individual, karena perlu disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Terdapat enam kriteria primer untuk mengukur kinerja, yakni: (1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kerja

⁸³ Gary Dessler, *Human Resource Management*, Edisi 11, (New Jersey: Upper Saddle River Pearson Prentice-Hall, 2008), 89.

mendekati standar baku yang ditetapkan, (2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan atas pelaksanaan pekerjaan, (3) *Timeliness*, merupakan ketepatan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan satuan waktu yang ditentukan, (4) *Cost-effectiveness* yakni sejauh mana sumber daya organisasi digunakan secara optimal untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya, (5) *Need for supervision* merupakan tingkat sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seroang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan dan (6) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan dan bawahan.⁸⁴

Dalam konteks penilaian kinerja guru, terdapat dua jenis kinerja yang harus dipenuhi, yaitu, kinerja mengajar dan kinerja pengelolaan. Pada kinerja mengajar, guru berkewajiban untuk mematuhi hal-hal pedagogis sedangkan dalam kinerja mengelola lebih menekankan portofolio kompetensi berdasarkan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian kerja.⁸⁵ Kinerja mengajar difokuskan pada pembelajaran yang dilakukan pada peserta didik dan penerapan strategi pembelajaran berdasarkan tujuan yang direncanakan. Dalam tataran mikro teknis, guru merupakan pemimpin pendidikan yang menentukan keberhasilan proses pembelajaran di kelas. Dengan demikian, dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan

⁸⁴Bernardin, *Human Resource Management*, 159.

⁸⁵Wendi, F.T, *The Influences of Teacher knowledge and authentic formative assessment on student learning in technology education*, *International Journal of Technologi and Design Education*, Vol.16, No.1 (2006), 53.77.

proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.⁸⁶

Untuk menilai kinerja guru dapat diukur dengan sejumlah indikator, yaitu: kualitas, diukur dari persepsi guru terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas berdasarkan keterampilan serta kemampuan; kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan; ketepatan waktu, merupakan penyelesaian aktivitas sesuai jadwal; aktivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dan kemandirian, merupakan tingkat seorang guru menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerja.⁸⁷

Selanjutnya menurut Wesley Hutabarat.⁸⁸ Untuk mengetahui kinerja guru dapat diukur dengan indikator: apersepsi, sikap, pengetahuan dan kemampuan, proses pembelajaran, penilaian, kemampuan menggunakan media dan tindak lanjut. Mengadopsi beberapa konsep tentang kinerja sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, maka terdapat beberapa parameter yang bisa digunakan mengukur kinerja guru, yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan kerja.

6. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Guru

Eksistensi pemimpin dalam suatu organisasi menjadi suatu keniscayaan yang tidak bisa diabaikan. Kehadiran pemimpin menjadi penentu utama kemajuan

⁸⁶Lihat pasal 20 UU Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

⁸⁷Stephen P, *Organization Behavior*, 260.

⁸⁸Wesley, *Investigation of Teacher*, 295-304.

organisasi yang dipimpinnya, di samping faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Banyak obsesi dan harapan-harapan besar yang bermunculan dan melalui kehadiran pemimpin berharap bisa dicapai dan terpenuhi harapan tersebut. Meskipun tidak sedikit juga, bahkan yang terjadi justru kebalikannya, kehadiran pemimpin menjadi kendala kemajuan organisasi karena adanya polemik atau ketidakmampuan pemimpin dalam memberikan arahan atas persoalan yang ada.

Dalam diskursus suatu lembaga pendidikan, kehadiran suatu pemimpin yang andal dan cakap serta memiliki potensi dalam memajukan lembaganya menjadi suatu keberkahan tersendiri yang akan banyak mengukir prestasi kemajuan. Lebih-lebih jika kehadiran pemimpin yang andal dan cakap tersebut dilahirkan dari internal sebagai bentuk perkaderan dari dalam, wujud bukti keberhasilan pemimpin sebelumnya.

Model-model atau gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam berbagai lembaga pendidikan cukup bervariasi, terkadang model kepemimpinan yang diterapkan juga tidak membawa pada kondisi yang kondusif. Ada model kepemimpinan karismatik, kepemimpinan demokrasi, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan profesional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner. Model kepemimpinan visioner sebagai salah satu model kepemimpinan yang sangat diharapkan mewarnai lembaga pendidikan agar mengalami akselerasi dalam merealisasikan kemajuan sehingga mampu memiliki daya saing.

Dalam konteks suatu lembaga pendidikan, kepemimpinan visioner ini mengantarkan budaya meningkatkan kinerja dalam menyambut kemajuan dengan penuh optimisme, meskipun dalam prakteknya banyak tantangan berat yang menghadang. Kepemimpinan visioner memunculkan keberanian untuk menghadapi resiko yang akan terjadi, dan mampu memecahkannya serta mengelolanya secara optimal.

Visi yang menjadi pusat perhatian kepemimpinan visioner yang merupakan cita-cita dan obsesi yang ingin diwujudkan di masa mendatang. Aan Komariah dan Cepi Triatna,⁸⁹ menilai bahwa kekuatan visi membangkitkan semangat dan menumbuhkan kinerja, bahkan mampu merealisasikan kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Visi menyimpan kekuatan yang bisa menggerakkan semangat dan kemauan bekerja keras sehingga mampu meningkatkan kinerja untuk menggapai tujuan dan citat-cita lembaga, bahkan mengungguli kemajuan yang telah dicapai lembaga lainnya.

Burt Nanus mengungkapkan bahwa, visi bagi kepemimpinan visioner diyakini memiliki kekuatan yang istimewa dalam meningkatkan kinerja.⁹⁰ Selanjutnya, John Kotter mengidentifikasi bahwa visi yang baik mempunyai tujuan utama, yaitu (1) mempertegas arah perubahan organisasi secara general, (2) membimbing bawahan ke arah kerja yang benar, dan (3) memandu proses koordinasi dengan stakeholder yang berbeda-beda.⁹¹

⁸⁹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership ...*,

⁹⁰ Burt Nanus, *Visionary Leadership...*,

⁹¹ John Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Bussiness School Press, (1966), hlm.

Berbagai penelitian kinerja antara lain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, komitmen dan budaya organisasi. Mendukung pendapat tersebut, hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan visioner dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.⁹² Menurut Pearce dan Robinson⁹³ dan hasil penelitian Lin, Wen-Bao menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi yang dikembangkan dalam organisasi berpengaruh terhadap kinerja.⁹⁴ Kinerja akan maksimal jika pemimpin mampu berperan secara efektif menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, karena gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja anggota organisasi.

Mendukung penelitian sebelumnya, terdapat bukti empiris yang menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner, organisasi pembelajar dan perilaku inovatif berpengaruh terhadap kinerja.⁹⁵ Terkait dengan kinerja guru, hasil penelitian Hidayat Pulungan membuktikan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja guru meskipun lemah.⁹⁶ Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja pegawai termasuk juga guru.

⁹² Alimin, R., Fitria, H., & Martha, A. (2021). *The Influence of Visionary Leadership Style and Work Motivation on the Performance of Paramount Elementary School Teachers in Palembang*. Jurnal Pendidikan Tambusai; Vol. 5 No. 1 (2021), hlm. 56

⁹³ Pearce II, J.A. dan Robinson, R.B., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, Edisi 10 (New York: McGraw-Hill,2007), hlm. 364.

⁹⁴ Lin, Wen-Bao, *Relevant factors that affect service recovery performance, Service Industries Journal*, Vol. 30 Issue 6 (2010), hlm. 891-910.

⁹⁵ Muhammad Anshar. *The Impact Of Visionary Leadership, Learning Organization And Innovative Behavior To Performance Of Customs And Excise Functional*. IJHCM: International Journal Of Human Capital Management, 1(2), (2017). 52–60.

⁹⁶ Lilik Hidayat Pulungan, *The Effect of the Role of Visionary Leadership...*

7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar, nilai-nilai dari tingkah laku anggota organisasi yang tercermin dalam pemikiran, tindakan dan pembicaraan mereka yang muncul, berkembang dan diturunkan dikalangan anggota organisasi dari generasi ke generasi sehingga membentuk suatu sistem persepsi bersama dan ditunjukkan untuk menanggulangi masalah-masalah organisasi, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi.

Urgensi budaya organisasi untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerja telah disampaikan oleh berbagai ahli, budaya organisasi yang kuat dan mendukung akan memberikan dampak positif pada kinerja anggota organisasi.⁹⁷

Terkait dengan kinerja guru, hasil penelitian Arifin membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.⁹⁸ Pendapat ini sama dengan Robbins dan Judge bahwa budaya organisasi memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi serta sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.⁹⁹ Sebab, budaya organisasi yang dilaksanakan dalam organisasi merupakan acuan sikap dan perilaku kerja anggotanya.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.¹⁰⁰ Budaya yang dikembangkan oleh

⁹⁷ Smircich, L. *Concept of Culture and organization Analysis, Administrative Science Quarterly*, (September 1983), hlm. 339-358.

⁹⁸ Fredy Arifin, 2014, hlm. 1-14.

⁹⁹ Stephen P. Robbins dan Judge A. Timothy, 2009, ., hlm. 589-590.

¹⁰⁰ Dellana dan Hausser, *Toward Defining The Quality Culture*, *Engineering Management Journal*, Vol. 11, No. 2 (2009), hlm. 11-15.

masing-masing individu meliputi kreatifitas kerja, keberanian mengambil resiko, kepemimpinan yang kreatif dan kesediaan berpartisipasi dalam bekerja.

Memperkuat hasil penelitian sebelumnya, penelitian Hutabarat membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja guru.¹⁰¹ Demikian juga hasil penelitian dari Uddin et.al membuktikan bahwa budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja guru.¹⁰² Berdasarkan pada beberapa hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh pada kinerja secara langsung maupun tidak langsung.

8. Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan beberapa pendapat bahwa etos kerja keyakinan yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan sesuatu hal dengan tekad untuk bekerja keras dan memberikan yang terbaik.¹⁰³ Dalam penelitian yang lain, Etos kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.¹⁰⁴ Demikian juga penelitian yang dilakukan Zainuddin, ada pengaruh yang positif semangat kerja, gaya kepemimpinan, dan etos kerja terhadap kinerja pegawai,¹⁰⁵ penelitian yang

¹⁰¹ Wesley Hutabarat, 2015, .. hlm. 295-304.

¹⁰² Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva & Saad Md. Maroof Hossian. 2013. *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. Internastional Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 2 (2013), hlm. 63-77.

¹⁰³ Brownlee, Dana. *The Dirty Little Secret Of Career Success: Work Ethic May Trump Raw Talent*. <https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2020/03/19/the-dirty-little-secret-of-career-success-work-ethic-may-trump-raw-talent/?sh=3cb9a46b30f8> (2020). [Daring] (Diakses 6 April 2022)

¹⁰⁴ Andri Hadiansyah, & Rini Purnamasari Yanwar. *Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. AE*. Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora. (2015).

¹⁰⁵ Muhammad Shaleh Zainuddin, & Muhammad Darman. (2020). *Pengaruh Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank BRI Cabang Majene*. Mandar: Management Development and Applied Research Journal; Vol 3 No 1 (2020)

senada dari Bawelle, ada pengaruh yang signifikan etos kerja, gairah kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.¹⁰⁶

Ketika guru memiliki etos kerja yang baik, bukan hanya individu guru yang akan mendapatkan manfaat, tetapi juga orang lain. Hal ini karena etos kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif.¹⁰⁷ Kerja keras dan rasa tanggung jawab yang ditunjukkan guru akan memberikan dampak dan pengaruh terhadap kinerja rekan guru yang lain.

Memperkuat hasil penelitian sebelumnya, penelitian Mauliza memperkuat penelitian sebelumnya, bahwa ada pengaruh yang signifikan etos kerja Islami terhadap komitmen organisasi yang berimplikasi pada kinerja.¹⁰⁸ Demikian juga penelitian Zulhemy, bahwa ada pengaruh signifikan etos kerja Islami terhadap kinerja.¹⁰⁹ Berdasarkan pada beberapa hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa etos kerja Islami mempunyai pengaruh pada kinerja.

¹⁰⁶ Bawelle, M., & Sepang, J. *Pengaruh Etos Kerja, Gairah Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Cabang Tahuna*. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi; Vol 4, No 3 (2016)

¹⁰⁷ Brownlee, Dana. *The Dirty Little Secret Of Career Success...*

¹⁰⁸ Mauliza, P., Yusuf, R., & Ilhamsyah, T. R. *Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Wilayahul Hisbah Kota Banda Aceh*. Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam; Vol 2, No 2 (2016).

¹⁰⁹ Zulhelmy, & Suryadi, N. *Pengaruh Kompensasi, Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Bri Syariah Kantor Cabang Pekanbaru*. Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance; Vol. 4 No. 1 (2021): hlm. 231-241

9. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional

Kinerja merupakan kuantitas atau kualitas output yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.¹¹⁰ Kinerja juga didefinisikan sebagai catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.¹¹¹ Dengan demikian, kinerja merupakan kemampuan kerja seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan standar organisasi.

Kinerja individu menjadi optimal jika pemimpin mampu memainkan perannya secara efektif. Efektivitas kepemimpinan antara lain ditentukan oleh kemampuan pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan karakteristik bawahan, karena gaya kepemimpinan dan hubungan pemimpin dengan anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja bawahan.¹¹² Selanjutnya hasil penelitian ... membuktikan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja guru. Dengan demikian kepemimpinan visioner merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang terbukti berpengaruh terhadap kinerja guru.

Selain kepemimpinan visioner, komitmen terhadap organisasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis yang dirasakan oleh individu dengan

¹¹⁰ Fred Luthans, 2005, ., hlm. 165.

¹¹¹ Bernardin dan Russell. 2002, ., hlm. 104.

¹¹² Stephen P. Robbins dan Judge A. Timothy, 2009, ., hlm. 431.

menghargai keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan organisasi, dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Akibatnya, ada peningkatan motivasi dan keinginan pekerja untuk berkontribusi dan berbuat lebih banyak mempromosikan kesuksesan dan tujuan organisasi.¹¹³ Dengan demikian, komitmen organisasi berperan penting bagi individu dalam melaksanakan tugasnya, karena dapat menyebabkan meningkat atau melemahnya kinerja guru.

10. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar, pola terpadu dari tingkah laku anggota organisasi yang tercermin dalam pemikiran, tindakan dan pembicaraan yang muncul dimana hal itu berkembang dan diturunkan dikalangan anggota organisasi dari generasi ke generasi sehingga membentuk suatu sistem persepsi bersama dan ditujukan untuk menanggulangi masalah-masalah organisasi, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi.¹¹⁴ Dengan kata lain budaya organisasi merupakan kesadaran kolektif anggota organisasi atas nilai-nilai tertentu untuk diwujudkan dalam perilaku kerja demi mencapai tujuan organisasi.

Budaya merupakan unsur penting dalam efektivitas kinerja kelembagaan, karena budaya berpengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja

¹¹³ Chairung Chaikambang, *Influence of Job satisfaction, Profesional Commitment and Profesional Organization Citizenship Behavior of Tax Auditors in Thailand*, WEI International Academic Conference Proceedings, Vienna, Austria, 2016.

¹¹⁴ Hofstede, 2005, ..., hlm.35

anggota organisasi.¹¹⁵ Selanjutnya, budaya organisasi juga memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh anggota organisasi serta sebagai pemandu dan pembentuk sikap serta perilaku karyawan.¹¹⁶ Kedalaman pemahaman budaya organisasi menghasilkan kemampuan untuk membedakan budaya yang kuat dan lemah serta budaya adaptif dan non adaptif.

Mendukung pendapat di atas, hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja.¹¹⁷ Bahkan dalam konteks negara berkembang, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang produktivitas.¹¹⁸ Beberapa penelitian lain juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.¹¹⁹ Dengan demikian, budaya yang dikembangkan dalam suatu organisasi dapat mendukung program peningkatan kinerja dan kualitas kerja. Budaya yang kuat memiliki dampak besar pada perilaku dan membentuk nilai-nilai inti organisasi karena dapat membangun dan memelihara kekompakan, kesetiaan dan komitmen dalam menerapkan layanan kepada *stakeholders*.

Selain budaya organisasi, komitmen organisasional juga berperan penting terhadap kinerja seseorang. Seseorang dengan komitmen tinggi terhadap organisasi dan pekerjaan terbukti menunjukkan kinerja yang lebih baik

¹¹⁵ Stephen P. Robbins dan Judge A. Timothy, 2009, .. hlm.207;

¹¹⁶ Stephen P. Robbins dan Judge A. Timothy, 2009, hlm.589-590.

¹¹⁷ Wesley Hutabarat, 2015, .. hlm. 295-304.

¹¹⁸ Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva dan Saad Md. Maroof Hossian, 2013, .hlm. 63-77.

¹¹⁹ Lulus Triwahyuni, hlm. 50-63.

dibandingkan dengan komitmen yang rendah.¹²⁰ Seseorang yang berkomitmen terhadap organisasinya akan melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan bersedia tetap bekerja pada organisasi tersebut dalam situasi apapun. Dengan demikian, kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh budaya organisasi yang dikembangkan dalam sekolah, tetapi juga tergantung seberapa kuat guru tersebut memiliki keterikatan terhadap komitmen organisasinya.

11. Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi

Komitmen Organisasional

Etos kerja Islami merupakan akhlak dalam bekerja sesuai dengan nilai-nilai Islam. Seorang guru yang memiliki etos kerja Islami akan melaksanakan tugasnya dengan *itqan* (profesional) karena menyadari bahwa bekerja profesional adalah bagian dari ibadah. Etos kerja Islami diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pelaksanaan tugas seorang guru. Hasil penelitian ini Amirul Syah yang menyatakan bahwa etos kerja Islami terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.¹²¹ Senada dengan penelitian sebelumnya, Indriani dalam penelitiannya bahwa etos kerja Islami berkontribusi positif dalam meningkatkan kinerja.¹²²

¹²⁰ Aranya, N., dan Ferris, K.R., *A Re-examination of Accountants Organizational-Professional Conflict. The Accounting Review*, 59, (1984), hlm. 1-15.

¹²¹ Amirulsyah, *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual, Kualitas Kehidupan Kerja, Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior*, (Disertasi tidak dipublikasikan)

¹²² Indriani, W. *Kontribusi Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Dosen*. El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam; Vol 1 No 2 (2015)

Guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya selalu menekankan kejujuran, kerja keras, tidak membuang-buang waktu dan menganggap apa yang dikerjakan adalah bermanfaat. Hal ini mencerminkan bahwa etos kerja Islami memberikan pengaruh yang signifikan.

Selain etos kerja Islami, komitmen organisasional juga berperan penting terhadap kinerja seseorang. Seseorang dengan komitmen tinggi terhadap organisasi dan pekerjaan terbukti menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan komitmen yang rendah.¹²³ Seseorang yang berkomitmen terhadap organisasinya akan melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan bersedia tetap bekerja pada organisasi tersebut dalam situasi apapun. Dengan demikian, kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh etos kerja Islami yang senantiasa dikedepankan, tetapi juga tergantung seberapa kuat guru tersebut memiliki loyalitas dan komitmen terhadap organisasinya.

B. Kajian Teori dalam Perspektif Islam

Dalam sudut pandang Islam, manusia mempunyai keharusan untuk menjaga eksistensinya melalui pemanfaatan potensi diri secara konstruktif dan produktif. Demi menjaga kelangsungan hidupnya, maka beragam fasilitas diberikan Allah kepada manusia baik yang bercorak material, fisik, psikis maupun kapasitas intelektual untuk didayagunakan sebaik mungkin melalui bekerja agar dapat memberi kemanfaatan pada diri sendiri maupun ada orang lain. Dalam konteks inilah, maka bekerja tidak hanya meningkatkan kualitas hidup tetapi juga

¹²³ Aranya, N., dan Ferris, K.R., *A Re-examination of Accountants Organizational-Professional Conflict*. *The Accounting Review*, 59, (1984), hlm. 1-15.

merupakan wujud ketaatan dalam melaksanakan perintah agama. Sebagai mana ditegaskan Allah dalam surah at-Taubah:105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

“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”.¹²⁴

Dalam konteks aktivitas atau pekerjaan, penafsiran Sayid Qutub terhadap ayat ini yaitu Islam merupakan *way of life* yang praktis dan realistis yang memandu manusia melaksanakan langkah-langkah komkrit, sehingga niat baik saja belum cukup manakala tidak diikuti dengan perbuatan nyata.¹²⁵

Untuk melaksanakan suatu pekerjaan tidak cukup hanya sekedar gugur kewajiban, melainkan harus dilakukan secara optimal, karena hal itu merupakan betuk kesempurnaan ibadah dan sekaligus sebagai manifestasi kesungguhan manusia dalam melaksanakan amanah Allah yang berupa fungsi *khalifatul fil ardi*. Manusia diwajibkan mengoptimalkan potensi yang dimiliki melalui aktivitas bermakna bagi dirinya maupun orang lain. Dalam melaksanakan pekerjaan, seseorang harus mampu mendayagunakan waktu dan tenaga seoptimal mungkin dan tidak boleh memubadzirkan sumber daya tersebut. Sebab, bekerja merupakan bagian dari ibadah sehingga terkadang kewajiban untuk melaksanakannya secara

¹²⁴Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Semarang: CV. AL WAAH, (2006).

¹²⁵Tafsir Al-Qur'an Tematik, Kerja dan Ketenagakerjaan, Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI, (2010), 50-51.

optimal disertai dengan masa keikhlasan, sebagaimana ditegaskan Allah SWT, dalam QS. Al-Kahfi ayat 7:

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

“Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya”.¹²⁶

Dalam kaitan dengan ayat tersebut, Rasulullah SAW. menjelaskan bahwa seseorang akan dicintai oleh Allah SWT. jika mengerjakan sesuatu dengan penuh ketekunan, optimal dan mempersembahkan karya terbaik, seperti dalam hadits Nabi yang diriwayatkan oleh al-Baihaqi:

Abu Abdullah ibn al-Hafiz mengatakan kepada kami bahwa Abu Bakar bin Abi Dharim al-Hafiz bilKufah, kemudian Abu al-Husain Ahmad bin Muhammad bin al-Mu'allam, kemudian Mus'ab ibn 'Abdillah ibn Mus'ab al-Zubayri, kemudian Malik ibn Annas, dari Hisham ibn urwah, dari ayahnya: dari Aisyah Rasulullah Saw bersabda *“Sesungguhnya Allah itu suka jika kalian melakukan berbagai aktifitas secara sempurna dan profesional”* (HR. Baihaqi dan Thabrani.)

Dalam hadits ini, menekankan supaya manusia melakukan pekerjaan dengan kemahiran dan ketekunan tinggi. Manusia yang mempunyai etika akan akan melaksanakan pekerjaan secara serius. Melaksanakan kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya disertai sikap profesional merupakan keniscayaan bagi seorang muslim. Dalam hal ini, mereka akan melaksanakan pekerjaan secara

¹²⁶Departemen Agama RI, Alquran

bersungguh-sungguh disertai dengan komitmen yang kuat agar membuahkan hasil kerja berkualitas.

Dalam Islam diajarkan suatu nilai bahwa melaksanakan pekerjaan harus dilakukan secara optimal, yang dalam Al-Qur'an dikenal dengan kata *itqon* yang berarti proses pekerjaan yang sungguh-sungguh, akurat dan sempurna, sebagaimana yang dijelaskan dalam Al-Qur'an, yakni “*Begitulah penciptaan Allah yang membuat dengan (itqon) kokoh tiap-tiap sesuatu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kalian kerjakan*”.¹²⁷ Berkaitan dengan ayat tersebut, Imam Ibnu Jarir Ath-Thobbari menukil pendapat Ibnu Abbas ketika menafsirkan ayat di atas, yaitu Allah membaguskan segala ciptaan-Nya serta mengokohkannya. Jadi, jelas sekali dalam *itqon* terdapat proses pekerjaan yang sungguh-sungguh, akurat, dan sempurna. Inilah pekerjaan yang profesional, *perfect*, dan berdedikasi tinggi.

Dalam kaitan manusia harus melaksanakan kerja secara profesional Al-Qur'an memberi isyarat tentang hal itu dalam pengertian pekerja perlu memiliki keahlian dalam bidang tertentu diantaranya dengan istilah *ahluz-zikri*. Sebagaimana disebutkan dalam Surah an-Nahl ayat 43:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجَالًا نُوحِيَ إِلَيْهِمْ فَسَلُّوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

“*Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui*”.¹²⁸

¹²⁷Departemen Agama RI, Alquran

¹²⁸Departemen Agama RI, Alquran

Ayat lain yang menjelaskan betapa pentingnya seorang bekerja dengan memiliki keahlian tertentu yang dapat mendukung untuk dapat berkinerja dengan baik adalah Surah az-Zumar ayat 9:

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

“Apakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?”

Ayat di atas oleh Yusuf Qardawi dijadikan alasan untuk menjelaskan tentang urgensi profesionalitas dalam melaksanakan pekerjaan. Bahkan lebih lanjut disebutkan bahwa menyamakan dua orang yang berbeda kualitasnya adalah kedzaliman, sebagaimana membedakan antara orang yang sama kualitasnya juga suatu kedzaliman.¹²⁹ Hal ini menunjukkan bahwa dalam pandangan Islam, profesionalitas seseorang dalam menjalankan pekerjaan sangat dihargai. Selain profesional, maka seseorang dalam melaksanakan pekerjaan harus dilakukan secara serius, karena bekerja dengan disertai kesungguhan dan ketekunan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari iman seseorang kepada Allah, seperti tercantum dalam firman-Nya:

وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحَسَنَىٰ ۖ وَسَنُفَوِّلُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا

*“Adapun orang-orang yang beriman dan beramal saleh, maka baginya pahala yang terbaik sebagai balasan, dan akan kami titahkan kepadanya (perintah) yang mudah dari perintah-perintah kami”.*¹³⁰ (al-Kahf:88)

Ayat diatas menjelaskan bahwa keimanan seseorang perlu diwujudkan dalam perilaku keseharian yang baik. Dalam konteks sebagai kerja secara

¹²⁹Yusuf al-Qardawi, Hukum Zakat Studi Komparatif Mengenai Status dan Fasilitas Zakat Berdasarkan Al-Qur'an dan Hadits, terj.Salman Harun, Didin Hafiduddin dan Hasanuddin, (Jakarta: Litera Antar Nusa, 1993), 34.

¹³⁰Departemen Agama RI, Alquran

profesional, maka keimanan tersebut perlu diwujudkan dalam perilaku kerja yang mengikuti standar prosedur operasional agar dapat mencapai kinerja optimal. Hal ini diperkuat dengan hadits Nabi yang menyatakan bahwa tidak akan diterima iman seseorang tanpa disertai dengan perwujudan iman berupa amal atau pekerjaan. Sebaliknya, suatu amal atau pekerjaan harus dilandasi dengan iman agar memperoleh balasan dari Allah SWT, seperti disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan oleh Tabrani dari Ibnu Umar:

Dari Ibnu Umar Ra. Berkata, Rasulullah Saw bersabda *“Iman tanpa amal tidaklah akan diterima dan begitu juga amal tanpa iman (tidak akan diterima)”*. (HR. at-Tabrani)

Dari hadits ini dapat dipahami, bahwa amal atau pekerjaan terkait dengan iman. Amal harus dilandasi dengan iman, sebaliknya iman seseorang harus direalisasikan dalam bentuk perbuatan atau pekerjaan.¹³¹ Dalam melakukan amal perbuatan yang baik, Islam memerintahkan agar dilakukan oleh manusia tanpa membedakan jenis kelamin. Karena Allah akan membalas kerja keras manusia tersebut secara adil. Disinilah letak keutamaan seorang yang berkinerja baik menurut pandangan Al-Qur'an, dimana imbalan yang diterima oleh orang-orang yang berkinerja optimal berbeda dengan mereka yang kurang optimal kinerjanya. Hal ini ditegaskan dalam firman Allah:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةًۭۭۭ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ
مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan

¹³¹Tafsir Al-Qur'an Tematik, 54.

kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan"¹³². (QS. An-Nahl:97)

Dalam ayat tersebut ada *'amila salihan* artinya beramal saleh yaitu berbuat baik. Amal Saleh dalam ayat ini mengandung dua dimensi: pertama dimensi *duniawi*, yaitu amal saleh yang akan dibalas Allah dengan memberikan kehidupan yang baik.; Kedua, amal saleh berdimensi *ukhrawi* yaitu amal saleh yang akan diabalas Allah dengan pahala yang lebih baik dari pada apa yang mereka kerjakan. Amal Saleh dalam dimensi duniawi misalnya rajin bekerja, disiplin, datang tepat waktu, bekerja sesuai dengan petunjuk, peraturan dan ketentuan yang berlaku dan bertanggung jawab penuh dengan profesinya.¹³³

Dalam ayat tersebut terdapat beberapa pelajaran penting, yakni orang yang bekerja secara produktif didasarkan pada keimanan maka akan mendapat balasan yang baik dari Allah SWT. Dengan demikian, maka manusia dapat bekerja secara optimal mendayagunakan potensi dirinya agar dapat meraih kesuksesan hidup dan secara bersamaan juga harus menyandarkan perjalanan hidupnya dengan beriman kepada Allah SWT.

Islam, Al-Qur'an sebagai kitab sucinya, adalah agama yang memiliki ajaran yang bersifat sholih likulli zaman wa makan atau universal, abadi, dan sesuai untuk segala zaman dan tempat. Islam juga merupakan agama yang mengatur dan membenkan petunjuk dalam tatanan hidup manusia dengan sempurna, tidak terkecuali masalah-masalah bekerja yang erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi. Satu hal yang fundamental dalam ajaran Islam

¹³²Departemen Agama RI, Alquran

¹³³Departemen Agama RI, Alquran

yang berbeda dengan ajaran lain adalah bahwa kegiatan ekonomi seperti juga kegiatan lainnya hanya sebagai sarana untuk mencapai kebahagiaan serta keselamatan di dunia dan akhirat.

Al-Qur'an memandang bekerja keras adalah sangat penting sama dengan jihad. Hal ini di antaranya terdapat dalam An-Nissa ayat 95:

لَا يَسْتَوِي الْقُعْدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُولَى الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ
فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى الْقُعْدِينَ دَرَجَةً وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحَسَنَىٰ وَفَضَّلَ اللَّهُ
الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقُعْدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

Artinya: Tidak sama orang-orang mukmin yang duduk (tidak turut berperang) tanpa mempunyai uzur dengan orang-orang yang berjihad di jalan Allah dengan harta dan jiwanya. Allah melebihkan derajat orang-orang yang berjihad dengan harta dan jiwanya atas orang-orang yang duduk (tidak ikut berperang tanpa uzur). Kepada masing-masing, Allah menjanjikan (pahala) yang terbaik (surga), (tetapi) Allah melebihkan orang-orang yang berjihad atas orang-orang yang duduk dengan pahala yang besar.

Beberapa riwayat menerangkan tentang turunnya ayat ini, antara lain yang dikemukakan oleh Imam Bukhari melalui sahabat Nabi yang bernama al Barra. Bahwa ketika ayat ini turun, Rasul saw. memanggil Zaid ibn Tsabit, salah seorang penulis wahyu, kemudian memerintahkannya untuk menulis ayat tersebut, lalu ia menulisnya. Ketika itu belum turun lagi firman-Nya. Kemudian Abdullah ibn Ummi Maktum, seorang sahabat nabi yang buta, mengeluh tentang kebutaannya sehingga tidak mampu ikut berperang, maka turunlah firman-Nya yang mengecualikan orang-orang memiliki uzur¹³⁴.

¹³⁴M. Quraish Shihab. *Tafsir Al-Mishbah*. (Jakarta: Lentera Hati. 2004). Jilid III, 535.

Pada ayat di atas, kata القاعدون (yang duduk) diperhadapkan dengan المجاهدون (yang berjuang, bersungguh-sungguh, bekerja keras) padahal biasanya duduk diperhadapkan dengan berdiri. Menurut Al Sya'rawi, pada masa awal Islam setiap mukmin yang memeluk Islam menganggap diñ mereka pejuang, setiap saat siap memenuhi panggilan, tidak pernah sesatpun berhela-hela. Adapun yang duduk, maka ia bagaikan seorang mukmin yang tidak siap untuk berjuang dan tentunya memiliki ciri-ciri mukmin yang kurang baik.¹³⁵

Mengenai arti jihad, ia memiliki beragam makna antara lain ialah kerja keras, bersungguh-sungguh dan berjuang¹³⁶. Kata jihad senang sekali disalah pahami. Mungkin disebabkan karena ia lazim diucapkan pada saat melakukan peperangan, sehingga diidentikkan dengan perlawanan bersenjata. Kesalah pahaman itu juga pada kata انفس (*anfus*) yang seringkali dibatasi hanya dalam arti jiwa, bukan diri manusia dengan segala totalitasnya. Sedangkan Al-Qur'an menggunakan kata *nafs* dan *anfus* antara lain dalam arti totalitas manusia. Dengan demikian, kata انفس (*anfus*) dapat mencakup nyawa, emosi, pengetahuan, tenaga, pikiran, bahkan juga waktu dan tempat, karena manusia tidak dapat memisahkan diri dan tempat dan waktu¹³⁷. Oleh karena itu seorang muslim yang beriman haruslah bekerja keras dan juga giat.

Bekerja giat adalah manifestasi dan kekuatan iman seseorang. Sebagaimana firman Allah SWT Q.S Al Taubah ayat 105 pada penjelasan sebelumnya. Ayat ini didahului dengan ayat sebelumnya yang menjelaskan tentang perintah untuk bersedekah, kemudian perintah untuk bertaubat. Setelah

¹³⁵Quraish, 535-536.

¹³⁶Hamka, *Tafsir al-Azhar* (Jakarta, Pustaka Panjimas, 1983), jilid V, 217.

¹³⁷Quraish. *Tafsir Al-Mishbah*. 536-537.

mereka bertaubat, maka Allah mementahkan untuk beramal dalam bentuk bekerja yang baik dan bermanfaat bagi dirinya maupun bagi orang lain. Allah berjanji, bahwa setiap amal perbuatan yang dilakukannya akan dilihat dan diberikan penilaian oleh Allah dan orang-orang yang beriman. Allah menjanjikan setiap amal kebaikan yang dilakukan akan diberikan balasan kebaikan oleh Allah.

Penyebutan *al mu'minin* disini dimaksudkan untuk menjelaskan bahwa pembalasan dan penilaian atas hasil kerja seseorang tidak hanya dilakukan oleh Allah tetapi juga orang lain. Allah berjanji bahwa mereka akan mengetahui hasil dan seluruh amal yang dilakukannya di hari kemudian.

Selain ayat di atas ada ayat yang memiliki pengertian hampir sama dengan firman Allah SWT tersebut yang menunjukkan bahwa bekerja adalah manifestasi kekuatan iman, yaitu firman Allah yang berbunyi Q.S. Az Zumar ayat 39:

قُلْ يٰقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عَامِلٌ فَاَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ

Artinya: Katakanlah, "Wahai kaumku, berbuatlah menurut kedudukanmu! Sesungguhnya aku pun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui.

Ayat diatas adalah mengandung makna *amr* (perintah) sedangkan kata *amr* mempunyai nilai hukum "*wajib*" untuk dilaksanakan. Siapapun mereka yang secara pasif berdiam diri tidak mau berusaha untuk bekerja, maka dia telah menghujat perintah Allah, dan sadar atau tidak, sesungguhnya orang tersebut telah menggali kubur kenistaan bagi dirinya sendiri. Setiap muslim seharusnya menyadari bahwa dirinya hanya berharga apabila ia berkarya, mencipta dan mampu memberikan arti pada lingkungannya. Maka ini relevan dengan nasehat Rasulullah SAW yang mengatakan:

حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ بُكَيْرٍ حَدَّثَنَا اللَّيْثُ عَنْ عُقَيْلٍ عَنِ ابْنِ شِهَابٍ عَنْ أَبِي عُبَيْدٍ مَوْلَى عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ عَوْفٍ أَنَّهُ سَمِعَ أَبَا هُرَيْرَةَ - رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ - يَقُولُ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - لَأَنْ يَخْتَطِبَ أَحَدُكُمْ حُزْمَةً عَلَى ظَهْرِهِ خَيْرٌ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ أَحَدًا ، فَيُعْطِيَهُ أَوْ يَمْنَعَهُ¹³⁸

Artinya: "Andainya seseorang mencari kayu bakar dan dipikulkan di atas punggungnya, hal itu lebih baik dari pada kalau ia meminta-minta pada seseorang yang kadang- kadang diberi, kadang pula ditolak"

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ وَابْنُ نُمَيْرٍ قَالَا حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ إِدْرِيسَ عَنْ رَبِيعَةَ بْنِ عَثْمَانَ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ يَحْيَى بْنِ حَبَّانَ عَنِ الْأَعْرَجِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ¹³⁹

Artinya: "Bahwa mukmin yang kuat itu lebih baik dan lebih dicintai Allah dari pada muslim yang lemah....."

Salah satu kebahagiaan bagi seorang beriman yang paling berbunga ialah apabila dirinya mampu mengangkat yang lemah, memberi cahaya bagi mereka yang kegelapan, menjadi tongkat bagi mereka yang buta, dan kalau perlu tampillah dia sebagai pohon yang rindang di tengah padang tandus untuk tempat penghentian dan berlindungnya para musafir yang kepanasan dan ingin melepas rasa lelah dan dahaganya. Sebagaimana juga ditegaskan oleh hadis Nabi SAW:

حَدَّثَنَا مُوسَى بْنُ إِسْمَاعِيلَ حَدَّثَنَا وَهَيْبٌ حَدَّثَنَا هِشَامٌ عَنْ أَبِيهِ عَنْ حَكِيمِ بْنِ حَرَامٍ - رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ - عَنِ النَّبِيِّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - قَالَ أَلْيَدُ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنَ أَلْيَدِ السُّفْلَى ، وَأَبْدَأُ بِمَنْ تَعُولُ ، وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ عَنْ ظَهْرِ غَنَى ، وَمَنْ يَسْتَعْفِفْ يُعْفَهِ اللَّهُ ، وَمَنْ يَسْتَغْنِ يُغْنِهِ اللَّهُ¹⁴⁰

Artinya: "Bahwa Nabi Saw bersabda: tangan diatas lebih baik dari tangan di bawah dan dahulukan lah orang-orang yang menjadi tanggunganmu... .."

Pada kurun waktu kenabian dan awal kebangkitan Islam sangat jelas terlihat bahwa penghargaan atas makna bekerja telah diterima oleh para pengikut

¹³⁸Al-Maktabah Al Syamilah, *Shahi Bukhari* (7:466).

¹³⁹Al-Maktabah Al Syamilah, *Shahi Muslim* (17:208)

¹⁴⁰Al-Maktabah Al Syamilah, *Shahi Bukhari* (5:394), *Shahi Muslim* (6:388).

Rasul dengan sikap *sami'na wa ato'na*. Hal ini terlihat dan sikap keteladanan Rasul yang merupakan suatu catatan sejarah paling monumental dalam hal kebanggaan bekerja dan semangat untuk berprestasi atas dasar hasil keringatnya sendiri.

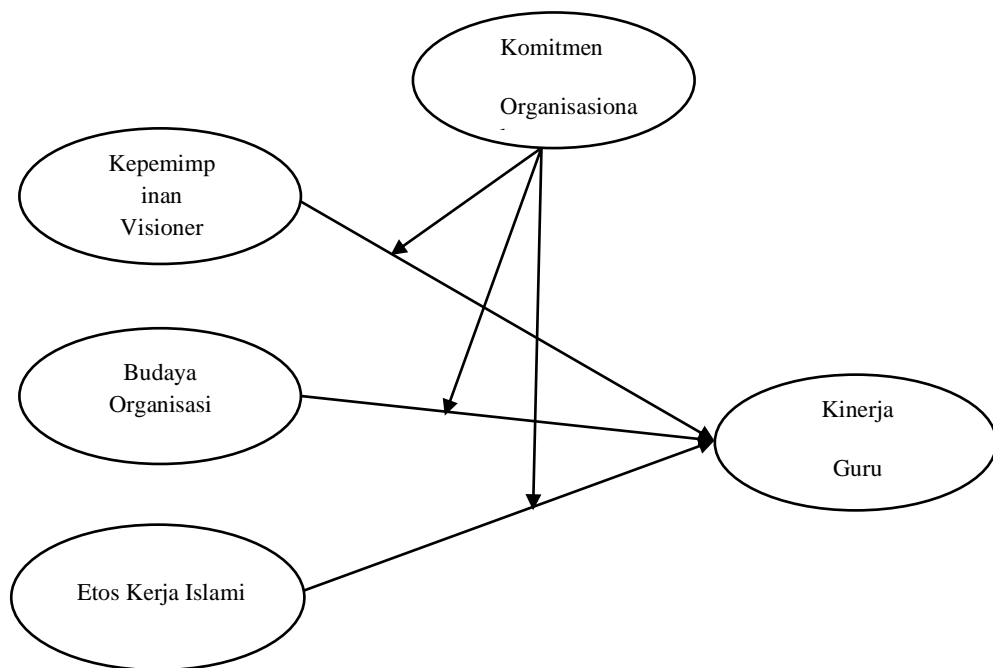
Bekerja adalah segala aktivitas dinamis dan mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu (jasmani dan rohani), dan di dalam mencapai tujuannya tersebut dia berupaya dengan penuh kesungguhan untuk mewujudkan prestasi yang optimal sebagai bukti pengabdian dirinya kepada Allah SWT.

C. Kerangka Berpikir

Model konseptual penelitian ini merupakan suatu model hubungan atau kaitan antara konsep satu dengan konsep lainnya dari masalah yang ingin diteliti guna menjelaskan secara mendalam tentang suatu topik yang akan dibahas. Model ini disusun berdasarkan teori dan kajian empiris yang didapatkan pada tinjauan pustaka.

Esensi model pemikiran berisi: alur jalan pikiran dalam menjawab masalah yang didasarkan pada landasan teoritik dan atau hasil penelitian yang relevan; kerangka logika untuk menunjukkan dan menjelaskan masalah yang telah dirumuskan; dan model penelitian yang dapat disajikan secara skematis dalam bentuk gambar yang menyatakan hubungan-hubungan variabel penelitian atau merupakan rangkuman dari kerangka pemikiran yang digambarkan dalam suatu model. Sehingga pada akhir model pemikiran ini membentuk hipotesis.

Dengan demikian, uraian atau paparan dalam model berpikir merupakan perpaduan antara asumsi-asumsi teoritis dan asumsi-asumsi logika dalam menjelaskan atau memunculkan variabel-variabel yang diteliti serta bagaimana kaitan diantara variabel-variabel tersebut, ketika dihadapkan pada kepentingan untuk mengungkapkan fenomena atau masalah yang diteliti. Adapun model konseptual ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Konseptual Penelitian

Model konseptual penelitian sebagaimana dipaparkan di atas, penyusunannya berdasarkan hasil telaah dari beberapa teori dan berbagai bukti empiris yang menunjukkan bahwa kinerja guru dalam suatu organisasi disebabkan oleh beragam variabel yang mempengaruhi serta model hubungan yang kompleks. Karena itu, dalam penelitian dipilih beberapa variabel saja yang dipandang urgen

untuk menjelaskan kinerja guru lembaga pendidikan Islam Hidayatullah di Jawa Timur.

Variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian adalah pengaruh positif variabel kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru. Selanjutnya, juga menguji peranan komitmen organisasional sebagai variabel yang memoderasi pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap endogen. Tentu saja konstruksi model dalam penelitian masih sangat terbuka untuk dilakukan kajian lanjutan agar dapat menjawab permasalahan secara lebih komprehensif dan mendalam tentang bagaimana membangun model kinerja guru agar dapat optimal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan positivistik (kuantitatif) yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat postivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data dengan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah digunakan.¹⁴¹ Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang menguji teori-teori tertentu dengan meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel itu diukur dengan menggunakan instrumen-instrumen penelitian sehingga data-data yang berasal dari angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik.

Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena yang diteliti. Proses pengukuran adalah bagian yang sentral dalam penelitian kuantitatif karena hal ini memberikan hubungan yang fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan-hubungan kuantitatif.

Dalam pendekatan kuantitatif, peneliti akan lebih mudah mengambil arah yang benar dalam menentukan topik penelitian, menyusun data, membuat analisis dan laporan penelitian. Selain itu, dalam penelitian kuantitatif peneliti

¹⁴¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 36.

menggunakan pola pemikiran deduktif, yakni rasional empiris atau *top down approach*. Dalam hal ini peneliti akan mencoba memahami fenomena atau kejadian dengan konsep atau teori yang umum terlebih dahulu untuk kemudian menjelaskan kejadian yang bersifat lebih khusus.

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini termasuk tipikal *explanatory research*, yaitu mengkaji hubungan kausal (sebab akibat) antar variabel yang dihipotesiskan.¹⁴² Dalam hal ini, apakah suatu variabel berasosiasi atautakah tidak dengan variabel lainnya atau apakah suatu variabel dipengaruhi atautakah tidak oleh variabel lainnya, sehingga melalui tipe penelitian ini akan dapat dibangun suatu teori berfungsi menjelaskan atau memperkirakan suatu gejala.

Selain itu, pada penelitian ini menggunakan tiga pendekatan dalam melakukan analisis terhadap variabel-variabel penelitian, yaitu: tingkat individual, yakni tenaga pendidik (guru); tingkat kelompok, yakni pimpinan tenaga pendidik (kepala sekolah); dan tingkat sistem, yakni budaya organisasi (LPI Hidayatullah).

Adapun unit analisis penelitian adalah tingkat individual, yaitu guru pada LPI Hidayatullah di Jawa Timur. Pilihan LPI Hidayatullah di Jawa Timur sebagai lokasi penelitian berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

1. Belum pernah dilakukan penelitian tentang kinerja guru dengan konstruksi model penelitian pengaruh kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru dengan memposisikan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.

¹⁴² Faisal, S, *Format-Format Penelitian Sosial: Dasar-Dasar dan Aplikasinya*, Cetakan kedua (Jakarta: Rajawali Press, 2008), 21.

2. Efektivitas penelitian utamanya terkait dengan kemudahan akses data primer dan pertimbangan ketercukupan tenaga, biaya dan waktu.

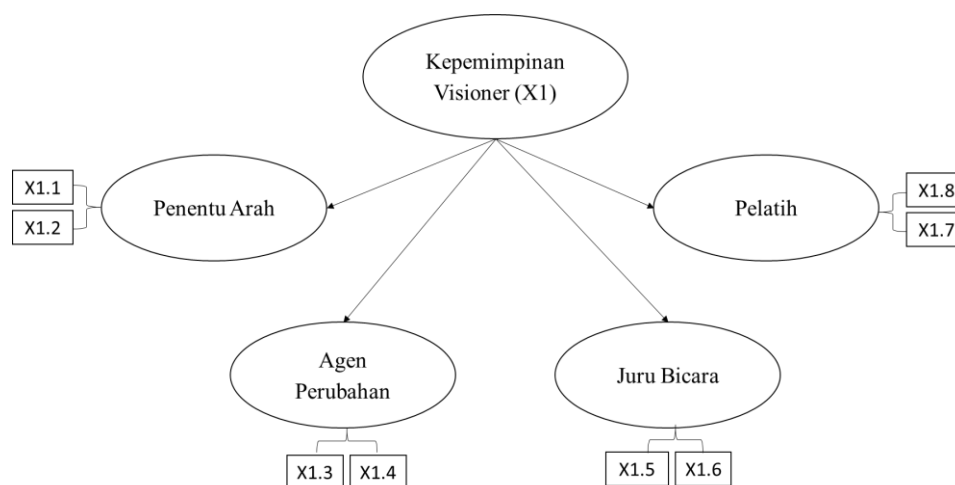
B. Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma penelitian analisis jalur (path analysis), karena terdapat variabel yang menjadi jalur antara untuk mengetahui, apakah dalam mencapai sasaran akhir harus melewati variabel antara atau langsung bisa ke sasaran akhir.¹⁴³

Dalam penelitian ini, variabel penelitian meliputi: variabel eksogen yang terdiri: kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dan etos kerja Islami; variabel endogen: kinerja guru; dan variabel moderasi yakni komitmen organisasional.

1. Variabel Kepemimpinan Visioner

Variabel kepemimpinan visioner diukur melalui empat indikator: penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih.



Gambar 3. 1 Variabel Kepemimpinan Visioner

¹⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 72

Keterangan:

X1.1: Kepemimpinan kepala sekolah mampu menentukan arah untuk kemajuan organisasi.

X1.2: Kepemimpinan kepala sekolah tidak berjiwa pelopor dalam menentukan arah organisasi yang dituju.

X1.3: Kepala sekolah penuh tanggung jawab dan mampu merangsang perubahan di lingkungan internal organisasi.

X1.4: Kepala sekolah tidak mampu memunculkan gebrakan baru yang memicu kinerja.

X1.5: Kepala sekolah memiliki kemampuan meyakinkan orang di lingkungan internal.

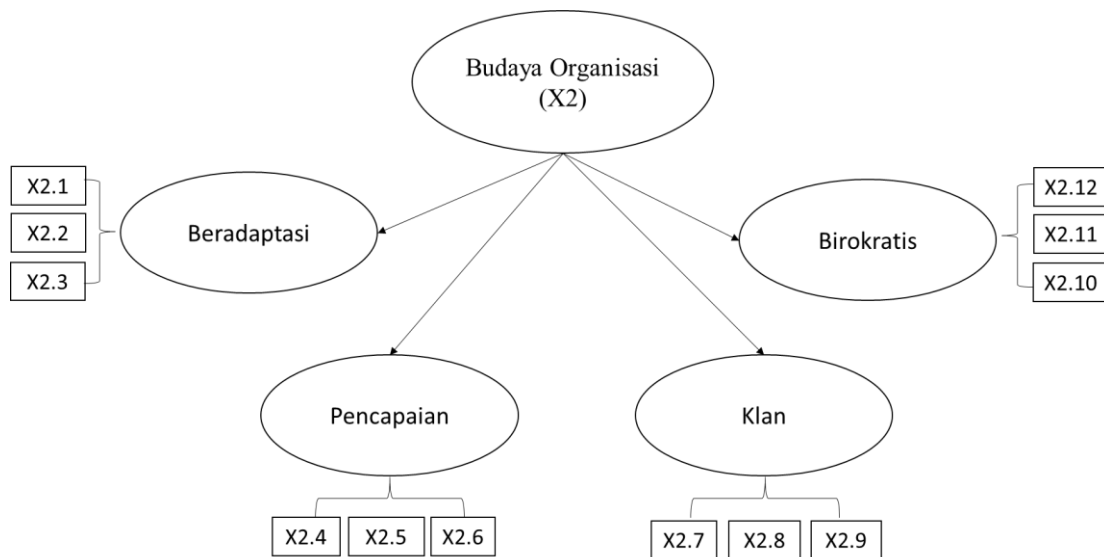
X1.6: Kepala sekolah tidak berkeinginan memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan serta visi organisasinya.

X1.7: Kepala sekolah penuh dengan kesabaran dalam membimbing/melatih.

X1.8: Kepala sekolah tidak bisa menjadi teladan di lingkungan organisasinya.

2. Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi diukur melalui empat indikator: beradaptasi, pencapaian, Klan dan birokratis.



Gambar 3. 2 Variabel Budaya Organisasi

Keterangan:

X2.1: Saya cekatan dalam merespon terhadap perkembangan yang terjadi di internal maupun eksternal Sekolah tempat saya mengajar.

X2.2: Di tempat mengajar, saya mempunyai keleluasaan untuk mengambil keputusan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai guru.

X2.3: Saya tidak diberi kesempatan oleh Kepala Sekolah untuk melakukan uji coba dalam melakukan inovasi pekerjaan.

X2.4: Tempat saya mengajar, memberi kesempatan yang sama pada setiap guru untuk mengoptimalkan pekerjaan.

X2.5: Saya tidak leluasa untuk mengambil inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan di tempat mengajar.

X2.6: Saya tidak memperoleh penghargaan atas kerja keras yang telah saya laksanakan di tempat mengajar.

X2.7: Setiap anggota organisasi menjalin kerjasama yang baik dengan teman sejawat merupakan hal yang ditekankan pada tempat saya mengajar.

X2.8: Di tempat saya mengajar, memahami teman sejawat sebagai mitra kerja merupakan nilai yang ditanamkan pada anggota organisasi.

X2.9: Di tempat mengajar, saya menjalin hubungan yang selaras dengan teman sejawat

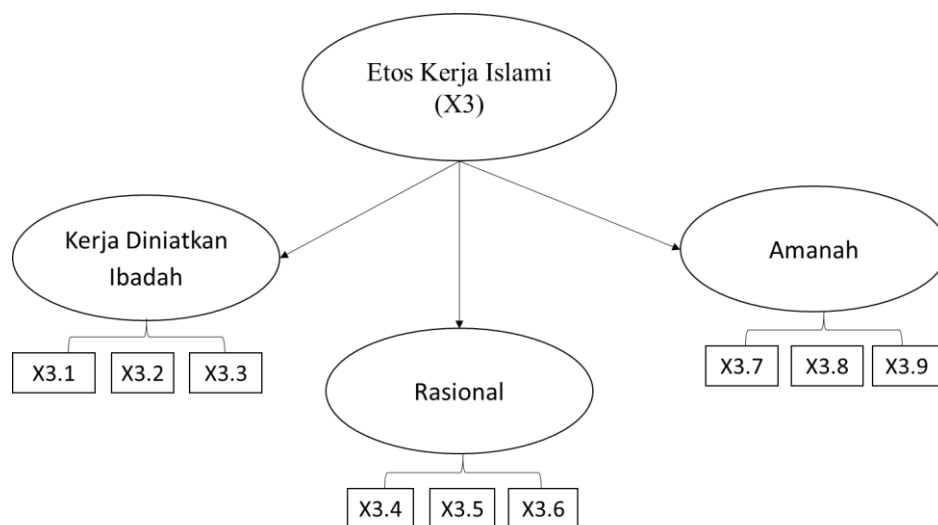
X2.10: Saya kurang terbiasa mentaati peraturan yang berlaku di tempat saya mengajar.

X2.11: Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) yang diterapkan

X2.12: Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan tatalaksana kerja yang telah ditetapkan.

3. Variabel Etos Kerja Islami

Variabel Etos Kerja Islami diukur melalui tiga indikator: kerja diniatkan ibadah, rasional dan amanah.



Gambar 3. 3 Variabel Etos Kerja Islami

Keterangan:

X3.1: Saya bekerja dalam rangka mencari ridho Allah

X3.2: Saya bekerja untuk kebaikan dunia dan akhirat

X3.3: Saya bekerja sebagai bentuk pengabdian kepada Allah

X3.4: Saya bekerja berdasarkan ilmu pengetahuan dan teknologi

X3.5: Saya bekerja secara profesional

X3.6: Saya tidak mampu bekerja secara visioner

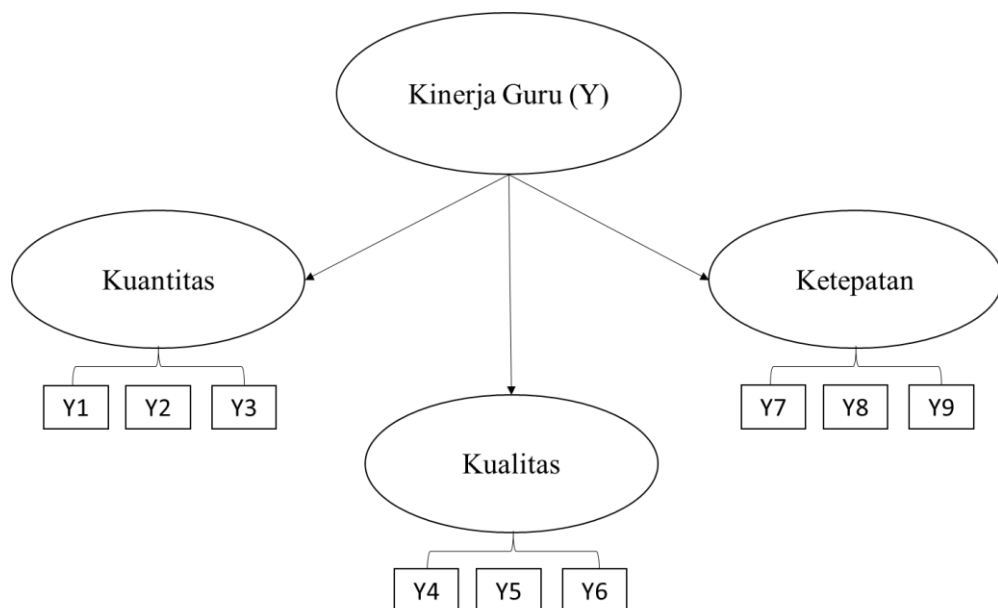
X3.7: Saya bekerja dengan menjaga mutu kerja

X3.8: Saya bekerja dengan menepati janji

X3.9: Saya tidak bekerja dengan jujur

4. Variabel Kinerja Guru

Variabel Kinerja Guru diukur melalui tiga indikator: kuantitas, kualitas dan ketepatan.



Gambar 3. 4 Variabel Kinerja Guru

Keterangan:

Y1: Dalam satu semester, saya mempunyai jumlah jam mengajar yang sesuai dengan ketentuan berlaku.

Y2: Saya memanfaatkan durasi waktu dalam proses pembelajaran di kelas sesuai dengan peraturan.

Y3: Dalam satu semester, jumlah kehadiran saya dalam proses pembelajaran sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Y4: Saya tidak mampu menyiapkan rencana pelaksanaan pembelajaran pada mata pelajaran yang saya ampu sesuai dengan substansinya.

Y5: Daya serap peserta didik yang optimal atas materi pembelajaran merupakan salah satu target yang saya tetapkan dalam setiap melakukan kegiatan pembelajaran.

Y6: Saya tidak mengevaluasi setiap tugas yang diberikan kepada siswa

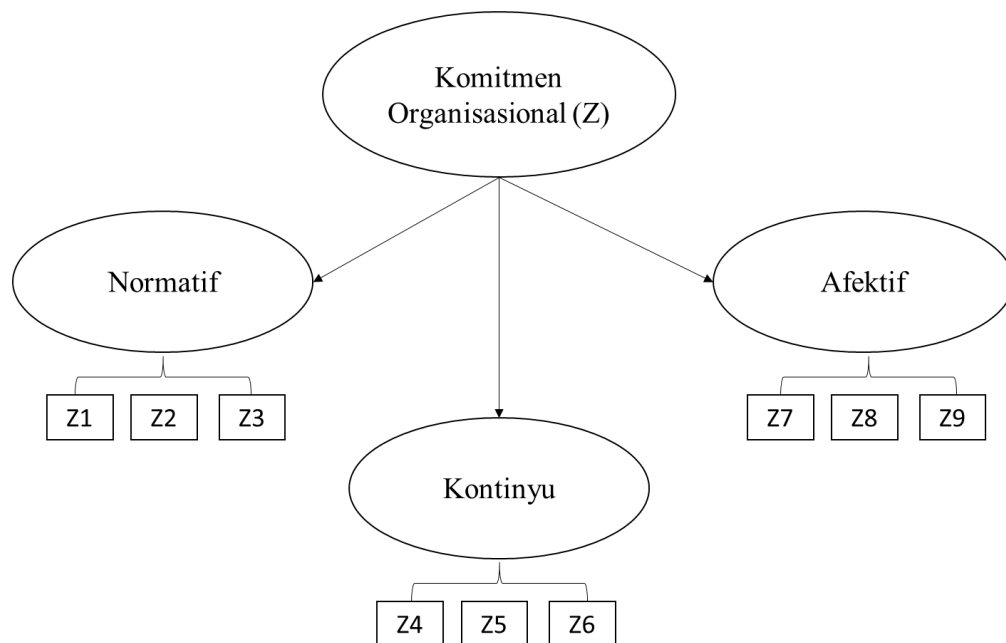
Y7: Saya memulai proses pembelajaran tidak sesuai dengan jam yang telah ditetapkan.

Y8: Saya menuntaskan materi ajar yang seharusnya disampaikan kepada peserta didik dalam satu semester.

Y9: Saya menepati janji untuk menyerahkan evaluasi tugas peserta didik sesuai kesepakatan dengan siswa.

5. Variabel Komitmen Organisasional

Variabel Komitmen Organisasional diukur melalui tiga indikator: normatif, kontinyu dan afektif.



Gambar 3. 5 Variabel Komitmen Organisasional

Keterangan:

Z1: Saya meyakini bahwa bergabung pada organisasi adalah suatu kewajiban

Z2: Saya tidak loyal pada organisasi dalam situasi apapun.

Z3: Saya tidak mempunyai tanggung jawab moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi

Z4: Saya merasa rugi jika harus beralih pada organisasi lain

Z5: Bersama organisasi ini bukan merupakan suatu kebutuhan bagi saya

Z6: Beralih pada organisasi lain merupakan suatu hal yang mudah saya lakukan

Z7: Saya merasa bahagia bergabung dalam organisasi

Z8: Saya bersemangat menceritakan organisasi kepada pihak lain di luar

Z9: Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi

Pengukuran setiap item masing-masing variabel menggunakan skala Likert dengan skor 1-5. Berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan kepada 170 responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dibuat rumus Sturges sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas } (c) = (X_n - X_1) : k$$

dimana c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5 \implies c = 4 : 5 = 0,8$$

Tabel 3. 1 Skor dan Kategori

Nilai	Kategori
4,2 - 5,0	Sangat Tinggi
3,4 - 4,19	Tinggi
2,6 - 3,39	Sedang
1,8 - 2,59	Rendah
1,0 - 1,79	Sangat Rendah

C. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah guru yang menjalankan tugas fungsional pada LPI Hidayatullah di Jawa Timur. Berdasarkan data yang diperoleh dari kantor Depdik Hidayatullah Jawa Timur (SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA/SMK),

jumlah guru LPI Hidayatullah di Jawa Timur sebanyak 588 orang.¹⁴⁴ Selanjutnya, menentukan populasi penelitian berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Guru Tetap Yayasan (GTY), bekerja minimal 2 tahun
2. Minimal sarjana S1/D4

Berdasarkan informasi data yang bisa dikumpulkan ada sejumlah 265 sekolah mulai level SD/MI s.d. SMA/MA/SMK yang tersebar di seluruh pelosok nusantara. Sebagian besar jumlah sekolah yang ada, berada di Jawa Timur ada 40 sekolah.¹⁴⁵

Populasi penelitian yang ada tidak termasuk KB-TK dan Pendidikan Tinggi Hidayatullah (PTH). Jenjang KB-TK pengelolaannya tidak masuk dalam ruang lingkup tugas Depdik/Dikdasmen Hidayatullah, tetapi ditangani langsung oleh ibu-ibu/Muslimat Hidayatullah. Sedangkan, PTH ditangani tersendiri oleh bagian Dikti dan Litbang Hidayatullah.

Tabel 3. 2 Data Sekolah LPIH Jawa Timur

No	Nama Sekolah	Bentuk Pendidikan	Kabupaten/Kota
1	SD Integral Al-Fattah	SD	Batu
2	SD INTEGRAL LUQMAN AL HAKIM	SD	BOJONEGORO
3	SD Integral Luqman Al Hakim	SD	Bondowoso
4	SD LUQMAN AL – HAKIM	SD	JEMBER
5	SD Integral Yaa Bunayya	SD	Kabupaten Blitar
6	SD Alam Ar-Rohmah	SD	Kabupaten Malang
7	SD LUQMAN AL HAKIM	SD	Kota Surabaya
8	SD INTEGRAL LUQMAN AL-HAKIM	SD	Lumajang
9	SD LUQMAN AL HAKIM	SD	NGANJUK

¹⁴⁴ Data Depdik DPW Hidayatullah Jawa Timur, 15

¹⁴⁵ Data Depdik DPW Hidayatullah Jawa Timur, (Jakarta, 2020), 15.

10	SD LUQMAN AL HAKIM	SD	NGAWI
11	SD Integral Hajar Aswad	SD	Pacitan
12	SD INTEGRAL LUQMAN AL HAKIM	SD	SITUBONDO
13	SD INTEGRAL LUQMAN AL HAKIM	SD	SUMENEP
14	SD INTEGRAL LUQMAN AL HAKIM	SD	Trenggalek
15	SD INTEGRAL HIDAYATULLAH	SD	Tuban
16	SDI SURYA MELATI HIDAYATULLAH	SD	Tulungagung
17	SD Islam An-Nashr	SD	Tulungagung
18	MI YAA BUNAYYA	MI	Kab. Blitar
19	MI Alam Luqman Al Hakim	MI	Kota Batu
20	MI YAA BUNAYYA	MI	Mojokerto
21	SMP ADH DHUHA	SMP	JEMBER
22	SMP DARUL MADINAH	SMP	Kota Madiun
23	SMP INTEGRAL HIDAYATULLAH	SMP	KOTA PROBOLINGGO
24	SMP IBS TAHFIDZUL QURAN AL QOLAM	SMP	MAGETAN
25	SMP Ar Rohmah Putra	SMP	Malang
26	SMP AR ROHMAH PUTRI 1	SMP	Malang
27	SMP INTEGRAL AR-ROHMAH	SMP	MALANG
28	SMP Luqman AL Hakim	SMP	Ngawi
29	SMP INTEGRAL LUQMAN AL HAKIM	SMP	SUMENEP
30	SMP LUQMAN AL HAKIM	SMP	SURABAYA
31	SMP IT Surya Melati	SMP	Tulungagung
32	MTs INTEGRAL LUQMAN AL HAKIM	MTs	Bojonegoro
33	SMA AR-ROHMAH PUTRA	SMA	Malang
34	SMA AR-ROHMAH PUTRI "BOARDING SCHOOL"	SMA	MALANG
35	SMA INTEGRAL AR-ROHMAH	SMA	MALANG
36	SMA LUQMAN AL HAKIM	SMA	SURABAYA
37	MAS INTEGRAL LUQMAN AL HAKIM	MA	Bojonegoro
38	MA DARUL MADINAH	MA	Madiun
39	SMK ALQOLAM	SMK	Magetan
40	SMK PEKERJAAN UMUM	SMK	Malang

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Tabel 3. 3 Populasi Responden

Populasi (Σ Guru)		
Jenjang	Jumlah	Presentase
SD/MI	337	57%
SMP/MTs	175	30%
SMA/SMK/MA	76	13%
Jumlah	588	100%

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Memberikan batasan populasi berupa kriteria spesifik merupakan hal penting agar penentuan sampel bisa tepat dan akurat dalam menarik generalisasi. Untuk itu dalam penelitian ini dilakukan penentuan lebih dulu luas dan sifat-sifat populasi, memberikan batasan-batasan yang tegas, baru kemudian menetapkan sampel.¹⁴⁶

Berdasarkan pada kriteria di atas, maka yang memenuhi syarat dipilih sebagai populasi sampel penelitian sebanyak 588 orang dengan sebaran unit kerja sebagai berikut: SD/MI berjumlah 337 guru sebanyak 57%, SMP/MTs berjumlah 175 guru sebanyak 30% dan SMA/SMK/MA berjumlah 76 guru sebanyak 13%.

Selanjutnya penentuan jumlah sampel menurut Malhotra, dapat menggunakan cara mengalikan jumlah indikator dengan 5-10, atau 10 kali jumlah indikator,¹⁴⁷ sehingga diperoleh jumlah sampel: $17 \times 10 = 170$. Dengan demikian sampel yang merupakan responden penelitian sebanyak 170 responden.

¹⁴⁶ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2004), 79.

¹⁴⁷ Rully Indrawan dan Poppy Yaniawati, *Metodologi Penelitian* (Bandung: PT Refika Aditama, 2015), 103.

Setelah penetapan jumlah sampel, maka tahapan selanjutnya adalah melakukan penentuan jumlah sampel secara proporsional pada masing-masing tingkat pendidikan SD/MI, SMP/MTs dan SMA/MA/SMK ditampilkan dalam tabel 3.3.

Tabel 3.4 Populasi dan Jumlah Sampel Penelitian

No	Unit Kerja	Populasi	Jumlah Sampel	Persentase
1	SD/MI	337	$\frac{337}{588} \times 170 = 97,43 \approx 97$	57%
2	SMP/MTs	175	$\frac{175}{588} \times 170 = 50,60 \approx 51$	30%
3	SMA/SMK/MA	76	$\frac{76}{588} \times 170 = 21,97 \approx 22$	13%
Jumlah		588	170	100%

Penarikan sampel menggunakan metode *cluster purposive sampling* tersebut dilakukan dengan pertimbangan teknis, yakni: kemudahan akses data penelitian dan efisien biaya, tenaga dan waktu. Sedangkan alasan teoritisnya¹⁴⁸ yaitu: populasi penelitian berada pada tingkatan/cluster yang berbeda dan penarikan sampel tidak perlu tergantung pada kerangka sampel. Selanjutnya, penentuan sampel yang dipilih sebagai responden penelitian adalah guru yang bekerja di LPI Hidayatullah.

Berdasarkan informasi data yang bisa dikumpulkan ada sejumlah 265 sekolah mulai level SD/MI s.d. SMA/MA/SMK yang tersebar di seluruh pelosok nusantara. Sebagian besar jumlah sekolah yang ada, berada di Jawa Timur

¹⁴⁸ Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, *Metodologi Bisnis*, (Yogyakarta: BPF, 1999), 129.

sejumlah 40 sekolah.¹⁴⁹ Dari 40 sekolah yang ada, tercantum 588 data guru sebagai populasi penelitian, setelah dilakukan teknik sampling diperoleh 170 responden yang menjadi obyek penelitian.

D. Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui penyerahan langsung kuesioner kepada responden sasaran maupun melalui penghubung. Kelayakan jumlah sampel untuk dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan SMARTPLS, maka menurut Hair¹⁵⁰ jumlah kuesioner yang diterima berjumlah antara 100-200 responden.

Penelitian ini menggunakan data primer berupa persepsi guru terhadap kepemimpinan visioner, budaya organisasi, etos kerja Islami, komitmen organisasional dan kinerja guru. Data tersebut diperoleh melalui kuesioner yang diberikan langsung oleh peneliti kepada guru terpilih sebagai sampel di tempat mereka mengajar.

Dalam kuesioner tersebut, peneliti menyediakan lima alternatif jawaban tipe skala Likert untuk dijawab oleh responden. Item-item dalam pernyataan semua memerlukan jawaban: sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju, sebagaimana disarankan oleh Likert. Perlu diketahui bahwa sebelum kuesioner diserahkan kepada responden, terlebih dahulu diuji validasi dan reliabilitasnya. Untuk melengkapi jawaban responden, maka peneliti juga menggunakan metode wawancara. Metode ini dilaksanakan bila mana terdapat

¹⁴⁹ Data Depdik DPW Hidayatullah Jawa Timur, (Jakarta, 2020), 15.

¹⁵⁰ Hair, Plack, Babin, Anderson dan Tatham, *Multivariate Data Analysis*, Edisi 9. New York: Pearson Prentice Hall, 2006.

daftar pertanyaan dalam kuesioner memerlukan penjelasan dari peneliti ataupun bilamana peneliti menginginkan informasi yang lebih lengkap dan mendalam untuk mempertajam analisa data. Teknik wawancara dapat dilakukan dengan tatap muka atau melalui saluran komunikasi seluler.

E. Instrumen Penelitian

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan instrument daftar pertanyaan tertulis atau kuesioner dan biasa disebut dengan angket.¹⁵¹ Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket tertutup. Tujuan pembuatan angket dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian dan untuk memperoleh informasi reliabilitas dan validitas sebaik mungkin.

Instrumen yang dipakai untuk mengukur seluruh variabel dalam penelitian ini terdiri atas 89 item pertanyaan. Instrumen yang dipakai untuk mengukur masing-masing variabel adalah:

1. Variabel kepemimpinan visioner (X_1) diukur dengan indikator: penentu arah, agen perubahan, komunikator, dan pelatih.
2. Variabel budaya organisasi (X_2) diukur dengan indikator: beradaptasi, pencapaian, klan dan birokratis.
3. Variabel etos kerja Islami (X_3) diukur dengan indikator: (a) Kerja diniatkan sebagai ibadah, (b) Rasional, dan (c) Amanah.

¹⁵¹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Riset* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h. 219.

4. Variabel komitmen organisasional (Z) diukur dengan indikator: afektif, normatif dan kontinyu.
5. Variabel kinerja guru (Y) diukur dengan indikator: yaitu: kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

Lebih jelasnya mengenai indikator, item dan skala pengukuran kelima variabel tersebut diringkas dalam tabel berikut ini:

Tabel 3. 5 Variabel, Indikator dan Butir Instrumen

Variabel	Indikator	Butir Instrumen	Sumber
Kepemimpinan Visioner (X_1)	Penentu arah	1. Beperan sebagai penentu arah organisasi	Burt Nanus, 1992. Aan Komariyah, 2006.
		2. Sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju.	
	Agen Perubahan	3. Bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal.	
		4. Memunculkan gerakan baru yang memicu kinerja.	
	Juru Bicara	5. Memiliki kemampuan meyakinkan orang.	
		6. Memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan serta visi organisasinya	
	Pelatih	7. Memiliki kesabaran dalam membimbing.	

		8. Bisa menjadi tauladan.	
Budaya Organisasi (X ₂)	Beradaptasi	1. Responsif pada perubahan 2. Keleluasaan memutuskan 3. Keleluasaan beruji coba	Fred Luthans, 2002. Stephen Robbins, 2009. Freddy Arifin et.al. 2014.
	Pencapaian	4. Pengoptimalan pelaksanaan kerja 5. Mengambil inisiatif pelaksanaan kerja 6. Penghargaan kerja keras	
	Klan	7. Kerjasama antar teman sejawat 8. Orientasi pada teman sejawat 9. Leselarasan hubungan antar teman sejawat	
	Birokratis	10. Mentaati aturan sekolah 11. Pemberlakuan SOP 12. Tatalaksana kerja	
Etos Kerja Islami (X ₃)	Kerja diniatkan ibadah	1. Kerja dalam rangka mencari ridho Allah 2. Kerja untuk kebaikan dunia dan akhirat 3. Kerja sebagai bentuk pengabdian kepada Allah	Toto Tamara, 1995. Ahmad Janan Asifudin, 2004.
	Rasional	4. Kerja berdasarkan ilmu pengetahuan dan teknologi 5. Kerja secara profesional 6. Kerja yang visioner	

	Amanah	<ol style="list-style-type: none"> 7. Menjaga mutu kerja 8. Menepati janji 9. Jujur 	
Komitmen Organisasional (Z)	Normatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai keyakinan pada organisasi 2. Mempunyai loyalitas organisasi 3. Mempunyai tanggung jawab moral 	<p>Allen, N.J. & Mayer, J.P, 1993 Porter, 1974 Aranya, N. dan K.R. Ferris, 1984</p>
	Kontinyu	<ol style="list-style-type: none"> 4. Rugi saat alih organisasi 5. Kebutuhan organisasi 6. Sulit untuk alih organisasi 	
	Afektif	<ol style="list-style-type: none"> 7. Bahagia dalam organisasi 8. Antusias dalam organisasi 9. Kebanggaan pada organisasi 	
Kinerja guru (Y)	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah jam mengajar 2. Durasi waktu mengajar 3. Jumlah kehadiran di kelas 	<p>Bernardin, 2002. Luthans, 2005. Mathis, & Jackson, 2006. Dessler, 2008. Robbins & Judge, 2005 Wendy, 2006. Wesley Hutabarat, 2015.</p>
	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 4. Kemampuan merencanakan pelaksanaan pembelajaran 5. Daya serap peserta didik dalam kegiatan pembelajaran 6. Evaluasi tugas peserta didik 	
	Ketepatan	<ol style="list-style-type: none"> 7. Ketepatan kehadiran di kelas 8. Ketepatan menuntaskan 	

		9. Ketepatan menyerahkan evaluasi tugas peserta didik	
--	--	---	--

Dalam penelitian ini, pengukuran terhadap jawaban responden menggunakan skala likert. Skala likert merupakan metode untuk mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau keidak setujuannya terhadap subyek, objek atau kejadian tertentu.¹⁵²

Tabel 3.6 Kisi-kisi Instrumen Variabel

Variabel	Indikator	Jumlah Butir		
		Favorable	Unfavorable	Σ
Kepemimpinan Visioner (X ₁)	1. Penentu Arah	1	2	8
	2. Agen Perubahan	3	4	
	3. Juru Bicara	5	6	
	4. Pelatih	7	8	
Budaya Organisasi (X ₂)	1. Beradaptasi	1,2	3	12
	2. Pencapaian	4	5,6	
	3. Klan	7,8,9		
	4. Birokratis	10,11	12	
Etos Kerja Islami (X ₃)	1. Kerja Diniatkan Ibadah	1,2,3		9
	2. Rasional	4,5	6	
	3. Amanah	7,8	9	
Kinerja Guru (Y)	1. Kuantitas	1,2,3		9
	2. Kualitas	5	4,6	
	3. Ketepatan	8,9	7	
Komitmen Organisasional (Z)	1. Normatif	1	2,3	9
	2. Kontinyu	4	5,6	
	3. Afektif	7,8,9		
Jumlah		30	17	47

¹⁵² Azwar, Saifudin, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 35

Instrumen ini menggunakan skala Likert yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Pilihan jawaban tersebut meliputi Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Penskoran masing-masing item untuk pertanyaan yang bersifat positif dan pertanyaan yang bersifat negatif akan dijelaskan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 3.7 Penskoran Item Pertanyaan

<i>Favorable (Pertanyaan Positif)</i>		<i>Unfavorable Pertanyaan Negatif</i>	
Pilihan	Skor	Pilihan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5	Sangat Setuju (SS)	1
Setuju (S)	4	Setuju (S)	2
Ragu-Ragu (R)	3	Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2	Tidak Setuju (TS)	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	Sangat Tidak Setuju (STS)	5

Dengan pemberian skor yang demikian, dapat diperkirakan bahwa seorang responden kemungkinan mendapat skor terkecil adalah 1 dan kemungkinan skor terbesar adalah 5. Jumlah skor dari masing-masing item pertanyaan yang diperoleh dari semua responden, jika menggambarkan secara kontinum akan diperoleh data interval.¹⁵³ Instrumen untuk masing-masing variabel penelitian dikembangkan dengan indikator variabel yang pengembangannya didasarkan pada hasil kajian teoritik dan penelitian terdahulu.

¹⁵³ Sugiyono, *Metode penelitian pendidikan: kuantitatif, kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 376.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum kuesioner penelitian disebarkan kepada responden, direncanakan uji coba dulu. Selanjutnya, kuesioner yang sudah berisi jawaban responden yang diuji coba tersebut dilakukan uji validasi dan reliabilitasnya. Hal itu perlu dilakukan agar ketika kuesioner tersebut dibagikan kepada responden dapat dipahami kisi-kisi pertanyaan yang diajukan dan dapat menjawabnya secara tepat.

Suatu kuesioner dikatakan sah atau valid jika pernyataan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, untuk mengujinya menggunakan Korelasi Person dengan kriteria jika *p-value* lebih kecil dari alpa 5% dinyatakan bahwa kuesioner tersebut valid.¹⁵⁴ Sedangkan uji reliabilitas untuk mengukur sampel seberapa besar suatu kuesioner stabil dan konsisten. Kuesioner dikatakan *reliabel* atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengujinya digunakan Alpha Cronbach dengan kriteria jika nilai Alpha Cronbach melebihi 0,6 dinyatakan bahwa kuesioner tersebut handal atau *reliabel*.¹⁵⁵

G. Analisis Data

Pengujian hipotesis menggunakan *Partial Least Square (PLS)*, dengan pertimbangan bahwa *Structural Equation Model (SEM)* sebagai alat analisis telah mengalami perkembangan. Terdapat dua model SEM yang banyak digunakan semetara ini, yaitu SEM berbasis Covariance atau sering disebut *Covariance Base SEM* yang diwakili oleh software AMOS dan LISREL, dan

¹⁵⁴ Ghozali, *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*, (Semarang: Badan Penerbit UNDIP, 2006), 47.

¹⁵⁵ Ghozali, *Structural Equation Modelling*, 42.

SEM berbasis variance atau sering juga disebut *Component Based SEM* yang diwakili oleh software Smart PLS dan PLS Graph.¹⁵⁶

Berbeda dengan *Covariance Based SEM*, yang mensyaratkan berbagai asumsi yang harus dipenuhi seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate, modal indikator harus reflektif, skala pengukuran variabel harus continuous, jumlah sampel besar. Sedangkan *Component Based SEM* mengabaikan itu semua karena bersifat non parametrik. Dengan *Component based SEM* distribusi data tidak menjadi masalah, skala pengukuran dapat berupa nominal, ordinal, interval dan rasio. Model kompleks dengan 100 indikator dapat dianalisis hanya dengan jumlah data 50. Model pengukuran indikator dapat berbentuk reflektif maupun formatif. Secara lebih lengkap alasan penelitian menggunakan *SEM-PLS* adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi teori yang sudah ada
2. Terdapat konstruk formatif dalam model penelitian
3. Model struktural relatif kompleks

Adapun langkah-langkah analisis data menggunakan SEM-PLS dijelaskan sebagai berikut ¹⁵⁷:

1. Merancang model pengukuran (*Outer model*)

Outer model atau model pengukuran mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan model pengukuran menentukan sifat indikator dari setiap variabel laten, apakah reflektif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel.

¹⁵⁶ Ghozali, *Structural Equation Modelling*, 3

¹⁵⁷ Solimun, *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural: Metode Partial Least Square-PLS*, (Malang:CV Citra, 2010), 170-180.

2. Merancang model struktural (*Inner model*)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive* teori. Perancangan model struktural hubungan antara variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Evaluasi inner model dapat dilakukan dengan tiga analisis, yaitu dengan melihat nilai R^2 , Q^2 dan F^2 . Nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R^2 semakin tinggi menunjukkan tingkat determinasi yang semakin tinggi pula. Sedangkan *adjusted R-square* adalah nilai *R-square* yang telah dikoreksi berdasarkan nilai *standard error*. Nilai *Adjusted R-square* memberikan gambaran yang lebih kuat dibandingkan *R-square* dalam menilai kemampuan sebuah konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen. Menurut Chin yang dikutip Imam Ghozali,¹⁵⁸ nilai R^2 dikategorikan kuat jika lebih 0,67, moderat jika lebih dari 0,33 tetapi lebih rendah dari 0,67 dan lemah jika lebih 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33.

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan, yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen, kemudian dihitung nilai *Stone-Geisser Q-Square test*¹⁵⁹ untuk *predictive relevance* dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

¹⁵⁸ Ghozali, I., & Latan, H., Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3 (2015)

¹⁵⁹ Ghozali, I., & Latan, H., Partial Least Squares

dimana R_1^2 , R_2^2 ... R_p^2 adalah *R-square* variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, di mana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

Selain menilai apakah ada atau tidak hubungan yang signifikan antar variabel, juga menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan effect size atau F-square. Menurut Sarstedt dalam Imam Ghozali¹⁶⁰, nilai F-square 0,02 termasuk kategori kecil, jika antara 0,02 sampai dengan 0,15 termasuk kategori sedang dan 0,15 sampai dengan 0,35 termasuk kategori besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek.

3. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis (β , γ dan λ) dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistic t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

Hipotesis statistik untuk *outer model* adalah:

$$H_0 : \lambda_1 = 0 \text{ lawan } H_1 : \lambda_1 \neq 0$$

Hipotesis statistik untuk *inner model* pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah:

$$H_0 : \gamma_1 = 0 \text{ lawan } H_1 : \gamma_1 \neq 0$$

Hipotesis statistik untuk *inner model* pengaruh variabel laten endogen terhadap endogen adalah:

$$H_0 : \beta_1 = 0 \text{ lawan } H_1 : \beta_1 \neq 0$$

¹⁶⁰ Ghozali, I., & Latan, H., Partial Least Squares

Penerapan metode *resampling* memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, dan tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimal 30). Pengujian dilakukan dengan *t-test*, bilamana diperoleh $p\text{-value} \leq 0,05$ (alpha 5%) dapat disimpulkan signifikan dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian pada *inner model* signifikan, dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten satu terhadap variabel laten lainnya.

Asumsi yang diperlukan di dalam PLS adalah hubungan antar variabel laten bersifat linier. Di samping itu, asumsi pada nonparametric, yaitu antar pengamat bersifat inidependen juga berlaku. Asumsi yang kedua ini bersifat tidak kritis bilamana pengambilan sampel dilakukan secara random. Sampel *bootstrap* disarankan sebesar 500, hal ini didasarkan beberapa kajian yang ada pada berbagai literatur bahwa dengan sampel *bootstrap* 500 sudah dihasilkan penduga parameter yang bersifat stabil. Sementara besar sampel pada setiap sampel *bootstrap* disarankan lebih kecil sedikit dari sampel orisinalnya.¹⁶¹

Selanjutnya, Solimun¹⁶² menjelaskan bahwa variabel laten dengan indikator formatif, perubahan indikatornya dihipotesiskan seolah-olah mengalir dari indikator ke variabel laten serta tidak perlu adanya korelasi antar indikator secara konsisten. Sedangkan, variabel laten dengan indikator reflektif, perubahan indikatornya dihipotesiskan dipengaruhi oleh nilai variabel laten dan arah hubungan kausalitasnya seolah-olah mengalir dari variabel laten ke indikator serta perlunya korelasi antar indikator secara konsisten.

¹⁶¹ Solinum, *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural: Metode Partial Least Square-PLS*, (Malang: CV Citra, 2010), 178.

¹⁶² Solimun, *Analisis*, 166.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Hidayatullah sebagai salah satu organisasi Islam di Indonesia tergolong masih sangat muda, berdiri pada 7 Januari 1973 di Balikpapan Kalimantan Timur yang prakarsai oleh Allahuyarham Ustadz Abdullah Said. Walaupun secara usia organisasi masih muda namun saat ini telah mempunyai cabang yang tersebar di seluruh wilayah Nusantara. Hidayatullah berawal dari sebuah pondok pesantren yang berdiri di atas lahan wakaf seluas 120 hektar di Gunung Tembak, Balikpapan, Kalimantan Timur. Awal dari organisasi ini adalah berbentuk Yayasan Pondok Pesantren, namun karena tuntutan zaman sepeninggal Ustadz Abdullah Said pada tahun 2000 dalam Musyawarah Nasional yang pertama, Hidayatullah bermetamorfosa menjadi Organisasi massa (Ormas) Islam yang berkantor pusat di Jakarta.

Dalam perkembangannya, pertumbuhan organisasi sangat pesat, ditandai dengan ekspansi pembukaan cabang di seluruh Indonesia hanya dalam waktu 40 tahun. Hal ini tidak terlepas dari perjuangan perintis awal dalam menanamkan visi dan membangun komitmen kader pelanjutnya berangkat dan berjuang untuk membuat cabang baru Hidayatullah di seluruh Nusantara. Seiring dengan perkembangan organisasi yang semakin

pesat, maka dibukalah pendidikan formal, mulai dari tingkat PAUD, SD, SMP, SMA dan PT di cabang-cabang yang ada.¹⁶³

Fenomena pertumbuhan dan perkembangan sekolah swasta, khususnya yang berpayung di bawah naungan Lembaga Pendidikan Islam (pesantren) mengalami percepatan baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Kehadiran Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah memberikan warna tersendiri dalam percaturan dunia pendidikan di era tahun 2000 an. Hal ini menjadi menarik untuk bisa memotret kinerja gurunya dibalik perkembangannya yang fenomenal.

Berdasarkan informasi data yang bisa dikumpulkan ada kurang lebih 265 sekolah mulai level SD/MI s.d. SMA/MA/SMK yang tersebar di seluruh pelosok nusantara. Sebagian besar jumlah sekolah yang ada, berada di Jawa Timur sejumlah 40 sekolah.¹⁶⁴

2. Gambaran Umum Responden Penelitian

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Seseorang yang menamatkan jenjang pendidikan tinggi biasanya mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

¹⁶³ Mahladi Murni, “ Sejarah Hidayatullah”, [https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah_\(organisasi\)](https://id.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah_(organisasi)), (diakses pada 7 Desember 2021, pukul 16.00).

¹⁶⁴ Data Depdik DPW Hidayatullah Jawa Timur, (Jakarta, 2020), 15.

Dalam penelitian ini kualifikasi responden dikelompokkan menjadi dua, yakni tingkat pendidikan sarjana (S1) dan pascasarjana (S2). Adapun komposisi responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir		
Jenjang	Jumlah	Presentase
S1	146	86%
S2	24	14%
JUMLAH	170	100%

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Tabel 4.1 mengungkapkan bahwa hasil penelitian terhadap 170 responden menunjukkan sebagian besar guru LPIH mempunyai tingkat pendidikan sarjana sebanyak 86% (146 guru), sedangkan selebihnya sebanyak 14% (24 guru) mempunyai tingkat pendidikan pascasarjana. Dengan demikian, guru yang mengajar di LPIH sudah mempunyai kualifikasi akademik yang memenuhi standar kelayakan bahkan melebihi ketentuan yang ditetapkan oleh undang-undang.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Keberadaan guru yang aktif mengajar di LPIH berdasarkan data responden yang masuk sebagian besar didominasi perempuan. Adapun komposisi dan perbandingan yang ada tersaji pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin		
Laki-laki/Perempuan	Jumlah	Presentase
P	100	59%
L	70	41%
JUMLAH	170	100%

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Tabel 4.2. mengungkapkan bahwa hasil penelitian terhadap 170 responden menunjukkan sebagian besar guru LPIH mempunyai jenis kelamin perempuan sebanyak 59% (100 guru), sedangkan selebihnya sebanyak 41% (70 guru) mempunyai jenis kelamin laki-laki. Dengan demikian, guru yang mengajar di LPIH sebagian besar berjenis kelamin perempuan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Kekaderan

Dalam organisasi Hidayatullah ada proses pembinaan SDM secara bertingkat, terdiri dari tiga level mulai Dauroh Marhalah Ula (DMU), Dauraoh Marhalah Wustho (DMW) dan Dauroh Marhalah Ulya (DMY). Masing-masing level mencerminkan tingkat kekaderan SDM, begitu juga guru-guru yang bekerja di LPIH.

Tabel 4.3 Tingkat Kekaderan Responden

Tingkat Kekaderan		
Marhalah	Jumlah	Presentase
Belum Marhalah	52	31%
DMU (Dauroh Marhalah Ula)	80	47%
DMW (Dauroh Marhalah Wustho)	38	22%
Jumlah	170	100%

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Tabel 4.3 mengungkapkan bahwa hasil penelitian terhadap 170 responden menunjukkan sebagian besar guru LPIH memiliki tingkat kekaderan di level DMU sebanyak 47% (80 guru), sedangkan yang level DMW sebanyak 22% (38 guru) dan yang belum pernah mengikuti kegiatan perkaderan sebanyak 31% (52 guru). Dengan demikian, guru yang telah mengikuti jenjang perkaderan sebanyak 69%, yaitu akumulasi yang sudah mengikuti DMU dan DMW.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja berkaitan dengan penguasaan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi lingkup tanggung jawabnya. Seseorang yang mempunyai masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan atas pekerjaan yang lebih baik. Kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta pengambilan keputusan juga terkait erat

dengan masa kerja. Seorang guru yang memiliki masa kerja lebih lama, cenderung lebih memahami karakteristik pekerjaan, efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan solusi lebih tepat atas persoalan yang dihadapi dalam pekerjaannya. Sebab itu, masa kerja merupakan bagian yang perlu didiskripsikan agar memperoleh gambaran yang lebih utuh tentang responden penelitian.

Dalam penelitian ini, karakteristik responden berdasarkan masa kerja dibagi menjadi tiga kategori, yakni 2-5 tahun, 6-9 tahun dan ≥ 10 tahun. Asumsi peneliti jika guru telah menjalani profesinya minimal 2 tahun, maka guru tersebut dianggap mengetahui, memahami dan menginternalisasi gaya kepemimpinan kepala sekolah maupun budaya organisasi pada lembaga tempat mengajar. Adapun gambaran tentang masa kerja responden dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Masa Kerja Responden

Masa Kerja		
Masa (Tahun)	Jumlah	Presentase
2 - 5	44	26%
6 - 9	65	38%
≥ 10	61	36%
Jumlah	170	100%

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden terbanyak 38 persen adalah guru dengan masa kerja antara 6 sampai 9 tahun, disusul

responden dengan masa kerja di atas 10 tahun sebanyak 36 persen dan yang paling sedikit 26 persen adalah responden dengan masa kerja antara 2 sampai 5 tahun.

Dari data tersebut dapat dikemukakan bahwa sebagian besar guru telah mempunyai masa kerja lebih dari 5 tahun sehingga mempunyai pengetahuan, pengalaman bahkan penghayatan yang lebih memadai terkait dengan variabel penelitian. Dengan demikian, jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti tidak sekedar berdasarkan pengetahuan tetapi merupakan hasil dari proses internalisasi kondisi yang dirasakan selama bekerja di LPIH.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

Berdasarkan data sekolah LPIH di Jawa Timur sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.2 responden juga linier dengan jumlah jenjang sekolah yang ada. Unit kerja yang paling mendominasi di level SD/MI disusul dengan SMP/MTs dan dilanjutkan dengan SMA/SMK/MA.

Tabel 4. 5 Unit Kerja Responden

Unit Kerja		
Unit (Level)	Jumlah	Presentase
SD/MI	102	60%
SMP/MTs	52	31%
SMA/SMK/MA	16	9%
Jumlah	170	100%

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden terbanyak 60 persen adalah guru dengan unit kerja SD/MI, disusul responden dengan unit kerja SMP/MTs sebanyak 31 persen dan yang paling sedikit 9 persen adalah responden dengan unit kerja SMA/SMK/MA.

B. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 5 variabel yaitu Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y). Deskripsi masing masing variabel dijelaskan dengan tabel distribusi frekuensi yang diperoleh dari tabulasi skor jawaban responden. Hasil analisis deskriptif berupa persentase dan nilai rata-rata (*mean*) dari masing-masing item untuk setiap variabel.

1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Visioner (X1)

Variabel Kepemimpinan Visioner (X1) terdiri dari 4 indikator yang terbagi menjadi 8 item pertanyaan. Pilihan jawaban terdiri dari 5 pilihan dengan nilai antara 1 sampai 5 atau pilihan jawaban Sangat Tidak

Setuju sampai pilihan jawaban Sangat Setuju. Berikut disajikan hasil deskripsi variabel Kepemimpinan Visioner (X1).

Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Visioner (X1)

	STS		TS		N		S		SS		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	4	2	7	4	86	51	73	43	4,34
X1.2	33	19	90	53	25	15	22	13	0	0	3,79
X1.3	0	0	5	3	13	8	91	54	61	36	4,22
X1.4	31	18	105	62	18	11	15	9	1	1	3,88
X1.5	1	1	7	4	19	11	95	56	48	28	4,07
X1.6	44	26	109	64	8	5	8	5	1	1	4,10
X1.7	1	1	1	1	18	11	92	54	58	34	4,21
X1.8	58	34	88	52	13	8	10	6	1	1	4,13
<i>Mean Variable</i>											4,09

Penjelasan deskripsi jawaban responden dari variabel Kepemimpinan Visioner (X1) diperoleh mayoritas jawaban responden adalah jawaban setuju dan jawaban sangat setuju dengan rata-rata variabel sebesar 4,09 yang artinya responden memberikan tanggapan dalam kategori tinggi terhadap indikator kepemimpinan visioner.

Hasil jawaban responden atas pernyataan tentang kepemimpinan visioner dihitung dari nilai mean pada masing-masing indikator sebagaimana disajikan dalam tabel 4.7 berikut.

Tabel 4. 7 Nilai Mean Masing-Masing Indikator kepemimpinan visioner (X1)

Indikator Kepemimpinan Visioner	Mean	Peringkat
1. Penentu Arah	4,06	3
2. Agen Perubahan	4,05	4
3. Juru Bicara	4,09	2
4. Pelatih	4,17	1
<i>Grand Mean</i>	4,09	

Berdasarkan tabel 4.7. didapat hasil rata-rata variabel kepemimpinan visioner sebesar 4,09. Hasil ini bermakna bahwa kepemimpinan visioner yang diterapkan kepala sekolah pada LPIH termasuk dalam kategori tinggi. Dalam hal ini, peran sebagai pelatih dirasa penting oleh para guru mejadi nilai paling dominan dalam kepemimpinan visioner LPIH, disusul oleh peran sebagai juru bicara, kemudian peran penentu arah dan yang terakhir responden menganggap penting peran sebagai agen perubahan.

Selanjutnya agar memperoleh gambaran lengkap tentang jawaban responden pada masing-masing item pernyataan indikator kepemimpinan visioner, maka perlu ditampilkan secara utuh distribusi frekuensi, persentase dan mean hasil jawaban responden. Penyajian data lengkap tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8 s.d. tabel 4.11.

Tabel 4. 8 Deskripsi Indikator Penentu Arah

Jawaban Responden	X1.1		X1.2	
	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	33	19
Tidak Setuju	4	2	90	53
Netral	7	4	25	15
Setuju	86	51	22	13
Sangat Setuju	73	43	0	0
Total	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,34		3,79	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,06			

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

X1.1 : Kepemimpinan kepala sekolah mampu menentukan arah untuk kemajuan organisasi.

X1.2 : Kepemimpinan kepala sekolah berjiwa pelopor dalam menentukan arah organisasi yang dituju.

Tabel 4.8 menunjukkan responden sangat responsif bahwa kepemimpinan kepala sekolah mampu menentukan arah untuk kemajuan organisasi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,34 termasuk dalam kategori sangat tinggi. sedangkan, kepemimpinan kepala sekolah berjiwa pelopor dalam menentukan arah organisasi yang dituju termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,79.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden menyatakan sangat penting bahwa kepemimpinan kepala sekolah diharapkan mampu menentukan arah untuk kemajuan organisasi, dan berjiwa pelopor dalam menentukan arah organisasi yang dituju. Hal ini

diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,06. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menentukan arah untuk kemajuan organisasi dan berjiwa pelopor dalam menentukan arah organisasi yang dituju merupakan nilai yang dipandang penting oleh mayoritas responden. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator agen perubahan dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4. 9 Deskripsi Indikator Agen Perubahan

Jawaban Responden	X1.3		X1.4	
	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	31	18
Tidak Setuju	5	3	105	62
Netral	13	8	18	11
Setuju	91	54	15	9
Sangat Setuju	61	36	1	1
Total	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,22		3,88	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,05			

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

X1.3 : Kepala sekolah penuh tanggung jawab dan mampu merangsang perubahan di lingkungan internal organisasi.

X1.4 : Kepala sekolah mampu memunculkan gebrakan baru yang memicu kinerja.

Tabel 4.9. menunjukkan bahwa kepala sekolah penuh tanggung jawab dan mampu merangsang perubahan di lingkungan internal organisasi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,22 termasuk dalam

kategori sangat tinggi. Sementara itu, kepala sekolah mampu memunculkan gebrakan baru yang memicu kinerja termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,88.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kepala sekolah penuh tanggung jawab dan mampu merangsang perubahan di lingkungan internal organisasi serta mampu memunculkan gebrakan baru yang memicu kinerja di lingkungan kerja LPIH. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,05. Oleh karena itu, melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan mampu merangsang perubahan di lingkungan internal organisasi serta mampu memunculkan gebrakan baru yang memicu kinerja di tempat kerja merupakan nilai yang dipandang penting oleh mayoritas responden. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator juru bicara dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Deskripsi Indikator Juru Bicara

Jawaban Responden	X1.5		X1.6	
	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	1	1	44	26
Tidak Setuju	7	4	109	64
Netral	19	11	8	5
Setuju	95	56	8	5
Sangat Setuju	48	28	1	1
Total	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,07		4,1	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,09			

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

X1.5 : Kepala sekolah memiliki kemampuan meyakinkan orang di lingkungan internal.

X1.6 : Kepala sekolah berkeinginan memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan serta visi organisasinya.

Tabel 4.10. menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan meyakinkan orang di lingkungan internal tempat mengajar. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,07 termasuk dalam kategori tinggi. Di samping itu, kepala sekolah juga berkeinginan memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan serta visi organisasinya ke khalayak termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,01.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden menyatakan penting untuk memiliki kemampuan meyakinkan orang di lingkungan internal tempat mengajar dan mensosialisasikan di khalayak umum. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,09. Oleh karena itu, memiliki kemampuan meyakinkan orang di lingkungan internal tempat mengajar dan mensosialisasikan di khalayak umum merupakan nilai yang dipandang penting oleh mayoritas responden. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator pelatih dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4. 11 Deskripsi Indikator Pelatih

Jawaban Responden	X1.7		X1.8	
	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	1	1	58	34
Tidak Setuju	1	1	88	52
Netral	18	11	13	8
Setuju	92	54	10	6
Sangat Setuju	58	34	1	1
Total	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,21		4,13	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,17			

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

X1.7 : Kepala sekolah penuh dengan kesabaran dalam membimbing/melatih.

X1.8 : Kepala sekolah bisa menjadi teladan di lingkungan organisasinya.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa kepala sekolah penuh dengan kesabaran dalam membimbing/melatih guru-gurunya. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,21 termasuk dalam kategori sangat tinggi. Sementara itu, kepala sekolah untuk menjadi teladan di lingkungan organisasinya menurut respon guru termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,13. Ini berarti, bahwa kepala sekolah bisa menjadi teladan di lingkungan tempat kerjanya.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden menyatakan penting untuk kepala sekolah diharapkan penuh dengan kesabaran dalam membimbing/melatih guru-gurunya dan menjadi teladan

di lingkungan tempat kerjanya. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,17. Oleh karena itu, kehadiran kepala sekolah yang penuh dengan kesabaran dalam membimbing/melatih guru-gurunya dan menjadi teladan di lingkungan tempat kerjanya merupakan nilai yang dipandang penting oleh mayoritas responden.

2. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2)

Variabel Budaya Organisasi (X2) terdiri dari 4 indikator yang terbagi menjadi 12 item pertanyaan. Pilihan jawaban terdiri dari 5 pilihan dengan nilai antara 1 sampai 5 atau pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju sampai pilihan jawaban Sangat Setuju. Berikut disajikan hasil deskripsi variabel Budaya Organisasi (X2).

Tabel 4. 12 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2)

	STS		TS		N		S		SS		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	1	1	8	5	135	79	26	15	4,09
X2.2	0	0	13	8	19	11	115	68	23	14	3,87
X2.3	38	22	107	63	19	11	6	4	0	0	4,04
X2.4	0	0	6	4	13	8	98	58	53	31	4,16
X2.5	27	16	100	59	26	15	16	9	1	1	3,80
X2.6	15	9	91	54	37	22	23	14	4	2	3,53
X2.7	0	0	5	3	19	11	103	61	43	25	4,08
X2.8	0	0	4	2	13	8	109	64	44	26	4,14
X2.9	0	0	1	1	7	4	118	69	44	26	4,21
X2.10	40	24	108	64	12	7	10	6	0	0	4,05
X2.11	0	0	1	1	10	6	113	66	46	27	4,20
X2.12	0	0	0	0	8	5	113	66	49	29	4,24
<i>Mean Variable</i>											4,03

Penjelasan deskripsi jawaban responden dari variabel Budaya Organisasi (X2) diperoleh mayoritas jawaban responden adalah jawaban setuju dan jawaban sangat setuju dengan rata-rata variabel sebesar 4,03 yang artinya responden memberikan tanggapan dalam kategori tinggi terhadap indikator budaya organisasi.

Hasil jawaban responden atas pernyataan tentang budaya organisasi dihitung dari nilai mean pada masing-masing indikator sebagaimana disajikan dalam tabel 4.13 berikut.

Tabel 4. 13 Nilai Mean Masing-Masing Indikator Budaya Organisasi (X2)

Indikator Budaya Organisasi	Mean	Peringkat
1. Beradaptasi	4,00	3
2. Pencapaian	3,83	4
3. Klan	4,16	1
4. Birokratis	4,14	2
<i>Grand Mean</i>	4,03	

Berdasarkan tabel 4.13. didapat hasil rata-rata variabel budaya organisasi sebesar 4,03. Hasil ini bermakna bahwa budaya organisasi pada LPIH termasuk dalam kategori tinggi. Dalam hal ini, nilai-nilai saling memahami antar teman sejawat layaknya sebuah keluarga dan persaudaraan yang dibangun di lingkungan kerja dirasa sangat penting oleh para guru dan mejadi nilai paling dominan dalam budaya organisasi LPIH, disusul oleh ketaatan pada tatalaksana kerja yang sesuai dengan tata

aturan/sistem yang berlaku. Berikutnya kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal LPIH juga dipandang penting oleh responden, dan yang terakhir responden juga menganggap penting nilai-nilai kerja yang berorientasi pada target dan pencapaian hasil.

Selanjutnya agar memperoleh gambaran lengkap tentang jawaban responden pada masing-masing item pernyataan indikator budaya organisasi, maka perlu ditampilkan secara utuh distribusi frekuensi, persentase dan mean hasil jawaban responden. Penyajian data lengkap tersebut dapat dilihat pada tabel 4.14 s.d. tabel 4.17.

Tabel 4. 14 Deskripsi Indikator Beradaptasi

Jawaban Responden	X2.1		X2.2		X2.3	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	38	22
Tidak Setuju	1	1	13	8	107	63
Netral	8	5	19	11	19	11
Setuju	135	79	115	68	6	4
Sangat Setuju	26	15	23	14	0	0
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,09		3,87		4,04	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,00					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

- X2.1: bersikap cekatan dalam merespon terhadap perkembangan yang terjadi di internal maupun eksternal sekolah di tempat mengajar.
 X2.2: guru-guru mempunyai keleluasaan untuk mengambil keputusan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya di tempat mengajar.
 X2.3: diberikan kesempatan oleh kepala sekolah untuk melakukan uji coba dalam melakukan inovasi pekerjaan.

Tabel 4.14. menunjukkan bahwa responden sangat responsif dan adaptif terhadap perkembangan yang terjadi di internal maupun eksternal LPIH tempat mengajar. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,09 termasuk dalam kategori tinggi. Sementara itu, keleluasaan responden dalam mengambil keputusan sesuai dengan lingkup tugas pokok dan fungsinya sebagai guru di tempat mengajar termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,87. Sedangkan pemberian kesempatan oleh kepala sekolah terhadap guru untuk melakukan uji coba dalam inovasi pekerjaan, termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,04.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden menyatakan penting agar dapat beradaptasi dengan dinamika internal maupun eksternal dan mempunyai keleluasaan untuk mengambil keputusan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta senantiasa melakukan inovasi dalam merespon pekerjaan di tempat kerja. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,00. Oleh karena itu, melakukan penyesuaian dengan perubahan internal maupun eksternal LPIH dan mempunyai keleluasaan untuk mengambil keputusan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta senantiasa melakukan inovasi dalam merespon pekerjaan di tempat kerja merupakan nilai yang dipandang penting oleh mayoritas responden. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator pencapaian dapat dilihat pada tabel 4.15.

Tabel 4. 15 Deskripsi Indikator Pencapaian

Jawaban Responden	X2.4		X2.5		X2.6	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	27	16	15	9
Tidak Setuju	6	4	100	59	91	54
Netral	13	8	26	15	37	22
Setuju	98	58	16	9	23	14
Sangat Setuju	53	31	1	1	4	2
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,16		3,80		3,53	
Rata-rata <i>Mean</i>	3,83					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

X2.4 : memberi kesempatan yang sama pada setiap guru untuk mengoptimalkan pekerjaan di tempat mengajar.

X2.5 : guru-guru leluasa untuk mengambil inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan di tempat mengajar.

X2.6 : memberikan penghargaan atas kerja keras yang telah dilaksanakan guru-guru di tempat mengajar.

Tabel 4.15. menunjukkan bahwa memberi kesempatan yang sama bagi setiap guru untuk mengoptimalkan pekerjaan di tempat mengajar termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,16. Sementara itu, keleluasaan responden untuk mengambil inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan di tempat mengajar termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,80. Sedangkan pemberian penghargaan oleh kepala sekolah atas kerja keras yang telah dilakukan guru termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,53.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden menyatakan penting agar diberi kesempatan mengoptimalkan potensi yang dimiliki dan keleluasaan mengambil tindakan inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan serta mendapatkan penghargaan atas capaian kinerja yang telah dilakukan. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 3,83. Oleh karena itu, pencapaian atas hasil pekerjaan merupakan nilai yang dirasa penting oleh mayoritas responden pada tempat kerja karena mendukung kemungkinan guru melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator klan dapat dilihat pada tabel 4.16.

Tabel 4. 16 Deskripsi Indikator Klan

Jawaban Responden	X2.7		X2.8		X2.9	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	40	24	0	0	0	0
Tidak Setuju	108	64	1	1	0	0
Netral	12	7	10	6	8	5
Setuju	10	6	113	66	113	66
Sangat Setuju	0	0	46	27	49	29
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,05		4,2		4,24	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,16					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

X2.7 : Setiap anggota organisasi menjalin kerjasama yang baik dengan teman sejawat merupakan hal yang ditekankan pada di tempat mengajar.

X2.8 : memahami teman sejawat sebagai mitra kerja merupakan nilai yang ditanamkan pada anggota organisasi.

X2.9 : menjalin hubungan yang selaras dan harmonis dengan teman sejawat

Tabel 4.16. menunjukkan bahwa kerjasama antar teman sejawat terjalin baik dan ditekankan di tempat kerja. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,05 termasuk dalam kategori tinggi. Sementara itu, teman sejawat sebagai mitra kerja merupakan nilai yang ditanamkan di tempat mengajar termasuk dalam kategori sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,2. Sedangkan, menjalin hubungan yang selaras dan harmonis antar sesama teman sejawat termasuk dalam kategori sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,24.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden sebagian besar menyatakan penting agar menjalin kerjasama, memahami teman kerja dan membangun hubungan selaras dan harmonis dilakukan di sekolah tempat mengajar. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,16. Oleh karena itu, kondisi saling memahami antar teman sejawat layaknya sebuah keluarga dan hubungan persaudaraan yang kuat dianggap penting oleh guru karena mendukung kemungkinan guru melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator birokratis dapat dilihat pada tabel 4.17.

Tabel 4. 17 Deskripsi Indikator Birokratis

Jawaban Responden	X2.10		X2.11		X2.12	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Tidak Setuju	5	3	4	2	1	1
Netral	19	11	13	8	7	4
Setuju	103	61	109	64	118	69
Sangat Setuju	43	25	44	26	44	26
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,08		4,14		4,21	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,14					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

X2.10 : terbiasa dalam mentaati peraturan yang berlaku di tempat mengajar.

X2.11 : melaksanakan pekerjaan sesuai dengan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) yang diterapkan.

X2.12 : melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan tatalaksana kerja yang telah ditetapkan.

Tabel 4.17. menunjukkan bahwa ketaatan responden terhadap peraturan yang berlaku di sekolah termasuk dalam kategori baik. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,14. Sementara itu, pelaksanaan pekerjaan oleh responden sesuai dengan standar operasional dan prosedur yang diterapkan sekolah termasuk dalam kategori sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,2. Sedangkan kesesuaian pelaksanaan pekerjaan guru dengan aturan tatalaksana kerja termasuk

dalam kategori sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,24.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden sebagian besar menyatakan penting agar mentaati peraturan, bekerja sesuai SOP dan tatalaksana kerja. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,14. Oleh karena itu, ketaatan mengikuti peraturan yang berlaku dan mengikuti SOP serta tatalaksana kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dipandang penting oleh guru karena mendukung kemungkinan melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

3. Deskripsi Variabel Etos Kerja Islami (X3)

Variabel Etos Kerja Islami (X3) terdiri dari 3 indikator yang terbagi menjadi 9 item pertanyaan. Pilihan jawaban terdiri dari 5 pilihan dengan nilai antara 1 sampai 5 atau pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju sampai pilihan jawaban Sangat Setuju. Berikut disajikan hasil deskripsi variabel Etos Kerja Islami (X3).

Tabel 4. 18 Deskripsi Variabel Etos Kerja Islami (X3)

	STS		TS		N		S		SS		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	0	0	0	0	3	2	60	35	107	63	4,61
X3.2	0	0	0	0	4	2	61	36	105	62	4,59
X3.3	0	0	0	0	5	3	63	37	102	60	4,57
X3.4	0	0	1	1	10	6	108	64	51	30	4,23
X3.5	0	0	0	0	6	4	108	64	56	33	4,29
X3.6	25	15	102	60	35	21	8	5	0	0	3,85
X3.7	0	0	1	1	10	6	112	66	47	28	4,21
X3.8	0	0	0	0	11	6	119	70	40	24	4,17
X3.9	72	42	80	47	3	2	11	6	4	2	4,21
<i>Mean Variable</i>											4,30

Penjelasan deskripsi jawaban responden dari variabel Etos Kerja Islami (X3) diperoleh mayoritas jawaban responden adalah jawaban setuju dan jawaban sangat setuju dengan rata-rata variabel sebesar 4,30 yang artinya responden memberikan tanggapan dalam kategori sangat tinggi terhadap indikator etos kerja Islami.

Hasil jawaban responden atas pernyataan tentang etos kerja Islami dihitung dari nilai mean pada masing-masing indikator sebagaimana disajikan dalam tabel 4.19 berikut.

Tabel 4. 19 Nilai Mean Masing-Masing Indikator Etos Kerja Islami (X3)

Indikator Etos Kerja Islami	Mean	Peringkat
1. Kerja Diniatkan Ibadah	4,59	1
2. Rasional	4,12	3
3. Amanah	4,19	2
<i>Grand Mean</i>	4,30	

Berdasarkan tabel 4.19. didapat hasil rata-rata variabel etos kerja Islami sebesar 4,30. Hasil ini bermakna bahwa etos kerja Islami pada LPIH sangat tinggi. Dalam hal ini, kerja diniatkan sebagai ibadah dirasa sangat penting oleh para guru dan mejadi nilai yang paling dominan dalam etos kerja Islami LPIH, disusul amanah dan rasional.

Selanjutnya agar memperoleh gambaran lengkap tentang jawaban responden pada masing-masing item pernyataan indikator etos kerja Islami, maka perlu ditampilkan secara utuh distribusi frekuensi, persentase dan mean hasil jawaban responden. Penyajian data lengkap tersebut dapat dilihat pada tabel 4.20 s.d. tabel 4.22.

Tabel 4. 20 Deskripsi Indikator Kerja Diniatkan Ibadah

Jawaban Responden	X3.1		X3.2		X3.3	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Netral	3	2	4	2	5	3
Setuju	60	35	61	36	63	37
Sangat Setuju	107	63	105	62	102	60
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,61		4,59		4,57	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,59					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

X3.1 : bekerja dalam rangka mencari ridho Allah.

X3.2 : bekerja untuk kebaikan dunia dan akhirat.

X3.3 : bekerja sebagai bentuk pengabdian kepada Allah.

Tabel 4.20. menunjukkan bahwa sikap responden terhadap pekerjaannya diniatkan dalam rangka mencari ridho Allah termasuk kategori yang sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,61. Sementara itu, pelaksanaan pekerjaan oleh responden dalam rangka untuk kebaikan dunia dan akhirat termasuk dalam kategori sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,59. Sedangkan, bekerja sebagai bentuk pengabdian kepada Allah juga termasuk dalam kategori sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,57.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden sebagian besar menyatakan sangat penting agar bekerja dalam rangka mencari ridho

Allah, untuk kebaikan dunia dan akhirat, dan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah termasuk dalam kategori sangat tinggi . Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,59. Oleh karena itu, bekerja dalam rangka mencari ridho Allah, untuk kebaikan dunia dan akhirat, dan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah dalam menyelesaikan pekerjaan dipandang sangat penting oleh guru karena mendukung kemungkinan melaksanakan pekerjaannya dengan sangat baik. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator rasional dapat dilihat pada tabel 4.21.

Tabel 4. 21 Deskripsi Indikator Rasional

Jawaban Responden	X3.4		X3.5		X3.6	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	25	15
Tidak Setuju	1	1	0	0	102	60
Netral	10	6	6	4	35	21
Setuju	108	64	108	64	8	5
Sangat Setuju	51	30	56	33	0	0
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,23		4,29		3,85	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,12					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

X3.4 : bekerja berdasarkan ilmu pengetahuan dan teknologi.

X3.5 : bekerja secara profesional.

X3.6 : mampu bekerja secara visioner.

Tabel 4.21 menunjukkan bahwa sikap responden terhadap pekerjaannya didasarkan pada ilmu pengetahuan dan teknologi termasuk kategori yang sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,23. Sementara itu, pelaksanaan pekerjaan dilakukan secara professional termasuk dalam kategori sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,29. Sedangkan, bekerja secara visioner termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,85.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden sebagian besar menyatakan sangat penting agar bekerja dengan didasarkan pada ilmu pengetahuan dan teknologi, bekerja secara profesional, dan bekerja secara visioner termasuk dalam kategori tinggi . Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,12. Oleh karena itu, bekerja dengan didasarkan pada ilmu pengetahuan dan teknologi, bekerja secara profesional, dan bekerja secara visioner dalam menyelesaikan pekerjaan dipandang penting oleh guru karena mendukung kemungkinan melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator amanah dapat dilihat pada tabel 4.22.

Tabel 4. 22 Deskripsi Indikator Amanah

Jawaban Responden	X3.7		X3.8		X3.9	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	72	42
Tidak Setuju	1	1	0	0	80	47
Netral	10	6	11	6	3	2
Setuju	112	66	119	70	11	6
Sangat Setuju	47	28	40	24	4	2
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,21		4,17		4,21	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,19					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

X3.7 : bekerja dengan menjaga mutu kerja.

X3.8 : bekerja dengan menepati janji.

X3.9 : bekerja dengan jujur.

Tabel 4.22. menunjukkan bahwa sikap responden terhadap pekerjaannya dengan menjaga mutu kerja termasuk kategori yang sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,21. Sementara itu, bekerja dengan menepati janji termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,17. Sedangkan, bekerja dengan jujur termasuk dalam kategori sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,21.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden sebagian besar menyatakan sangat penting agar bekerja dengan menjaga mutu kerja, bekerja dengan menepati janji dan bekerja dengan jujur termasuk dalam kategori tinggi . Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,19. Oleh

karena itu, bekerja dengan menjaga mutu kerja, bekerja dengan menepati janji dan bekerja dengan jujur dalam menyelesaikan pekerjaan dipandang penting oleh guru karena mendukung kemungkinan melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

4. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Z)

Variabel Komitmen Organisasional (Z) terdiri dari 3 indikator yang terbagi menjadi 9 item pertanyaan. Pilihan jawaban terdiri dari 5 pilihan dengan nilai antara 1 sampai 5 atau pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju sampai pilihan jawaban Sangat Setuju. Berikut disajikan hasil deskripsi variabel Komitmen Organisasional (Z).

Tabel 4. 23 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Z)

	STS		TS		N		S		SS		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1	0	0	6	4	54	32	87	51	23	14	3,75
Z2	38	22	104	61	24	14	4	2	0	0	4,04
Z3	39	23	105	62	24	14	2	1	0	0	4,06
Z4	0	0	27	16	65	38	56	33	22	13	3,43
Z5	22	13	91	54	50	29	7	4	0	0	3,75
Z6	18	11	81	48	59	35	10	6	2	1	3,61
Z7	0	0	1	1	28	16	96	56	45	26	4,09
Z8	0	0	5	3	51	30	79	46	35	21	3,85
Z9	0	0	1	1	31	18	94	55	44	26	4,06
<i>Mean Variable</i>											3,85

Penjelasan deskripsi jawaban responden dari variabel Komitmen Organisasional (Z) diperoleh mayoritas jawaban responden adalah jawaban setuju dan jawaban sangat setuju dengan rata-rata variabel sebesar 3,85 yang artinya responden memberikan tanggapan dalam kategori tinggi terhadap indikator komitmen organisasional.

Hasil jawaban responden atas pernyataan tentang komitmen organisasional dihitung dari nilai mean pada masing-masing indikator sebagaimana disajikan dalam tabel 4.24 berikut.

Tabel 4. 24 Nilai Mean Masing-Masing Indikator Komitmen Organisasional (Z)

Indikator Komitmen Organisasional	Mean	Peringkat
1. Normatif	3,95	2
2. Kontinyu	3,60	3
3. Afektif	4,00	1
<i>Grand Mean</i>	3,85	

Berdasarkan tabel 4.24 didapat hasil rata-rata variabel komitmen organisasional sebesar 3,85. Hasil ini bermakna bahwa komitmen organisasional pada LPIH tinggi. Dalam hal ini, komponen afektif dirasa penting oleh para guru dan mejadi nilai yang paling dominan dalam komitmen organisasional LPIH, disusul komponen normatif dan komponen kontinyu.

Selanjutnya agar memperoleh gambaran lengkap tentang jawaban responden pada masing-masing item pernyataan indikator komitmen organisasional, maka perlu ditampilkan secara utuh distribusi frekuensi, persentase dan mean hasil jawaban responden. Penyajian data lengkap tersebut dapat dilihat pada tabel 4.25 s.d. tabel 4.27.

Tabel 4. 25 Deskripsi Indikator Normatif

Jawaban Responden	Z1		Z2		Z3	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	38	22	39	23
Tidak Setuju	6	4	104	61	105	62
Netral	54	32	24	14	24	14
Setuju	87	51	4	2	2	1
Sangat Setuju	23	14	0	0	0	0
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	3,75		4,04		4,06	
Rata-rata <i>Mean</i>	3,95					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

Z1 : meyakini bahwa bergabung pada organisasi adalah suatu kewajiban.

Z2 : loyal pada organisasi dalam situasi apapun.

Z3 : mempunyai tanggung jawab moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Tabel 4.25 menunjukkan sikap responden terhadap pekerjaannya meyakini bahwa bergabung pada organisasi adalah suatu kewajiban termasuk kategori yang tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,75. Sementara itu, sikap guru untuk loyal pada organisasi pada situasi

apapun termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,04. Sedangkan, respon guru untuk mempunyai tanggung jawab moral dan tetap menjadi bagian dari organisasi termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,06.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden sebagian besar menyatakan penting, meyakini bahwa bergabung pada organisasi adalah suatu kewajiban, loyal pada organisasi dalam situasi apapun, dan mempunyai tanggung jawab moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 3,95. Oleh karena itu, meyakini bahwa bergabung pada organisasi adalah suatu kewajiban, loyal pada organisasi dalam situasi apapun, dan mempunyai tanggung jawab moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan dipandang penting oleh guru karena mendukung kemungkinan melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator kontinyu dapat dilihat pada tabel 4.26.

Tabel 4. 26 Deskripsi Indikator Kontinyu

Jawaban Responden	Z4		Z5		Z6	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	22	13	18	11
Tidak Setuju	27	16	91	54	81	48
Netral	65	38	50	29	59	35
Setuju	56	33	7	4	10	6
Sangat Setuju	22	13	0	0	2	1
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	3,43		3,75		3,61	
Rata-rata <i>Mean</i>	3,60					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

Z4 : merasa rugi jika harus beralih pada organisasi lain.

Z5 : bersama organisasi ini merupakan suatu kebutuhan.

Z6 : beralih pada organisasi lain merupakan suatu hal yang sulit dilakukan.

Tabel 4.26 menunjukkan sikap responden terhadap pekerjaannya merasa rugi jika harus beralih pada organisasi lain, termasuk kategori yang tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,43. Sementara itu, sikap guru jika bersama organisasi merupakan suatu kebutuhan baginya termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,75. Sedangkan, respon guru untuk beralih pada organisasi lain merupakan suatu hal yang sulit dilakukan, termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,61.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden sebagian besar menyatakan penting dan merasa rugi jika harus beralih pada organisasi lain, bersama organisasi merupakan suatu kebutuhan baginya, dan beralih pada organisasi lain merupakan suatu hal yang sulit dilakukan, termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 3,60. Oleh karena itu, meyakini bahwa merasa rugi jika harus beralih pada organisasi lain, bersama organisasi merupakan suatu kebutuhan baginya, dan beralih pada organisasi lain merupakan suatu hal yang sulit dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan dipandang penting oleh guru karena mendukung kemungkinan melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator afektif dapat dilihat pada tabel 4.27.

Tabel 4. 27 Deskripsi Indikator Afektif

Jawaban Responden	Z7		Z8		Z9	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Tidak Setuju	1	1	5	3	1	1
Netral	28	16	51	30	31	18
Setuju	96	56	79	46	94	55
Sangat Setuju	45	26	35	21	44	26
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,09		3,85		4,06	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,00					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

Z7 : merasa bahagia bergabung dalam organisasi.

Z8 : bersemangat menceritakan organisasi kepada pihak lain di luar.

Z9 : merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

Tabel 4.27 menunjukkan sikap responden terhadap pekerjaannya merasa bahagia bergabung dalam organisasi termasuk kategori yang tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,09. Sementara itu, sikap guru yang bersemangat menceritakan organisasi kepada pihak lain di luar termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 3,85. Sedangkan, respon guru merasa bangga menjadi bagian dari organisasi termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,06.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden sebagian besar menyatakan penting, merasa bahagia bergabung dalam organisasi, bersemangat menceritakan organisasi kepada pihak lain di luar, dan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,00. Oleh karena itu, merasa bahagia bergabung dalam organisasi, bersemangat menceritakan organisasi kepada pihak lain di luar, dan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan dipandang penting oleh guru karena mendukung kemungkinan melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

5. Deskripsi Variabel Kinerja Guru (Y)

Variabel Kinerja Guru (Y) terdiri dari 3 indikator yang terbagi menjadi 9 item pertanyaan. Pilihan jawaban terdiri dari 5 pilihan dengan nilai antara 1 sampai 5 atau pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju sampai

pilihan jawaban Sangat Setuju. Berikut disajikan hasil deskripsi variabel Kinerja Guru (Y).

Tabel 4. 28 Deskripsi Variabel Kinerja Guru (Y)

	STS		TS		N		S		SS		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	0	0	9	5	7	4	114	67	40	24	4,09
Y2	0	0	0	0	4	2	125	74	41	24	4,22
Y3	0	0	1	1	7	4	114	67	48	28	4,23
Y4	34	20	117	69	12	7	5	3	2	1	4,04
Y5	0	0	3	2	7	4	123	72	37	22	4,14
Y6	45	26	112	66	8	5	5	3	0	0	4,16
Y7	44	26	112	66	8	5	6	4	0	0	4,14
Y8	0	0	5	3	10	6	120	71	35	21	4,09
Y9	0	0	0	0	14	8	120	71	36	21	4,13
<i>Mean Variable</i>											4,14

Penjelasan deskripsi jawaban responden dari variabel Kinerja Guru (Y) diperoleh mayoritas jawaban responden adalah jawaban setuju dan jawaban sangat setuju dengan rata-rata variabel sebesar 4,14 yang artinya responden memberikan tanggapan dalam kategori tinggi terhadap indikator kinerja guru.

Hasil jawaban responden atas pernyataan tentang kinerja guru dihitung dari nilai mean pada masing-masing indikator sebagaimana disajikan dalam tabel 4.29 berikut.

Tabel 4. 29 Nilai Mean Masing-Masing Indikator Kinerja Guru (Y)

Indikator Kinerja Guru	Mean	Peringkat
1. Kuantitas	4,18	1
2. Kualitas	4,11	3
3. Ketepatan	4,12	2
<i>Grand Mean</i>	4,14	

Berdasarkan tabel 4.29. didapat hasil rata-rata variabel kinerja guru sebesar 4,14. Hasil ini bermakna bahwa kinerja guru pada LPIH termasuk dalam kategori tinggi. Dalam hal ini, indikator kuantitas kerja dirasa penting oleh para guru dan menjadi nilai yang paling dominan dalam kinerja guru LPIH, disusul indikator ketepatan waktu dan kualitas kerja.

Selanjutnya agar memperoleh gambaran lengkap tentang jawaban responden pada masing-masing item pernyataan indikator kinerja guru, maka perlu ditampilkan secara utuh distribusi frekuensi, persentase dan mean hasil jawaban responden. Penyajian data lengkap tersebut dapat dilihat pada tabel 4.30 s.d. tabel 4.32.

Tabel 4. 30 Deskripsi Indikator Kuantitas

Jawaban Responden	Y1		Y2		Y3	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Tidak Setuju	9	5	0	0	1	1
Netral	7	4	4	2	7	4
Setuju	114	67	125	74	114	67
Sangat Setuju	40	24	41	24	48	28
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,09		4,22		4,23	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,18					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

- Y1: mempunyai jumlah jam mengajar yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam setiap semesternya.
Y2: memanfaatkan durasi waktu dalam proses pembelajaran di kelas sesuai dengan peraturan.
Y3: jumlah kehadiran dalam proses pembelajaran sesuai dengan standar yang di ditetapkan dalam setiap semesternya.

Tabel 4.30. menunjukkan bahwa jumlah jam dalam setiap semester mengajar sesuai dengan ketentuan. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,09 termasuk dalam kategori tinggi. Sementara itu, kesesuaian pemanfaatan durasi waktu dalam proses pembelajaran kelas dengan peraturan, termasuk dalam kategori sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,22. Sedangkan kesesuaian jumlah kehadiran guru dengan standar yang ditetapkan, termasuk dalam kategori sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,23.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden menyatakan kuantitas jam mengajar, pemanfaatan durasi waktu mengajar dan jumlah kehadiran dalam satu semester termasuk kategori tinggi. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,18. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator kualitas kinerja guru dapat dilihat pada tabel 4.31.

Tabel 4. 31 Deskripsi Indikator Kualitas

Jawaban Responden	Y4		Y5		Y6	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	34	20	0	0	45	26
Tidak Setuju	117	69	3	2	112	66
Netral	12	7	7	4	8	5
Setuju	5	3	123	72	5	3
Sangat Setuju	2	1	37	22	0	0
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,04		4,14		4,16	
Rata-rata Mean	4,11					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

Y4 : mampu menyiapkan rencana pelaksanaan pembelajaran pada mata pelajaran yang diampu sesuai dengan substansinya.

Y5 : Daya serap peserta didik yang optimal atas materi pembelajaran merupakan salah satu target yang ditetapkan dalam setiap melakukan kegiatan pembelajaran.

Y6 : mengevaluasi setiap tugas yang diberikan kepada siswa

Tabel 4.31. menunjukkan bahwa kemampuan guru menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran pada mata pelajaran yang diampu sesuai dengan substansinya termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan

dengan nilai mean sebesar 4,04. Sementara itu, kemampuan guru mengoptimalkan daya serap siswa atas materi pembelajaran, termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,14. Sedangkan, pelaksanaan evaluasi atas setiap tugas yang diberikan kepada siswa juga termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,16.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa responden menyatakan kualitas proses belajar mengajar yang dilakukan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,11. Selanjutnya hasil empiris tentang indikator ketepatan kinerja guru dapat dilihat pada tabel 4.32.

Tabel 4. 32 Deskripsi Indikator Ketepatan

Jawaban Responden	Y7		Y8		Y9	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	44	26	0	0	0	0
Tidak Setuju	112	66	5	3	0	0
Netral	8	5	10	6	14	8
Setuju	6	4	120	71	120	71
Sangat Setuju	0	0	35	21	36	21
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,14		4,09		4,13	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,12					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Keterangan:

Y7 : memulai proses pembelajaran sesuai dengan jam yang telah ditetapkan.

Y8 : menuntaskan materi ajar yang seharusnya disampaikan kepada peserta didik dalam satu semester.

Y9 : menepati janji untuk menyerahkan evaluasi tugas peserta didik sesuai kesepakatan dengan siswa.

Tabel 4.32 menunjukkan bahwa para guru memulai pelaksanaan proses pembelajaran sangat tepat waktu. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,14. Sementara itu, kemampuan guru menuntaskan materi ajarnya dalam setiap semester, termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,09. Sedangkan, pemenuhan janji untuk menyerahkan evaluasi tugas siswa sesuai dengan kesepakatan, termasuk dalam kategori tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,13.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa ketepatan dalam proses belajar mengajar yang dilakukan guru termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini diindikasikan oleh nilai mean sebesar 4,12.

C. Partial Least Square

Structural Equation Modelling (SEM) merupakan suatu metode yang digunakan untuk menutup kelemahan yang terdapat pada metode regresi. Menurut para ahli metode penelitian SEM dikelompokkan menjadi dua pendekatan, yaitu pendekatan *Covariance Based SEM* (CB-SEM) dan *Variance Based SEM* atau *Partial Least Square* (PLS).

PLS merupakan metode analisis yang *powerful* yang mana dalam metode ini tidak didasarkan banyak asumsi. Pendekatan PLS adalah

distribution free (tidak mengasumsikan data tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio). PLS menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak yang mana asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi PLS. Selain itu PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel yang akan digunakan dalam penelitian, meskipun memiliki sampel kecil dapat tetap menggunakan PLS. PLS digolongkan jenis non-parametrik, sehingga dalam pemodelan PLS tidak diperlukan data dengan distribusi normal. Pengelolaan data pada penelitian ini menggunakan software SmartPLS 3.2.7.

Analisis hasil penelitian menggunakan uji PLS untuk menguji pengaruh antar Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y).

1. Hasil Uji Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan item-itemnya. Hasil pengujian outer model meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Berikut disajikan hasil uji-uji tersebut terhadap variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y).

a. Uji Validitas Konvergen

Convergent Validity adalah item yang dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (item) dengan konstruksinya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip Imam Ghozali¹⁶⁵, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup, asalkan validitas dan reliabilitas konstruk memenuhi syarat serta model masih baru dikembangkan. Maka berdasarkan validitas outer loading dinyatakan semua item atau indikator telah valid secara validitas butir. Berikut disajikan hasil uji validitas konvergen terhadap variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y).

¹⁶⁵ Ghozali, I., & Latan, H., Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3 (2015)

Tabel 4. 33 Uji Validitas Konvergen (Calculate 1)

Variabel	Item	Loading Faktor	Ket.
Kepemimpinan Visioner (X1)	X1.1	0,784	Valid
	X1.2	0,695	Tdk Valid
	X1.3	0,816	Valid
	X1.4	0,778	Valid
	X1.5	0,684	Tdk Valid
	X1.6	0,566	Tdk Valid
	X1.7	0,767	Valid
	X1.8	0,733	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,525	Tdk Valid
	X2.2	0,357	Tdk Valid
	X2.3	0,718	Valid
	X2.4	0,699	Valid
	X2.5	0,618	Tdk Valid
	X2.6	0,406	Tdk Valid
	X2.7	0,691	Valid
	X2.8	0,748	Valid
	X2.9	0,730	Valid
	X2.10	0,491	Tdk Valid
	X2.11	0,696	Valid
	X2.12	0,656	Valid
Etos Kerja Islami (X3)	X3.1	0,763	Valid
	X3.2	0,789	Valid
	X3.3	0,770	Valid
	X3.4	0,664	Tdk Valid
	X3.5	0,717	Valid
	X3.6	0,614	Tdk Valid
	X3.7	0,761	Valid
	X3.8	0,704	Valid
	X3.9	0,435	Tdk Valid
Kinerja Guru (Y)	Y1	0,509	Tdk Valid
	Y2	0,795	Valid
	Y3	0,765	Valid
	Y4	0,581	Tdk Valid
	Y5	0,767	Valid

	Y6	0,774	Valid
	Y7	0,779	Valid
	Y8	0,685	Valid
	Y9	0,770	Valid
Komitmen Organisasi (Z)	Z1	0,651	Tdk Valid
	Z2	0,778	Valid
	Z3	0,833	Valid
	Z4	0,670	Valid
	Z5	0,745	Valid
	Z6	0,616	Tdk Valid
	Z7	0,810	Valid
	Z8	0,721	Valid
	Z9	0,792	Valid

Pedoman dasar yang dijadikan sebagai patokan untuk menentukan *outer loading/loading factor* memenuhi syarat perhitungan adalah minimal nilainya 0,7. Akan tetapi nilai 0,6 minimal bisa diterima jika nilai AVE nya lebih dari 0,5. Data di atas menunjukkan bahwa nilai *outer loading* dari beberapa indikator dari masing-masing variabel setelah dilakukan kalkulasi menunjukkan adanya beberapa indikator yang *outer loading*nya tidak memenuhi syarat, yaitu X12, X1.5, X1.6, X2.1, X2.2, X2.5, X2.6, X2.10, X2.12, X3.4, , X3.6, X3.9, Y1, Y4, Z1 dan Z6. Oleh karena itu indikator dimensi yang nilai *outer loading*nya kurang dari 0,7 karena tidak memenuhi syarat validitas, harus dihapus sebagian dengan mempertimbangkan nilai AVE nya. Setelah dilakukan seleksi maka dilakukan kalkulasi kedua dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 34 Uji Validitas Konvergen (Calculate 2)

Variabel	Item	Loading Faktor	Ket.
Kepemimpinan Visioner (X1)	X1.1	0,827	Valid
	X1.3	0,865	Valid
	X1.4	0,736	Valid
	X1.7	0,816	Valid
	X1.8	0,752	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.3	0,690	Valid
	X2.4	0,685	Valid
	X2.7	0,690	Valid
	X2.8	0,757	Valid
	X2.9	0,778	Valid
	X2.11	0,771	Valid
	X2.12	0,747	Valid
Etos Kerja Islami (X3)	X3.1	0,763	Valid
	X3.2	0,745	Valid
	X3.3	0,744	Valid
	X3.5	0,727	Valid
	X3.6	0,622	Valid
	X3.7	0,804	Valid
	X3.8	0,761	Valid
Kinerja Guru (Y)	Y2	0,821	Valid
	Y3	0,784	Valid
	Y5	0,785	Valid
	Y7	0,750	Valid
	Y8	0,710	Valid
	Y9	0,805	Valid
Komitmen Organisasi (Z)	Z2	0,787	Valid
	Z3	0,848	Valid
	Z4	0,661	Valid
	Z5	0,745	Valid
	Z7	0,820	Valid
	Z8	0,740	Valid
	Z9	0,812	Valid

Hasil uji validitas konvergen terhadap variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y) dengan model pengukuran reflektif diperoleh nilai loading factor dari item lebih dari 0,6 walaupun masih kurang dari 0,7. Batasan nilai outer loading lebih dari 0,6 masih dapat diterima asalkan validitas dan reliabilitas konstruk memenuhi syarat serta model masih baru dikembangkan, maka berdasarkan validitas outer loading dinyatakan semua item atau indikator telah valid sehingga item dari variabel telah memenuhi validitas konvergen.

b. Uji Validitas Diskriminan

Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan *reflektif indikator* dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya.

Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot Average Variance Extracted (AVE)* dengan nilai korelasi antar variabel laten. Nilai akar AVE harus lebih besar dari korelasi antar variabel laten lainnya. Berikut disajikan hasil uji validitas diskriminan terhadap variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y).

Tabel 4. 35 Nilai Cross Loading

Variabel	Indikator	X1	X2	X3	Y	Z
Kepemimpinan Visioner (X1)	X1.1	0,811	0,489	0,295	0,288	0,368
	X1.3	0,844	0,523	0,342	0,373	0,409
	X1.4	0,772	0,326	0,237	0,294	0,299
	X1.7	0,785	0,529	0,328	0,371	0,407
	X1.8	0,730	0,409	0,244	0,299	0,405
Budaya Organisasi (X2)	X2.3	0,541	0,720	0,347	0,309	0,417
	X2.4	0,543	0,706	0,327	0,367	0,505
	X2.7	0,437	0,702	0,434	0,295	0,492
	X2.8	0,405	0,766	0,410	0,399	0,492
	X2.9	0,358	0,761	0,441	0,512	0,432
	X2.11	0,355	0,742	0,479	0,578	0,286
Etos Kerja Islami (X3)	X2.12	0,319	0,711	0,468	0,588	0,267
	X3.2	0,245	0,383	0,796	0,437	0,410
	X3.3	0,276	0,376	0,779	0,445	0,405
	X3.5	0,152	0,364	0,723	0,538	0,291
	X3.6	0,349	0,508	0,585	0,451	0,519
	X3.7	0,389	0,519	0,769	0,634	0,501
Kinerja Guru (Y)	X3.8	0,296	0,419	0,718	0,596	0,472
	Y2	0,360	0,572	0,598	0,822	0,478
	Y3	0,360	0,539	0,558	0,782	0,413
	Y5	0,267	0,463	0,514	0,786	0,422
	Y7	0,301	0,457	0,594	0,751	0,486
	Y8	0,434	0,424	0,415	0,711	0,392
Komitmen Organisasi (Z)	Y9	0,339	0,506	0,546	0,805	0,435
	Z2	0,378	0,511	0,493	0,452	0,775
	Z3	0,413	0,540	0,526	0,570	0,832
	Z4	0,294	0,303	0,346	0,379	0,669
	Z5	0,292	0,434	0,384	0,421	0,744
	Z7	0,452	0,469	0,483	0,391	0,812
	Z8	0,328	0,313	0,419	0,343	0,722
	Z9	0,369	0,389	0,459	0,408	0,794

Hasil uji validitas diskriminan dengan menggunakan nilai cross loading diperoleh loading factor pada kolom masing-masing

variabel (cetak tebal) merupakan nilai paling tinggi dibandingkan dengan nilai cross loading variabel lainnya sehingga item dari masing-masing variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y) telah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 4. 36 Nilai Akar AVE

Variabel	X1	X2	X3	Y	Z
Kepemimpinan Visioner (X1)	0,775				
Budaya Organisasi (X2)	0,569	0,712			
Etos Kerja Islami (X3)	0,363	0,576	0,732		
Kinerja Guru (Y)	0,422	0,639	0,175	0,777	
Komitmen Organisasi (Z)	0,476	0,560	0,147	0,565	0,739

Hasil uji validitas diskriminan (Fornell & Lacker Criterion) dengan menggunakan nilai akar AVE diperoleh nilai akar AVE (cetak tebal) lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel laten, sehingga variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y) telah memenuhi validitas diskriminan.

c. Uji Reliabilitas Konstruk

Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam

pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,60$. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas konstruk terhadap variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y).

Tabel 4. 37 Nilai Validitas dan Realibilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Visioner (X1)	0,866	0,900	0,601
Budaya Organisasi (X2)	0,865	0,891	0,507
Etos Kerja Islami (X3)	0,875	0,901	0,535
Kinerja Guru (Y)	0,868	0,901	0,603
Komitmen Organisasi (Z)	0,895	0,915	0,546

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* diperoleh nilai hasil uji memenuhi kriteria pengujian lebih dari 0,60 bahkan semuanya $> 0,70$ maka dapat dikatakan setiap variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y) telah memenuhi reliabilitas konstruk.

2. Hasil Uji Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Qsquare test* untuk *Predictive relevance* dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Hasil pengujian inner model meliputi nilai koefisien determinasi (*R-square*). Berikut disajikan uji-uji tersebut terhadap variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y).

Tabel 4. 38 Nilai Koefisien Determinasi

	R-square	R-square Adjusted
Kinerja Guru	0,598	0,577

Hasil koefisien determinasi antara seluruh variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Data di atas diperoleh koefisien

determinasi sebesar 0,598 yang artinya bahwa variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Etos Kerja Islami (X3) memiliki pengaruh sebesar 59,8 persen terhadap Kinerja Guru (Y), sedangkan sisa pengaruh sebesar 40,2 persen dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 4. 39 Nilai F Square

	X1	X2	X3	Y	Z
Kepemimpinan Visioner				0,002	
Budaya Organisasi				0,108	
Etos Kerja Islami				0,258	
Kinerja Guru					
Komitmen Organisasi				0,019	

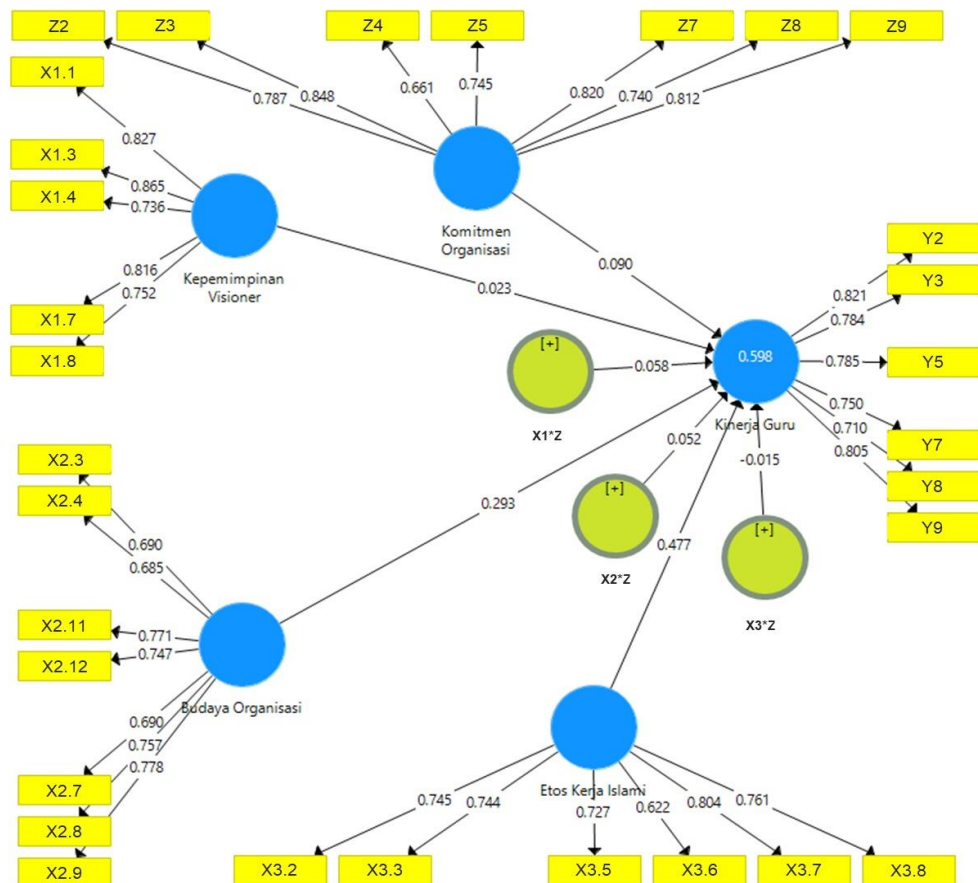
Berdasarkan tabel 4.39 Kepemimpinan visioner mempengaruhi kinerja sebanyak 0,2%, budaya organisasi sebanyak 10,8%, dan etos kerja Islami yang paling besar sebanyak 25,8%, sedangkan komitmen organisasional 1,9% pengaruhnya terhadap kinerja. Dari data yang ada menunjukkan bahwa etos kerja Islami paling besar pengaruhnya terhadap kinerja, disusul budaya organisasi, kemudian komitmen organisasi dan yang paling lemah pengaruhnya kepemimpinan visioner.

3. Pengembangan Model Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian model variabel laten dalam penelitian ini, dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen yaitu variabel

Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), dan variabel endogen yaitu Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y). Model dikatakan baik bila pengembangan model hipotesis secara teoritis didukung oleh data empirik. Pengujian hasil analisis dengan *Partial Least Square* (PLS) dalam mengetahui pengaruh antar variabel secara lengkap dapat dilihat pada gambar 4.1.

Berdasarkan gambar 4.1. terlihat bahwa terdapat 5 variabel yaitu variabel Kepemimpinan Visioner (X1), Budaya Organisasi (X2), Etos Kerja Islami (X3), Komitmen Organisasional (Z), dan Kinerja Guru (Y) dengan pengukuran reflektif.



Gambar 4.1 Model Penelitian dengan Partial Least Square

4. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesa yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96 sehingga kriteria penerima atau penolakan hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.

Berdasarkan data empirik yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis berdasarkan nilai koefisien jalur dan T-statistik/P-values.

Tabel 4. 40 Nilai Path Coeficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Visioner -> Kinerja Guru	0,036	0,039	0,076	0,471	0,638
Kepemimpinan Visioner -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Guru	0,078	0,081	0,071	1,100	0,272
Budaya Organisasi -> Kinerja Guru	0,299	0,306	0,088	3,397	0,001
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Guru	0,043	0,039	0,089	0,479	0,632
Etos Kerja Islami ->	0,433	0,421	0,077	5,646	0,000

Kinerja Guru					
Etos Kerja Islami -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Guru	-0,033	-0,030	0,077	0.432	0,666
Komitmen Organisasi -> Kinerja Guru	0,122	0,121	0,086	1,421	0,156

Berdasarkan tabel 4.40 menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh langsung dan positif signifikan terhadap kinerja guru. Etos kerja Islami berpengaruh langsung dan positif signifikan terhadap kinerja guru. Sedangkan komitmen organisasi juga tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan tabel 4.40 dapat dijelaskan bahwa signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner model*. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan membandingkan t-statistik dengan t-tabel. Untuk jumlah responden 170 didapatkan t-tabel sebesar 1,960. Selain itu tabel 4.40 di atas juga menginformasikan output estimasi untuk pengujian model struktural. Hasil olah data menggunakan *Smart PLS* didapatkan nilai original sampel (O)

yang merupakan nilai koefisien jalur dan nilai t statistik untuk menunjukkan signifikansinya. Berikut ini adalah penjelasan mengenai hasil pengujian hipotesis penelitian.

a. Kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Memperhatikan tabel 4.40, tampak bahwa p -value-nya 0,638 lebih besar dari alfa 5% dan t -statistik 0,471 lebih kecil 1,96. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dinyatakan ditolak.

b. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Memperhatikan tabel 4.40, tampak bahwa p -value-nya 0,001 lebih kecil dari alfa 5% dan t -statistik 3,397 lebih besar dari 1,96. Nilai estimasi koefisien inner weight sebesar 0,299 bertanda positif. Hal ini mengindikasikan hubungannya positif. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang ada, semakin meningkat pula kinerja guru. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dinyatakan diterima.

c. Etos kerja Islami berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Memperhatikan tabel 4.40, tampak bahwa p -value-nya 0,000 lebih kecil dari alfa 5% dan t -statistik 5,646 lebih besar dari 1,96. Nilai estimasi koefisien inner weight sebesar 0,433 bertanda positif. Hal ini mengindikasikan hubungannya positif. Artinya, semakin memiliki etos kerja Islami seorang guru, semakin meningkat pula kinerjanya.

Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa etos kerja Islami berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dinyatakan diterima.

- d. Komitmen organisasional memperkuat pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja guru.

Memperhatikan tabel 4.40, tampak bahwa p-value-nya 0,272 lebih besar dari alpa 5% dan t-statistik 1,100 lebih kecil dari 1,96. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memperkuat pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja guru, dinyatakan ditolak.

- e. Komitmen organisasional memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Memperhatikan tabel 4.40, tampak bahwa p-value-nya 0,632 lebih besar dari alpa 5% dan t-statistik 0,479 lebih kecil dari 1,96. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, dinyatakan ditolak.

- f. Komitmen organisasional memperkuat pengaruh etos kerja Islami terhadap kinerja guru.

Memperhatikan tabel 4.40, tampak bahwa p-value-nya 0,666 lebih besar dari alpa 5% dan t-statistik 0,432 lebih kecil dari 1,96. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memperkuat pengaruh etos kerja Islami terhadap kinerja guru, dinyatakan ditolak.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner tidak mempengaruhi kinerja guru. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa guru-guru dengan keberadaan pemimpin yang visioner tidak memiliki peran secara langsung untuk bisa meningkatkan kualitas kinerja guru. Hal ini, menarik untuk dikaji lebih jauh, mengingat kepemimpinan visioner tidak cukup hanya ada di *top management* tetapi juga sangat mendesak bagi *lower management*.¹⁶⁶

Level tertinggi di lembaga ada direksi sebagai representasi dari yayasan secara fungsional, yang terbagi dari berbagai divisi dan bagian. Di struktur berikutnya di bagian sekolah, level tertinggi ada di kepala sekolah dengan beberapa wakil di bawahnya yang terdiri dari wakil kepala sekolah urusan kurikulum, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, wakil kepala sekolah urusan sarana prasarana, dan wakil kepala sekolah urusan kehumasan. Juga struktur di bawahnya lagi mulai wali kelas, kepala tata usaha, kepala laboratorium dan kepala rumah tangga. Diharapkan disetiap level manajemen memiliki cara pandang yang sama terkait visi misi lembaga, hal ini yang belum nampak secara kuat. Sehingga visi akan ideal dan lebih mudah dicapai jika dimiliki oleh semua *stakeholder*, secara khusus seluruh pemangku amanah atau struktural di setiap level sehingga mampu

¹⁶⁶ Burt Nanus, *Visionary Leadership...*, hal 179.

mengkomunikasikan kepada seluruh bawahannya sampai pada level yang terendah sekalipun, termasuk kepada guru-guru, wali siswa dan karyawan sekalipun. Dalam penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Lilik Hidayat Pulungan¹⁶⁷, bahwa kepemimpinan visioner memberikan kontribusi yang lemah, bahkan bisa diabaikan hasilnya. Dalam hal ini, meskipun ada kontribusi tetapi memberikan indikasi yang lemah, sehingga secara langsung kepemimpinan visioner tidak banyak memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru.

Keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah untuk memimpin dengan visi.¹⁶⁸ Perwujudan visi secara konsisten akan menghasilkan komitmen dan membangkitkan motivasi yang tinggi kepada para guru. Visi yang jelas dapat menyadarkan setiap orang mengenai peran dan fungsinya dalam organisasi. Pemimpin visioner, dapat dilihat dari kemampuannya mengejawantahkan visi kepada seluruh anggota organisasi melalui kontribusi masing-masing terhadap organisasi. Visi pemimpin akan menginspirasi bawahannya dalam melakukan tindakan saat ini maupun masa depan.

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang menciptakan, mengartikulasikan, dan membangun rencana tindakan bagi perubahan organisasi.¹⁶⁹ Pemimpin yang memiliki visi kuat diringi konsistensi dalam pelaksanaannya berpengaruh kuat kepada seluruh orang-orang yang menjadi

¹⁶⁷ Lilik Hidayat Pulungan, *Pengaruh Peran Kepemimpinan Visioner...*, hal 3.

¹⁶⁸ D. Clark & S. Clark, *Restructuring Middle Level School: Strategies for using Turning Points*, (Reston, VA: NASSP, 1990), hlm.19

¹⁶⁹ K. Brown dan V. Anpara, *Paving the Way for change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level*, dalam NASSP, Vol. 87, No. 635, (2003), hlm. 1.

bawahannya. Kejelasan visi dan misi yang diikuti dengan konsistensi dalam implementasinya akan menumbuhkan kepercayaan guru untuk mengikuti perintah pemimpin, termasuk dalam hal meningkatkan kinerjanya.

Argumentasi ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge bahwa keberanian dan keyakinan pemimpin mengenai visinya disertai kemampuan mengkomunikasikan kepada bawahan berkorelasi positif dengan kesediaan pengikut untuk mengeluarkan upaya kerja yang lebih besar.¹⁷⁰ Dengan demikian, Kepala Sekolah yang mempunyai visi jelas dan mampu mengkomunikasikan kepada guru, besar kemungkinan dapat mendorong perilaku kerja guru lebih optimal.

Di samping, faktor permasalahan komunikasi dan sosialisasi yang seharusnya visi organisasi dimiliki oleh semua level tingkatan struktural, juga faktor yang lebih substantif dari visi secara duniawi. Dalam penelitian sebelumnya, banyak ditekankan dan diprioritaskan visi dalam arti pandangan jauh ke depan yang terbatas dari sisi duniawi semata. Dalam organisasi pendidikan yang berbasis Islam, lebih jauh dalam visinya ada yang diharapkan lebih dari sekedar masalah duniawi, tetapi sampai akherat.

Dari sudut pandang Islam, kepemimpinan disebutkan dengan istilah imamah, pemimpin dengan istilah imam. Al-Qur'an mengkaitkan kepemimpinan dengan hidayah dan pemberian petunjuk pada kebenaran. Kepemimpinan dipandang sebagai kewajiban terhadap individu maupun kelompok untuk mengarahkan kepada kondisi yang lebih baik. Islam

¹⁷⁰ Robbins dan Judge, 2009, hlm. 278.

memandang masalah kepemimpinan sebagai upaya untuk menjaga eksistensi individual maupun organisasional menuju kearah yang lebih produktif. 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 shaleh berdimensi duniawi maupun ukhrowi. Sebagaimana dijelaskan dalam al-Quran surat Al-Hasyr ayat 18.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِنَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”.*¹⁷¹

Penegasan tentang fungsi kepemimpinan, diisyaratkan Allah dalam Al-Quran surat Al-Hajj ayat 41.

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ

*“(Yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, niscaya mereka mendirikan shalat, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang munkar; dan kepada Allahlah kembali segala urusan.”*¹⁷²

¹⁷¹ Departemen Agama RI, Alquran dan Terjemahnya, Semarang: CV. AL WAAH, (2006).

¹⁷² Departemen Agama RI

Dalam 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 maupun dengan sesama manusia. Pemimpin digambarkan sebagai individu yang mempunyai sisi ruhiyah yang baik, yakni mempunyai konsistensi dan kedisiplinan dalam menjaga hubungan dengan Allah dan layak diteladani oleh pengikutnya. Sebab itu, diperintahkan mendirikan shalat. Juga diharapkan mempunyai kepekaan terhadap kebutuhan dasar pengikutnya melalui kesediaan melaksanakan zakat. Sebab pemimpin yang mampu memahami dan mencari solusi atas kebutuhan dasar, akan memudahkan dalam menggerakkan anggotanya untuk berkontribusi terhadap organisasi melalui peningkatan kinerja.¹⁷³ Selanjutnya mengajak kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran. Dua prinsip ini menjadi landasan fungsional bagi pemimpin agar melakukan tindakan preventif agar perilaku anggota organisasi tidak kontra-produktif terhadap nilai-nilai kebaikan dan secara bersamaan menstimulir mereka agar meningkatkan kontribusi positif terhadap organisasi. Dengan demikian, peranan pemimpin visioner yang Islami sangat urgen bagi peningkatan tata kelola SDM, termasuk para guru agar berkontribusi optimal dengan meningkatkan kinerjanya terhadap lembaganya.

¹⁷³ Stephen P. Robbins dan Judge A. Timothy, 2009, hlm. 98

B. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja guru

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil tersebut mengindikasikan guru-guru menilai bahwa implementasi budaya organisasi pada institusi lembaga pendidikan Islam mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kerjanya. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang ada, semakin meningkat pula kinerja guru. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Hutabarat bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru¹⁷⁴ maupun hasil penelitian Arifin yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.¹⁷⁵ Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja guru, merupakan keniscayaan untuk memperkuat budaya organisasi.

Sebagaimana diketahui bahwa budaya organisasi sebagai sistem dari *share values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya akan menciptakan norma-norma perilaku. Nilai berfungsi mengarahkan anggota organisasi agar memberikan perhatian kepada tujuan yang harus mereka capai. Nilai digunakan sebagai 'kriteria' dalam memilih tingkah laku atau sebagai justifikasi tujuan dan perilaku aktual. Nilai dalam organisasi dapat berupa kebebasan, demokrasi, tradisi, loyalitas, kejujuran dan tanggung jawab.

Sedangkan norma merupakan aplikasi konkrit dari nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Norma biasanya tidak tertulis, tetapi

¹⁷⁴ Wesley Hutabarat, *Investigation for Teacher ...*, hal 29

¹⁷⁵ Freddy Arifin, *The Effect of Organizational Culture...*, hal 14

dijadikan pedoman dalam berperilaku. Norma merupakan ide tentang apa yang mestinya dilakukan dalam situasi sosial tertentu. Melalui norma itu pula anggota organisasi mengetahui apa saja yang sudah dikerjakan pada masa lalu yang dinilai baik dan dapat dijadikan pedoman bertingkah laku di masa datang.

Selain itu, budaya organisasi juga merupakan ‘ruh’ organisasi, karena ada nilai filosofi, visi dan misi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting untuk menata sekolah. Budaya organisasi tersebut mampu membentuk perilaku guru sesuai yang diharapkan organisasi terkait dengan kinerja guru. Guru yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai acuan perilaku kerja. Nilai dan keyakinan yang terinternalisasi akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja.

Dalam konteks organisasi, budaya (*culture*) mempengaruhi praktek dan perilaku anggota organisasi, sehingga budaya mempunyai peran penting untuk membentuk *sense of identity* para anggota organisasi yang mendorong komitmen bersama menjadi dasar dari gerak organisasi di atas kepentingan pribadi. Dalam suatu budaya, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti, makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu dan makin kuat budaya tersebut, sehingga budaya yang kuat menimbulkan tingginya tingkat kebersamaan (*shareness*).

Selain memberikan identitas pada organisasi seperti yang dikemukakan di atas, budaya organisasi juga dapat menumbuhkan komitmen bagi para anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Bahkan komitmen yang melebihi tujuan pribadinya sendiri. Kemudian yang tak kalah penting adalah bagaimana budaya organisasi menjadi mekanisme control yang memberikan bimbingan dan membentuk sikap dan perilaku dari anggota. Sama halnya dengan peraturan-peraturan organisasi, budaya organisasi mendorong terjadinya konsistensi pada sikap anggota. Keduanya bisa saling mendukung. Bila dalam peraturan dinyatakan bahwa penyalahgunaan asset organisasi, maka peraturan-peraturan mengenai hal itu bisa sangat efektif dan tak perlu pengawasan maksimal.

Budaya organisasi dapat membantu meningkatkan kinerja guru karena menciptakan suatu tingkat kesadaran internal yang luar biasa untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh Sekolah. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat guru merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat mereka berusaha lebih keras, peningkatan kinerja serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Argumentasi tersebut sesuai dengan hasil penelitian Smircich bahwa eksistensi dan kinerja individu maupun organisasi dalam jangka panjang ditentukan oleh budaya organisasinya,¹⁷⁶ serta sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge bahwa budaya organisasi yang kuat dapat

¹⁷⁶ Smircich, L. *Concept of Culture and organizational Analysis*, 1993, hlm. 339

meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.¹⁷⁷ Dengan demikian, budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam sekolah akan mempengaruhi perilaku kerja guru yang bermuara pada pencapaian kinerja optimal. Budaya organisasi yang kondusif bagi guru akan memberikan efek pada peningkatan kinerja mereka, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu variabel penting yang mempengaruhi kinerja guru dalam sekolah tersebut.

Dalam penelitian ini, budaya organisasi diukur dengan empat indikator, yaitu: beradaptasi, pencapaian, klan dan birokratis. Indikator klan merupakan pembentuk budaya organisasi paling kuat (urutan pertama). Data empiris menunjukkan bahwa pernyataan responden terhadap pentingnya kesadaran kolektif sebagai guru lembaga pendidikan Islam terbukti sangat kuat, hal ini dibuktikan dengan nilai mean sebesar 4,21. Ini berarti bahwa kerjasama antar teman sejawat, pemahaman sesama guru sebagai mitra kerja dan keselarasan hubungan merupakan nilai-nilai utama yang dijadikan acuan dalam interaksi antar guru. Dengan kata lain, kohesivitas dan orientasi tim merupakan nilai-nilai dominan pembentuk budaya organisasi yang berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja guru. Argumentasi tersebut sejalan dengan hasil penelitian Craig dan Kelly bahwa kohesivitas kelompok berpengaruh positif terhadap kinerja individu¹⁷⁸ dan hasil penelitian Patterson et.al. juga menunjukkan bahwa norma organisasi yang menekankan pada

¹⁷⁷ Robins, S.P. dan Judge A.Timothy, 2009, hlm. 589-590.

¹⁷⁸ Craig, T.Y., & Kelly, J.R., *Group cohesiveness and creative performance*. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vo. 3, No. 4 (1999), hlm. 243-256.

kohesivitas kelompok berpengaruh positif terhadap kinerja individu.¹⁷⁹ Dengan demikian, bilamana nilai-nilai kohesivitas para guru diperkuat, maka kinerja mereka dalam melaksanakan tugas akan semakin meningkat. Dalam organisasi, kohesivitas anggota yang kuat akan menyebabkan mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan nyaman. Perasaan disukai dan diterima semacam ini sangat penting bagi seseorang agar dapat bekerja secara optimal. Kohesivitas kelompok merupakan salah satu faktor penting dalam menjaga keutuhan kelompok. Kelompok dengan kohesivitas yang lemah akan memiliki kemungkinan kurang kondusif bagi capaian kinerja optimal, dibandingkan dengan kelompok dengan kohesivitas yang tinggi. Dengan demikian, kohesivitas kelompok menjadi pelumas bagi perilaku kerja yang saling membahu-bahu dalam menyelesaikan tugas demi mencapai tujuan kelompok.

Kohesivitas pada organisasi memang membawa dampak positif berupa timbulnya kekuatan untuk tetap bersatu dalam organisasi dan rasa solidaritas yang kuat diantara sesama anggotanya. Jenis kohesivitas positif inilah yang tampak dalam interaksi guru sehingga menyebabkan guru termotivasi meningkatkan kinerjanya. Pada Sekolah yang memiliki tingkat kohesivitas tinggi biasanya performa kerja para guru cenderung lebih baik. Kinerja guru bisa optimal karena mereka saling bersinergi dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada tingkat individu ditandai oleh para guru yang saling mendukung satu sama lain, solidaritas antar guru dan tim kerja

¹⁷⁹ Patterson, M.M., Carron, A.V., & Loughhead, T.M., The influence of team norms on the cohesion-selfreported performance relationship: A multi-level analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, Vol. 6, (2005), 479-493.

yang kuat. Setiap guru memiliki rasa kebersamaan dengan yang lainnya dalam penyelesaian kerja. Dalam konteks individual, orientasi yang kuat terhadap anggota organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Argumentasi tersebut sesuai dengan hasil penelitian Kellet et al., bahwa pada individu dengan tingkat kesadaran kolektif kelompok yang kuat berpengaruh positif terhadap kinerja mereka dalam menyelesaikan tugas¹⁸⁰, juga sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge bahwa kohesivitas kelompok yang disertai nilai-nilai kerjasama individual yang kuat berpengaruh pada peningkatan kinerja.¹⁸¹ Dengan demikian, budaya organisasi dengan orientasi tim sebagai nilai-nilai dominan yang sangat berkontribusi bagi peningkatan kinerja guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

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 harmonis antar sesama manusia untuk saling bekerjasama mencapai tujuan kolektif maupun individu.

Dalam konteks organisasi, kohesivitas yang kuat antar anggota organisasi merupakan modal sosial untuk memperlancar efektivitas pelaksanaan kerja. Kinerja optimal secara individual akan dapat dicapai

¹⁸⁰ Jennet B Kellet, Ronald H. Humphrey, Randall G. Sleeth, *Career development, collective efficacy, and individual task performance*, Career Development International, Vol. 14, No. 6, (2009), hlm..534-546.

¹⁸¹ Stephen P.Robbins,dan Judge A.Timothy, 2009, hlm. 335 220.

bilamana nilai-nilai kebersamaan menjadi bagian integral dari budaya organisasi. Urgensi tentang kebersamaan antar sesama anggota organisasi secara tersirat diperintahkan Allah SWT, dalam Qs. Ali Imran ayat 103:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

*“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”.*¹⁸²

Ayat di atas menegaskan bahwa nilai-nilai kohesivitas antar anggota organisasi merupakan modal dasar untuk mengoptimalkan kinerja individual maupun organisasional. Organisasi yang dirundung konflik niscaya perilaku menjadi kontraproduktif anggotanya, karena individu merasa sulit mengoptimalkan kinerjanya akibat terhalang hubungan kerja yang kurang harmonis. Islam meletakkan urgensi merajut kebersamaan sebagai nilai-nilai dasar organisasi agar secara individual maupun institusional dapat mencapai kinerja optimal.

Dengan demikian, kohesivitas yang kuat pada anggota organisasi yang homogen dalam nilai aqidah Islam, sebagaimana yang ditemui pada guru lembaga pendidikan Islam merupakan modal dasar yang sangat berharga untuk menstimulir perilaku kerja yang produktif. Sebab, nilai-nilai

¹⁸² Departemen Agama RI

kekerabatan yang harmonis merupakan lingkungan kerja yang kondusif bagi individu untuk meningkatkan kinerjanya.

C. Pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Kinerja guru

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja Islami berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Pengaruh tersebut signifikan karena p-value-nya 0,000 lebih kecil dari alfa 5% dan t-statistik 5,646 lebih besar dari 1,96. Nilai estimasi koefisien inner weight sebesar 0,433 bertanda positif. Hal ini mengindikasikan hubungannya positif. Artinya, semakin memiliki etos kerja Islami seorang guru, semakin meningkat pula kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung temuan Amirul Syah yang menyatakan bahwa etos kerja Islami terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.¹⁸³

Etos kerja Islami merupakan akhlak dalam bekerja sesuai dengan nilai-nilai Islam. Seorang guru yang memiliki etos kerja Islami akan melaksanakan tugasnya dengan *itqan* (profesional) karena menyadari bahwa bekerja profesional adalah bagian dari ibadah. Etos kerja Islami diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pelaksanaan tugas seorang guru.

Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugasnya. Kualitas kinerja guru sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang bersentuhan langsung dengan peserta didiknya.

¹⁸³ Amirulsyah, *Pengaruh Kepemimpinan Spriritual, Kualitas Kehidupan Kerja, Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior*, (Disertasi tidak dipublikasikan)

Kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan pada keberhasilan proses pendidikan dan pembelajaran dalam era perkembangan pengetahuan yang sangat cepat dewasa ini. Pengembangan kinerja pada dasarnya menggambarkan kemampuan suatu profesi untuk terus menerus melakukan upaya peningkatan kompetensi yang berkaitan dengan peran dan tugas sebagai guru. Kemampuan untuk terus menerus meningkatkan kualitas kinerja yang dilakukan oleh guru akan memperkuat kemampuan profesional guru sehingga dengan peningkatan tersebut kualitas proses dan hasil pendidikan dan pembelajaran akan makin bermutu.

Etos kerja seorang guru merupakan karakteristik khas seorang guru menyangkut semangat, dan kinerjanya dalam bekerja (mengajar), serta sikap dan pandangannya terhadap kerja. Etos kerja guru juga sebagai sikap mental dan cara diri seorang guru dalam memandang, mempersepsi, menghayati sebuah nilai dari kerja.

Guru yang mempunyai etos kerja yang tinggi akan meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan. Di dalam melaksanakan pekerjaannya akan terlihat cara dan motivasi yang dimiliki seorang guru, apakah ia bekerja sungguh-sungguh atau tidak, bertanggung jawab atau tidak. Cara seorang menghayati dan melaksanakan pekerjaannya ditentukan oleh pandangan, harapan dan kebiasaan dalam kelompok kerjanya. Oleh karena itu etos kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh etos kerja kelompoknya.

Tasmara menjelaskan, bahwa bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh sumber

daya, fikir dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia dan memposisikan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (*khairu ummah*).¹⁸⁴ Bagi orang yang beretos kerja Islami, etos kerjanya terpancar dari sistem keimanan atau aqidah Islam berkenaan dengan kerja yang bertolak dari ajaran wahyu bekerja sama dengan akal. Ia menjadi sumber motivasi dan sumber nilai bagi terbentuknya etos kerja Islami. Di dalam al-Quran telah dinyatakan bahwa Allah swt yang akan menilai seseorang dari hasil kerjanya, surat an Najm 39-42.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى . وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى . ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى . وَأَنَّ إِلَى رَبِّكَ الْمُنْتَهَى

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya, dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya). Kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna, dan bahwasanya kepada Tuhanmulah kesudahan (segala sesuatu)”.¹⁸⁵

D. Komitmen Organisasional Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi dan Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru. Hal

¹⁸⁴ Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami ...*, 87

¹⁸⁵ Departemen Agama RI

ini memberikan gambaran bahwa peran komitmen organisasional tidak memberikan pengaruh baik dalam arti memperkuat atau pun memperlemah kinerja guru. Kepemimpinan visioner yang sebelumnya tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, setelah diberikan variabel moderasi komitmen organisasional tetap tidak bisa memperkuat atau pun memperlemah kinerja guru. Demikian juga halnya dengan budaya organisasi dan etos kerja Islami.

E. Bangunan Konseptual Temuan Penelitian

Lembaga pendidikan, seperti sekolah, tidak bisa dipahami secara sederhana hanya sebagai tempat belajar-mengajar dalam rangka transmisi ilmu pengetahuan. Lebih dari itu, dalam wacana filsafat pendidikan, ada pemahaman yang sangat mendasar terhadap lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan dipahami dalam ruang lingkup yang sangat luas, yang mencakup pembelajaran manusia dalam rangka mereproduksi kebudayaan dan masyarakatnya.

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah, selaku pemimpin yang dapat memposisikan perilaku kepemimpinannya dalam interaksi dan relasi manusia dalam organisasi pendidikan tersebut. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah secara efektif sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Keberhasilan sekolah dalam melaksanakan apa yang telah direncanakan, perlu didukung dengan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah harus dapat mengelola sekolahnya agar berkembang maju dari waktu ke waktu. Segenap sumber daya yang ada harus didayagunakan sedemikian rupa. Para guru perlu digerakkan secara efektif, dan hubungan baik antar mereka dibina agar tercipta suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif. Demikian pula penataan fisik dan administrasi atau ketatalaksanaan (sistem) perlu dibina agar menjadi lingkungan pendidikan yang mampu menumbuhkan kreativitas, disiplin dan semangat belajar (spirit) yang tinggi bagi peserta didik. Ini semua mempersyaratkan perlunya penerapan kepemimpinan pendidikan oleh seorang kepala sekolah/direktur/kyai, yang pada hakikatnya merupakan fungsi inti dalam proses manajemen.

Kehadiran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Dengan meningkatkan kualitas etos kerja Islami SDM yang ada, akan memberikan dampak kinerja secara optimal. Khususnya membangun dan menanamkan cara pandang Islami dalam hal aktivitas pekerjaan yang ada diniatkan sebagai suatu ibadah terhadap Allah swt.

Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu memerankan diri sebagai pemimpin visioner yang Islami. Pemimpin yang dipilih dan mendapatkan karunia dari Allah swt, bukan karena garis keturunan, kekerabatan bukan pula sekadar kontrak sosial ataupun kedinasan. Tetapi

pemimpin yang bertekad ingin menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan nilai-nilai yang dimantankannya. Pemimpin yang mampu memerankan dirinya, sebagai pemimpin yang adil, amanah dan tanggung jawab.

Di era modern, di mana tidak hanya organisasi dan manusia menjadi variabel pemikiran melainkan juga lingkungan. Intinya adalah bahwa organisasi merupakan suatu sistem ekologi yang beradaptasi dengan lingkungan. Era ini juga ditandai dengan diterapkannya pendekatan sistem terhadap pemahaman organisasi. Dengan kata lain, tantangan kepemimpinan dalam era modern ini adalah bagaimana menjadi pembangun budaya organisasi (*leaders as culture builder*).

Budaya sekolah ini berkaitan erat dengan visi yang dimiliki oleh kepala sekolah tentang masa depan sekolah. Kepala sekolah yang memiliki visi untuk menghadapi tantangan sekolah di masa depan akan lebih sukses dalam membangun budaya sekolah. Untuk membangun visi sekolah ini, perlu kolaborasi antara kepala sekolah, guru, orang tua, karyawan dan tenaga profesional.

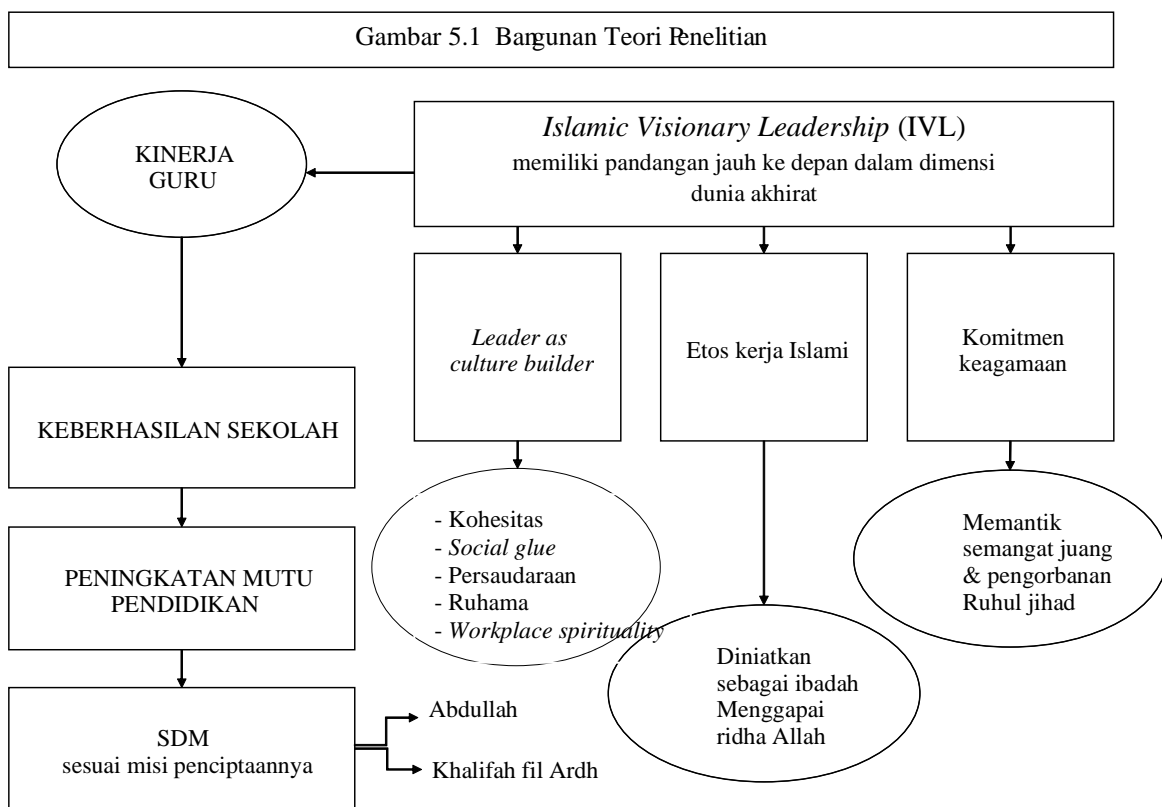
Dalam mengembangkan budaya, kepala sekolah harus memiliki visi yang jelas, menampilkan peran keteladanan, menggunakan otoritas, mengembangkan rasa percaya diri personal, dan mendelegasikan tanggung jawab. Kepala sekolah dan guru harus memahami lingkungan sekolah yang spesifik tersebut. Karena, akan memberikan perspektif dan kerangka dasar untuk melihat, memahami, dan memecahkan berbagai problem yang terjadi di sekolah. Dengan dapat memahami permasalahan yang kompleks sebagai

suatu kesatuan secara mendalam, kepala sekolah dan guru akan memiliki nilai-nilai dan sikap yang amat diperlukan dalam menjaga dan memberikan lingkungan yang kondusif bagi berlangsungnya proses pendidikan.

Dengan berpandangan bahwa, hakekat sebuah visi tentang masa depan lebih dari sekedar sebuah rencana atau tujuan, visi dapat dipahami sebagai gambaran masa depan yang ingin dicitakan. Visi suatu sekolah merupakan suatu pandangan atau keyakinan bersama seluruh komponen sekolah akan keadaan masa depan yang diinginkan. Keberadaan visi ini akan memberikan inspirasi dan mendorong seluruh warga sekolah untuk bekerja lebih giat. Visi sekolah harus dinyatakan dalam kalimat yang jelas, positif, realistis, menantang, mengundang partisipasi, dan menunjukkan gambaran masa depan. Bagi setiap sekolah, visi menjadi bagian dari pedoman yang menentukan jalan untuk dilalui bersama kepala sekolah, guru-guru, karyawan, dan para peserta didik.

Dengan demikian, keberhasilan organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh pemimpin yang visioner. Pemimpin yang tidak sekedar mampu memberikan arahan yang bersifat organisasional dan keduniaan semata, tetapi mampu juga membangun kualitas diri dan etos kerja SDM yang ada secara Islami. Dalam rangka mampu memberikan penguatan terhadap kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru, komitmen yang dibangun tidak sekedar komitmen organisasional tetapi lebih jauh komitmen keagamaan untuk lebih menguatkan lagi semangat mujahadah dan pengorbanannya.

Dalam arti mampu membangun sikap juang dan mujahadah yang tinggi, penuh pengorbanan, dan senantiasa aktivitas yang dilakukan sebagai bentuk ibadah kepada Allah swt. Untuk itu diperlukan kepemimpinan visioner yang Islami (*Islamic Visionary Leadership*) dalam membangun dan mewujudkan kinerja guru yang penuh dengan semangat juang dan pengorbanan, sebagaimana ditampilkan dalam gambar 5.1 berikut ini.



Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian di atas, dapat dirumuskan bangunan konseptual temuan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru dimoderasi komitmen organisasional, yaitu *Islamic Visionary*

Leadership. Dalam arti, *Islamic Visionary Leadership* merupakan kemampuan seorang pemimpin yang mampu membangun budaya yang positif sebagai *social glue*, etos kerja Islami yang senantiasa diniatkan sebagai ibadah segala aktivitasnya dan menguatkan komitmen keagamaan yang menjadi spirit ruhul jihadnya.

Dari temuan penelitian konsep *Islamic Visionary Leadership*, maka peneliti dapat merumuskannya sebagai berikut:

1. Setiap organisasi pasti memiliki budaya, karena dengan mempunyai budaya yang baik di tempat kerja akan dapat membantu mereka dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Selain itu budaya juga merupakan satu-satunya keunggulan kompetitif yang membedakan antara organisasi satu dengan yang lain. Strategi pengembangan organisasi yang hebat untuk mencapai kesuksesan dapat ditiru oleh siapapun, namun tidak dengan budaya di tempat kerja atau organisasi. Ketika budaya organisasi gagal, maka hal itu akan sangat berpengaruh terhadap kinerja guru pada saat ini dan pada masa yang akan datang. Budaya organisasi yang hebat dapat berkembang ketika para guru yang terlibat mau berbagi kepada rekan kerja yang lainnya tentang nilai-nilai positif organisasi. Sehingga mereka kemudian mau terlibat bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan guru adalah hasil dari budaya kerja yang sehat. Dalam lingkungan kerja saat ini, pemahaman budaya mampu memberikan perbedaan diantara organisasi yang ada. Salah satu cara pengukuran budaya yang paling nyata adalah dengan memperhatikan tingkat

keterlibatan guru. Menciptakan budaya kerja yang bagus membutuhkan peningkatan kepercayaan dan hubungan antar guru yang harmonis, sehingga mereka mau melakukan yang terbaik secara sukarela setiap hari. Intinya, tantangan kepemimpinan dalam era modern ini adalah bagaimana menjadi pembangun budaya organisasi (*leaders as culture builder*). Budaya yang memiliki lima peran, yaitu: kohesitas, *social glue*, persaudaraan, ruhana dan *workplace spirituality*.

2. Pembentuk etos kerja Islami yang paling kuat adalah indikator diniatkan sebagai ibadah. Ini mempunyai makna bahwa setiap aktivitas yang diniatkan sebagai ibadah, merupakan indikator dominan pembentuk etos kerja Islami. Dengan demikian keikhlasan dalam melakukan aktivitas yang semata-mata diniatkan untuk ibadah, senantiasa menggali ilmu yang mendasari amal, dan menjaga kepercayaan yang telah dimenangkan terhadapnya merupakan nilai-nilai dominan pembentuk etos kerja Islami berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerjanya.
3. Dalam temuan penelitian ini, ada distingsi yang signifikan di lembaga pendidikan Islam antara komitmen organisasional dan komitmen keagamaan. Komitmen organisasional pada dasarnya merupakan kepercayaan terhadap tujuan nilai-nilai dari organisasi semata dan berkeinginan untuk selalu memelihara keanggotannya dalam organisasi tersebut. Suatu sikap yang menunjukkan loyalitas, keyakinan, ketertarikan dan arti dari suatu organisasi bagi seorang guru, sampai ia merasa bahwa ia adalah bagian dari organisasi tersebut. Sementara itu, komitmen

keagamaan diindikasikan oleh sikap, perilaku yang mewakili apa yang ada dalam pikiran masing-masing guru. Guru-guru berkeyakinan bahwa agama yang ia anut sepenuhnya untuk kebaikan dirinya, pemenuhan kebutuhan spiritualnya, sekaligus juga sebagai jalan kebahagiaan di dunia ini dan bekal keselamatan di akhirat kelak. Kesadaran ini selain diyakini sebagai tujuan orang beragama, juga dapat dibahasakan sebagai komitmen keagamaan, yang meliputi: memantik semangat juang dan pengorbanan serta terbangunnya ruhul jihad.

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 pengaruh positif tidak signifikan kepemimpinan visioner terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa implementasi kepemimpinan visioner kepala sekolah tidak memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja guru. Namun demikian, tetap memberikan andil pengaruh positif meskipun sangat kecil. Ini mempunyai makna bahwa peran sebagai pelatih atau pembimbing merupakan indikator paling dominan pembentuk kepemimpinan visioner. Dengan demikian, kemampuan kepala sekolah dalam melatih dan membimbing guru-guru, menanamkan kemampuan menjadi juru bicara, penentu arah dan agen perubahan tidak berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja guru.
2. Terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin meningkat pula kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Pembentuk budaya organisasi yang paling kuat adalah indikator klan (urutan pertama). Ini mempunyai makna bahwa kesadaran kolektif merupakan indikator yang dominan membentuk budaya organisasi. Dengan demikian, kohesivitas dan

orientasi tim merupakan nilai-nilai dominan pembentuk budaya organisasi yang mempunyai pengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja guru.

3. Terdapat pengaruh positif signifikan etos kerja Islami terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa semakin tinggi etos kerja Islami guru maka semakin meningkat pula kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Pembentuk etos kerja Islami yang paling kuat adalah indikator diniatkan sebagai ibadah. Ini mempunyai makna bahwa setiap aktivitas yang diniatkan sebagai ibadah guru merupakan indikator dominan pembentuk etos kerja Islami. Dengan demikian keikhlasan dalam melakukan aktivitas yang semata-mata diniatkan untuk ibadah, senantiasa menggali ilmu yang mendasari amal, dan menjaga kepercayaan yang telah dimenangkan terhadapnya merupakan nilai-nilai dominan pembentuk etos kerja Islami berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerjanya.
4. Komitmen organisasional tidak memperkuat pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa komitmen organisasional tidak dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja guru.
5. Komitmen organisasional tidak memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa komitmen organisasional tidak dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.
6. Komitmen organisasional tidak memperkuat pengaruh etos kerja Islami terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa komitmen organisasional tidak dapat memoderasi pengaruh etos kerja Islami terhadap kinerja guru.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

- a. Memperkuat teori basic *organizational behavior model* yang dikemukakan oleh Stephen Robbins dan Judge, yang mengemukakan bahwa aspek individual, kelompok dan sistem mempengaruhi perilaku kerja individu dalam organisasi.
- b. Mengembangkan hasil penelitian Wesley Hutabarat, I Made Sondra Wijaya, Ade Mujhiyat, Fredy Arifin, dan Triwahjuni et.al yang temuannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja individu.
- c. Mengembangkan hasil penelitian Amirul syah yang temuannya menunjukkan bahwa etos kerja Islami berpengaruh terhadap kinerja individu.
- d. Memberikan bukti empiris bahwa komitmen organisasional merupakan variabel yang tidak dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru.

Selanjutnya, hasil penelitian juga mendukung perkembangan *the body of knowledge* ilmu Manajemen Pendidikan Islam melalui temuan penelitian yang menunjukkan bahwa:

- a. Penerapan gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru masih dipandang penting. Dan lebih kuat lagi pengaruhnya jika dengan gaya kepemimpinan visioner Islami (*Islamic Visionary Leadership*), dengan mengarahkan masa depan yang lebih jauh

tidak sekedar dunia tetapi juga akhirat. Mengingat Kepala Sekolah secara struktural maupun kultural dapat mempengaruhi kinerja guru. Kepala Sekolah sebagai *role model* yang berjiwa dan berkarakter Islami (religius) sangat dibutuhkan untuk mendorong peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

- b. Budaya organisasi perlu diperkuat karena berpengaruh positif terhadap tatakelola SDM pendidik dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini berarti semakin kuat budaya organisasi sekolah maka semakin meningkat pula kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Budaya organisasi diukur dengan empat indikator, yaitu: beradaptasi, pencapaian, klan dan birokratis. Diantara keempat indikator tersebut, nilai dominan pembentuk budaya organisasi adalah klan (kekerabatan). Untuk itu, kohesivitas dan orientasi tim sebagai nilai-nilai dominan pembentuk budaya organisasi perlu dipertahankan bahkan diperkuat agar kinerja guru dapat dioptimalkan.
- c. Etos kerja Islami merupakan keniscayaan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal. Sebab, etos kerja Islami berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa semakin tinggi etos kerja Islami guru maka semakin meningkat pula kinerjanya.
- d. Komitmen organisasional secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Namun, komitmen organisasional sebagai variabel moderasi ternyata tidak bisa memoderasi kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru. Dalam

rangka mampu memberikan penguatan terhadap kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan etos kerja Islami terhadap kinerja guru, komitmen yang dibangun tidak sekedar komitmen organisasional tetapi lebih jauh komitmen keagamaan untuk lebih menguatkan lagi semangat mujahadah dan pengorbanannya.

2. Implikasi Praktis

- a. Penentu arah sebagai landasan kepemimpinan visioner. Kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan visioner hendaknya memperhatikan indikator penentu arah, mengingat indikator ini berpengaruh dominan dalam membentuk variabel kepemimpinan visioner, dibandingkan indikator agen perubahan, juru bicara dan pelatih.
- b. Budaya organisasi sebagai landasan pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Pengelola lembaga pendidikan Islam dalam upaya memperkuat budaya organisasi hendaknya memperhatikan indikator-indikator pembentuk budaya organisasi yaitu: beradaptasi, pencapaian, klan dan birokratis. Diantara empat indikator tersebut perlu dipertahankan indikator yang berpengaruh dominan yaitu budaya klan yang menekankan pada kohesivitas dan orientasi tim. Sedangkan indikator yang berpengaruh paling lemah yaitu beradaptasi perlu diperkuat agar guru-guru mempunyai daya responsif cepat terhadap dinamika lingkungan.
- c. Etos kerja Islami sebagai dasar dalam merekonstruksi SDM. Para kepala sekolah dalam upaya memperkuat etos kerja Islami hendaknya memperhatikan indikator-indikator pembentuk etos kerja Islami, yaitu:

diniatkan sebagai ibadah, rasional dan amanah. Diantara tiga indikator tersebut yang perlu dipertahankan adalah indikator diniatkan sebagai ibadah karena berpengaruh dominan dalam membentuk etos kerja Islami.

- d. Komitmen organisasional sebagai nilai dasar loyalitas. Upaya meningkatkan komitmen organisasional para guru, hendaknya memperhatikan indikator-indikator yang merefleksikan komitmen organisasional, yaitu: komitmen normatif, komitmen kontinyu, dan komitmen afektif. Komitmen afektif merupakan indikator paling besar dalam merefleksikan komitmen organisasional dibandingkan dengan indikator lainnya. Komitmen organisasional afektif tinggi mengindikasikan bahwa para guru merasa bahagia menekuni karirnya. Kondisi tersebut dapat terjadi karena tujuan dan nilai-nilai individu telah menyatu dengan organisasi sehingga secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Individu berkomitmen organisasional afektif tinggi bertahan bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Suasana psikologis yang merasa bagian tak terpisahkan dengan organisasi ini tentu mendorong keinginan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan eksistensi organisasi dalam jangka panjang melalui kontribusi positif terhadap organisasi. Itulah sebabnya seseorang yang mempunyai komitmen afektif kuat akan berkontribusi positif terhadap organisasi melalui peningkatan kinerjanya.

- e. Kinerja sebagai parameter pelaksanaan tugas meningkatkan kinerja guru, hendaknya memperhatikan indikator-indikator pembentuk kinerja, yaitu:

kuantitas, kualitas dan ketepatan. Indikator paling kuat membentuk kinerja guru adalah kuantitas. Hal ini berarti bahwa guru masih menekankan jumlah jam mengajar sesuai dengan ketentuan beban kerja guru. Sedangkan indikator yang berpengaruh paling lemah terhadap kinerja guru yaitu aspek ketepatan dalam melaksanakan proses pembelajaran. Untuk mencari solusi agar guru melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai jadwal yang ditetapkan, maka perlu ditata mekanisme pengendalian perilaku kerja berbasis IT, maupun penerapan sistem reward dan punishment yang terukur guna mendisiplinkan perilaku kerja guru.

C. Saran

Beberapa saran dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan bagi pengelola lembaga pendidikan Islam, penelitian lanjutan maupun pihak-pihak yang berkepentingan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pengelola lembaga pendidikan Islam agar mengoptimalkan implementasi kepemimpinan visioner kepala sekolah agar dapat mempunyai pengaruh lebih kuat terhadap peningkatan kinerja guru. Di samping itu, agar mempertahankan kohesivitas dan orientasi tim sebagai nilai-nilai dominan budaya organisasi dan memperkuat nilai-nilai adaptasi pada lembaga pendidikan Islam agar kinerja guru semakin meningkat, serta membangun etos kerja Islami agar kinerja guru semakin meningkat.
2. Bagi peneliti selanjutnya, untuk mengembangkan penelitian ini sebaiknya memasukkan variabel lain (seperti kepemimpinan spiritual, nilai efikasi,

reward, stres kerja, iklim organisasi, pola komunikasi dan sebagainya), baik sebagai variabel pengaruh, variabel mediasi maupun variabel moderasi agar kajian tentang kinerja guru dapat lebih komprehensif, mengingat pendekatan dalam kajian perilaku kerja individual dapat dilakukan melalui perspektif individual, kelompok maupun sistem. Selain itu peneliti lanjutan juga dapat melakukan penelitian dengan pendekatan naturalistik (kualitatif) untuk mengeksplor temuan-temuan pada penelitian ini sehingga dapat memotret realita kinerja guru secara lebih mendalam, bahkan lebih komprehensif lagi jika peneliti selanjutnya menggunakan *mixed method*.

D. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih terdapat beberapa keterbatasan yaitu:

1. Variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja guru hanya terdiri dari tiga variabel eksogen dan satu variabel moderator, padahal masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja guru dengan konstruksi model hubungan antar variabel yang bervariasi.
2. Pembatasan populasi penelitian dengan beberapa kriteria tertentu sehingga tidak memberi kesempatan kepada semua guru untuk terpilih sebagai anggota populasi.
3. Teknik penarikan sampel menggunakan *cluster purposive sampling* sehingga tingkat generalisasi pada anggota populasi tidak sekuat jika menggunakan metode *random sampling*. Ini dikarenakan dalam teknik

cluster purposive sampling tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efekif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Adrian Kala'Iembang, Budi Eko Soetjipto dan Sutrisno, *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee's Work Performance Trough Organizational Commitment*, IJABER, Vol.13, No.7, 2015.
- Alimin, R., Fitria, H., & Martha, A. *The Influence of Visionary Leadership Style and Work Motivation on the Performance of Paramount Elementary School Teachers in Palembang*. Jurnal Pendidikan Tambusai; Vol. 5 No. 1, 2021.
- Amirulsyah, *Pengaruh Kepemimpinan Spriritual, Kualitas Kehidupan Kerja, Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior*, (Disertasi tidak dipublikasikan)
- Andri Hadiansyah, & Rini Purnamasari Yanwar. *Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. AE*. Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora. 2015.
- Anshar, Muhammad. *The Impact Of Visionary Leadership, Learning Organization And Innovative Behavior To Performance Of Customs And Excise Functional*. IJHCM: International Journal Of Human Capital Management, 1(2), 2017.
- Allen, N.J. & Mayer, J,P, *Organizational commitment: Evidence of career stage effects*, *Journal of Business Research*, Vol. 26, 1993.
- Al-Maktabah Al Syamilah, Shahih Bukhori, Shahih Muslim
- Aranya, N. dan K.R. Ferris. *A Reexamination of Accountants Organizational Professional Conflict*. *The Accounting Review*. Vol. 59, 1984.
- Arifin, Freddy. Eka Afnan Troena, Djumahir dan Mintarti Rahayu, *The Influence of Organizational Culture, Leadership, and Personal Characteristics Towards Work Engagement and Its Impact on Teacher'S Performance*, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol.3 Issue 1, January. 2014.
- Arifin, *Upaya Dirt Menjadi Guru Projèsonal*, Bandung: PT. Phibeta, 2017.

- Asifudin, Ahmad Janan, *Etos Kerja Islami*, Penerbit Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2004.
- Azwar, Saifudin, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Bawelle, M., & Sepang, J. *Pengaruh Etos Kerja ,Gairah Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Cabang Tahuna*. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi; Vol 4, No 3, 2016.
- Baedhowi, *Tantangan Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pendidik pada Era Undang Undang Pemerintah RI no. 14 Tahun 2005. Tentang Undang Undang Guru dan Dosen*, Jakarta, 2007.
- Bernardin dan Russell, *Human Resource Management: An Experimental Approach*, Edisi 3, New York: McGraw-Hill Inc., 2020.
- Brownlee, Dana. *The Dirty Little Secret Of Career Success: Work Ethic May Trump Raw Talent*. <https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2020/03/19/the-dirty-little-secret-of-career-success-work-ethic-may-trump-raw-talent/?sh=3cb9a46b30f8> (2020). [Daring] (Diakses 6 April 2022)
- D. Clark & S. Clark, *Restructuring Middle Level School: Strategies for using Turning Points*, Reston, VA: NASSP, 1990.
- Data Depdik DPW Hidayatullah Jawa Timur, Tahun 2020.
- Dellana dan Hausser, *Toward Defining The Quality Culture*, Engineering Management Journal, Vol. 11, No. 2, 2009.
- Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Semarang: CV. AL WAAH, 2006.
- Diana, Ilfi Nur and Supriyanto, Achmad Sani and Ekowati, Vivin Maharani and Ertanto, Arga Hendra (2021) *Factor influencing employee performance: The role of organizational culture*. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 8 (2). pp. 545-553. ISSN 2288-4645
- Dubrin, A.J, *Leadership: Reaserch Finding, Practices, and Skills*, Edisi 3, Boston: Houghton Mifflin Company, 2001.
- Elmi, Sugeng Esmiwari, Roto Merry Chornelia W, *Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Pegawai dalam Memberikan Pelayanan Administrasi*, 2017.

- Faisal, S, *Format-Format Penelitian Sosial: Dasar-Dasar dan Aplikasinya*, Cetakan kedua, Jakarta: Rajawali Press, 2008.
- Gary Dessler, *Human Resource Management*, Edisi 11, New Jersey: Upper Saddle River Pearson Prentice-Hall, 2008.
- Ghozali, *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*, Semarang: Badan Penerbit UNDIP, 2006.
- Hair, Black, Babin, Anderson dan Tatham, *Multivariate Data Analysis*, Edisi 9. New York: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Jakarta, Pustaka Panjimas, Jilid V, 1983.
- Handoko, T. Tani. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE 1992.
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Hatch, M.J, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, New York: Oxford University Press, 2006.
- Hofstede, Gert dan Geert Jan Hofstede, *Culture and Organization: Software of Mind*, Edisi 2, London: McGraw-Hill Book Company, 2005.
- _____, *Measuring Organizational Culture: A Qualitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, June 1990.
- Hutabarat, Wesley. "Investigation of Teacher Job-Performance Model: Organization Culture, Work Motivation, and Job-Satisfaction", *Asian Social Science*, Vol. 11, No.18, 2015.
- Indrawan, R dan R. Poppy Yaniawati. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan dan Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama, 2016.
- Indriani, W. *Kontribusi Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Dosen*. El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam; Vol 1 No 2, 2015.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, *Metodologi Bisnis*, Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Jocano, F.L, *Management by Culture*, Metro Manila: Punlad Research House, 1990.
- Jogiyanto. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modelling (SEM) Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN, 2011.

- Johnt W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif Kuantitatif dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- K. Brown dan V. Anfara, *Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level*, Dalam NASSP, Vol. 87, No. 635, 2003.
- Kotter, John, *Leading Change*, Boston: Harvard Bussiness School Press, 1996.
- Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran dan implikasi kinerja*, Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2019.
- Lilik Hidayat Pulungan, *The effect of Role of Visionary Leadership, Organizational Commitment, Organizational Culture and Lecturer Performance on the Quality of Private Higher Education in Medan City*, 2020.
- Lin, Wen-Bao, Relevant factors that affect service recovery performance, *Service Industries Journal*, Vol. 30 Issue 6, 2010.
- Lutans, F. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill, 2005.
- Marno, M. (2011). *Transformasi Nilai-Nilai Spiritual Dalam Budaya Organisasi Pada Sekolah Berprestasi Di Kota Malang*. El-Qudwah; El-Qudwah (04-2010); 2442-5265 ; 1907-3283. [Http://Ejournal.Uin-Malang.Ac.Id/Index.Php/Lemlit/Article/View/368](http://Ejournal.Uin-Malang.Ac.Id/Index.Php/Lemlit/Article/View/368)
- Martin, J, *Culture in Organization: Three Perspective*, London: Oxford University Press, 1992.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Mauliza, P., Yusuf, R., & Ilhamsyah, T. R. *Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Wilayahul Hisbah Kota Banda Aceh*. Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam; Vol 2, No 2, 2016.
- Meaning, George and Kent Curtis, *The Art of Leadership*, New York: McGraw-Hill, 2003.
- Moheriono, *Pengukuran Kinerja Bebas Kompetensi*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012.
- M. Quraish Shihab. *Taftir Al-Mishbah*. Jakarta: Lentera Hati. Jilid III, 2004.

- Muhammad Shaleh Zainuddin, & Muhammad Darman. (2020). *Pengaruh Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank BRI Cabang Majene*. Mandar: Management Development and Applied Research Journal; Vol 3 No 1, 2020.
- Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva & Saad Md. Maroof Hossian. *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*. *Internastional Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 2. 2013.
- Nanus, Burt. *Visionary Leadership Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, San Francisco, CA: Jossey bass Publishers, 1992.
- _____, *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhallindo, 2001.
- Northouse, P.G, *Leadership: Theory and Practice*, Edisi 3, New Delhi: Response Book, 2003.
- Pearce II, J.A. dan Robinson, R.B., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, Edisi 10 New York: McGraw-Hill, 2007.
- Porter, L.R., Steers, R. Mowday, & P. Boulton, *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 59. No. 5, 1974.
- Richard L. Daft, *Manajemen*, penerjemah Edward Tanujaya dan Shiny Tiolina, Edisi 6, Jakarta: Salemba empat, 2006.
- Rivai Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership melalui Kecerdasan Spritual*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- _____, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Robbins, S.P. *Organisasi Behavior. 6th Edition*, New Jersey: Prentice Hall. Inc. Internet Edition, 1993.
- _____, *Perilaku Organisasi Jilid 11*, Alih Bahasa Hadayana Pujaatmaka, Jakarta, Prenhalindo, 1996.
- _____, *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*, Prentice-Hlml International, Inc., Upper SaddleRiver New Jerse: 1996.

- Robert L. Mathis dan J.H. Jakson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Dian Angelia, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Rully Indrawan dan Poppy Yaniawati, *Metodologi Penelitian*, Bandung: PT Refika Aditama, 2015.
- Sani, A., & Maharani Ekowati, V. (2019). *Spirituality at work and organizational commitment as moderating variables in relationship between Islamic spirituality and OCB IP and influence toward employee performance*. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1777–1799. <https://doi.org/10.1108/jima-08-2018-0140>
- Sani, A., Wekke, I. S., Maharani, V., Abbas, B., Idris, I., & Ibrahim, F. (2018). *Moderation effect of workplace spirituality on the organizational citizenship behavior*. <http://repository.uin-malang.ac.id/3857/>
- Sahertian, *Profil Pendidik Profesional*, Yogyakarta: Andi Offset, 1994.
- Schein, Edgar. H. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Sholihin, Mahfud dkk. *Analisis SEM-PLS dengan Warp PLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2013.
- Siagian. S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Solimun, *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural: Metode Partial Least Square -PLS*, Malang: CV Citra, 2010.
- Sudarman, Surya Dharma dkk. *The Impact of Organizational Culture and Transactional Leadership Style on Employee Performance in PT Pegadaian (Persero) Office Region III Palembang*, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 9, Issue 8, August, hlm. 232 ISSN 2250-3153
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2020). *Spiritual leadership and Islamic organizational citizenship behavior: examining mediation-moderated process*. <http://repository.uin-malang.ac.id/6335/>
- Supriyanto, Achmad Sani and Maharani, Vivin (2015) *Relationship between human resource management (HRM) practices and organizational*

performance moderated by organizational commitment. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9 (7). pp. 185-188. ISSN 1991-8178

Supriyanto, Achmad Sani and Maharani, Vivin (2012) *The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University : The mediating effects of organizational citizenship behaviour*. International Journal of Academic Research, 4 (4). pp. 99-103. ISSN 2348-7666

Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2004.

Tasmara H. Toto, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Cetakan Pertama, Gema Insani Jakarta. 2002.

Tresiana, Iseu, *Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Komitmen Organisasi Dosen di Universitas Kuningan*, Dalam *Jurnal: Equilibrium*, 2009.

Triwahyuni, Lulus, Thamrin Abdullah dan Widodo Sunaryo, *The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performasnce*, *International Journal of Managerial Studies and Reserch*, Vol.2, Issue 10, 2014.

Undang-undang RI No. 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen, Bandung: Citra Umbara, 2005.

Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bandung: Cifra Umbara, 2003.

Wendy, F.T, *The influences of Teacher knowledge and augthentic formative assessment on student learning in technology education*, *International Journal of Technologi and Design Education*, Vol. 16, No. 1, 2006.

Zulhelmy, & Suryadi, N. *Pengaruh Kompensasi, Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Bri Syariah Kantor Cabang Pekanbaru*. *Jurnal Tabarru'*: Islamic Banking and Finance; Vol. 4 No. 1, 2021.

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

1. Identitas Responden

Nama (*boleh tidak diisi*) :
Unit Kerja : SD/SMP/SMA dan yang sederajat
Tahun mulai menjadi guru :
Pendidikan Terakhir : S1/ S2/ S3

2. Petunjuk Pengisian

- Anda cukup memberikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pengalaman atau pendapat yang diyakini
- Anda cukup memilih satu jawaban saja dari lima jawaban yang tersedia yakni: Sangat tidak Setuju (STS); Tidak Setuju (TS); Kurang Setuju (KS); Setuju (S); dan Sangat Setuju (SS).

3. Daftar Pertanyaan

NO	A. KEPEMIMPINAN VISIONER	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Kepemimpinan kepala sekolah mampu menentukan arah untuk kemajuan organisasi.					
2	Kepemimpinan kepala sekolah tidak berjiwa pelopor dalam menentukan arah organisasi yang dituju.					
3	Kepala sekolah penuh tanggung jawab dan mampu merangsang perubahan di lingkungan internal organisasi.					
4	Kepala sekolah tidak mampu memunculkan gebrakan baru yang memicu kinerja.					
5	Kepala sekolah memiliki kemampuan meyakinkan orang di lingkungan internal.					
6	Kepala sekolah tidak berkeinginan memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan serta visi organisasinya.					
7	Kepala sekolah penuh dengan kesabaran dalam membimbing/melatih.					
8	Kepala sekolah tidak bisa menjadi teladan di lingkungannya.					

NO	B. BUDAYA ORGANISASI	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya cekatan dalam merespon terhadap perkembangan yang terjadi di internal maupun eksternal Sekolah tempat saya mengajar.					
2	Di tempat mengajar, saya mempunyai keleluasaan untuk mengambil keputusan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai guru.					
3	Saya tidak diberi kesempatan oleh Kepala Sekolah untuk melakukan uji coba dalam melakukan inovasi pekerjaan.					
4	Tempat saya mengajar, memberi kesempatan yang sama pada setiap guru untuk mengoptimalkan pekerjaan.					
5	Saya tidak leluasa untuk mengambil inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan di tempat mengajar.					
6	Saya tidak memperoleh penghargaan atas kerja keras yang telah saya laksanakan di tempat mengajar.					
7	Setiap anggota organisasi menjalin kerjasama yang baik dengan teman sejawat merupakan hal yang ditekankan pada tempat saya mengajar.					
8	Di tempat saya mengajar, memahami teman sejawat sebagai mitra kerja merupakan nilai yang ditanamkan pada anggota organisasi.					
9	Di tempat mengajar, saya menjalin hubungan yang selaras dengan teman sejawat					
10	Saya kurang terbiasa mentaati peraturan yang berlaku di tempat saya mengajar.					
11	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) yang diterapkan					
12	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan tatalaksana kerja yang telah ditetapkan.					

NO	C. ETOS KERJA ISLAMI	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya bekerja dalam rangka mencari ridho Allah					
2	Saya bekerja untuk kebaikan dunia dan akhirat					
3	Saya bekerja sebagai bentuk pengabdian kepada Allah					
4	Saya bekerja berdasarkan ilmu pengetahuan dan teknologi					
5	Saya bekerja secara profesional					
6	Saya tidak mampu bekerja secara visioner					
7	Saya bekerja dengan menjaga mutu kerja					
8	Saya bekerja dengan menepati janji					
9	Saya tidak bekerja dengan jujur					

NO	D. KOMITMEN ORGANISASIONAL	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya meyakini bahwa bergabung pada organisasi adalah suatu kewajiban					
2	Saya tidak loyal pada organisasi dalam situasi apapun.					
3	Saya tidak mempunyai tanggung jawab moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi					
4	Saya merasa rugi jika harus beralih pada organisasi lain					
5	Bersama organisasi ini bukan merupakan suatu kebutuhan bagi saya					
6	Beralih pada organisasi lain merupakan suatu hal yang mudah saya lakukan					
7	Saya merasa bahagia bergabung dalam organisasi					
8	Saya bersemangat menceritakan organisasi kepada pihak lain di luar					
9	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi					

NO	E. KINERJA GURU	ALTERNATIF JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Dalam satu semester, saya mempunyai jumlah jam mengajar yang sesuai dengan ketentuan berlaku.					
2	Saya memanfaatkan durasi waktu dalam proses pembelajaran di kelas sesuai dengan peraturan.					
3	Dalam satu semester, jumlah kehadiran saya dalam proses pembelajaran sesuai dengan standar yang di tetapkan.					
4	Saya tidak mampu menyiapkan rencana pelaksanaan pembelajaran pada mata pelajaran yang saya ampu sesuai dengan substansinya.					
5	Daya serap peserta didik yang optimal atas materi pembelajaran merupakan salah satu target yang saya tetapkan dalam setiap melakukan kegiatan pembelajaran.					
6	Saya tidak mengevaluasi setiap tugas yang diberikan kepada siswa					
7	Saya memulai proses pembelajaran tidak sesuai dengan jam yang telah ditetapkan.					
8	Saya menuntaskan materi ajar yang seharusnya disampaikan kepada peserta didik dalam satu semester.					
9	Saya menepati janji untuk menyerahkan evaluasi tugas peserta didik sesuai kesepakatan dengan siswa.					

34	4	4	5	4	4	4	4	4	4,1
35	5	2	5	4	5	2	5	5	4,1
36	4	3	4	2	4	4	4	4	3,6
37	4	2	4	4	4	4	4	3	3,6
38	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	5	4	5	4	5	4	5	4	4,5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	3	3	3,8
45	3	3	3	4	4	4	4	4	3,6
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	4	4	4	3	3	5	4	3	3,8
49	4	2	3	3	4	4	4	4	3,5
50	5	4	5	4	4	4	4	4	4,3
51	4	2	4	2	4	2	4	2	3
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	4	4	4	3	4	4	4	4	3,9
54	4	4	4	2	4	4	4	4	3,8
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	5	4	4	4	4	4	4,1
58	4	2	4	4	3	4	4	5	3,8
59	5	2	4	4	4	4	5	4	4
60	4	2	3	2	4	2	5	2	3
61	4	4	4	3	4	4	4	4	3,9
62	5	5	4	4	4	5	5	5	4,6
63	5	5	5	5	5	5	4	5	4,9
64	5	4	4	4	4	4	5	5	4,4
65	2	2	3	2	2	4	2	2	2,4
66	4	3	5	4	4	1	5	5	3,9
67	4	3	4	4	4	4	4	3	3,8
68	4	2	4	4	3	4	4	4	3,6
69	4	2	4	3	4	5	3	4	3,6
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	3	4	4	2	4	4	4	3,6

72	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	3	4	3	4	2	3	3	3,3
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	4	4	4	4	4	4	3	3,9
77	5	4	4	4	3	4	3	4	3,9
78	4	5	5	5	5	5	5	1	4,4
79	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
80	5	4	5	4	5	4	5	4	4,5
81	5	4	5	4	5	4	5	4	4,5
82	5	4	5	4	5	4	5	4	4,5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	5	4	4	4	4	4	4,1
85	5	4	4	4	4	4	4	4	4,1
86	5	5	4	3	3	5	4	5	4,3
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	5	4	4	3	4	4	5	4,1
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
91	5	4	4	4	4	4	4	4	4,1
92	5	4	4	4	5	4	5	4	4,4
93	4	5	5	5	5	2	5	2	4,1
94	5	4	5	4	5	4	5	4	4,5
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	5	4,1
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	5	4	5	4	4	5	5	5	4,6
100	5	5	5	4	4	4	4	5	4,5
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	5	4	5	4	5	4	5	4	4,5
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5
105	4	4	4	4	2	5	5	5	4,1
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5
107	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5
109	4	4	4	5	4	5	4	5	4,4

110	5	4	4	4	5	4	4	4	4,3
111	4	5	4	4	4	4	4	4	4,1
112	5	5	5	4	4	2	4	4	4,1
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4
114	5	5	5	5	5	4	5	5	4,9
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	5	4	4	4	4	4	4	4	4,1
117	5	4	4	4	4	4	4	5	4,3
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4
119	5	4	4	4	4	4	4	4	4,13
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	4	4	5	3	3	4	4	5	4
123	4	4	4	5	4	4	4	4	4,1
124	4	4	4	4	4	4	5	4	4,1
125	5	3	5	2	2	3	3	2	3,1
126	3	2	3	4	4	5	3	4	3,5
127	5	4	4	4	1	5	5	5	4,1
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4
130	5	4	5	4	5	4	5	4	4,5
131	5	3	4	4	4	4	4	4	4
132	4	2	2	2	2	3	3	3	2,6
133	5	2	5	4	4	4	5	4	4,1
134	2	2	2	2	3	4	3	4	2,8
135	2	2	2	2	2	4	4	2	2,5
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4
137	2	4	2	4	2	4	1	2	2,6
138	4	3	4	3	4	3	4	3	3,5
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5
140	4	3	4	4	4	4	4	4	3,9
141	4	4	4	2	4	4	4	2	3,5
142	4	3	4	4	4	4	4	4	3,9
143	4	4	4	4	4	2	4	4	3,8
144	3	3	3	3	3	3	3	3	3
145	4	4	5	4	4	5	5	5	4,5
146	4	3	4	3	4	4	5	3	3,8
147	5	4	4	4	4	4	5	4	4,3

148	5	5	5	5	3	5	5	5	4,8
149	5	4	4	4	4	4	4	4	4,1
150	5	4	4	4	5	4	4	5	4,4
151	4	2	4	3	3	4	4	4	3,5
152	4	2	5	4	5	5	5	5	4,4
153	5	3	5	4	4	5	5	5	4,5
154	4	2	4	2	3	4	3	4	3,3
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5
156	5	4	4	4	4	5	4	4	4,3
157	5	2	5	1	5	5	5	5	4,1
158	5	5	5	4	5	5	5	5	4,9
159	5	4	5	4	5	4	5	5	4,6
160	5	4	5	5	5	5	5	5	4,9
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	3	3	2	2	4	4	3	2	2,9
164	4	3	4	4	5	4	4	4	4
165	5	4	5	4	4	4	4	5	4,4
166	5	3	4	4	5	4	4	5	4,3
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4
168	5	5	5	4	5	5	5	5	4,9
169	5	2	4	3	3	4	4	4	3,6
170	5	4	5	4	5	4	3	5	4,4

Resp.	Budaya Organisasi												Rerata
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	
1	4	2	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4,1
2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3,5
3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4,3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
7	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4,3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
9	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	5	5	3,8
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3,8
11	4	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3,3
12	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4,6
13	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4,3
14	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3,7
15	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4,2
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
17	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4,7
18	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3,8
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
21	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4,0
22	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4,6
23	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,8
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
25	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3,7
26	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4,3
27	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4,2
28	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4,0
29	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4,4
30	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3,9
31	3	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	3,8
32	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
35	4	4	4	5	2	2	4	5	5	5	4	4	4,0
36	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3,0

76	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3,8
77	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3,9
78	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4,0
79	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3,8
80	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3,8
81	4	4	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	4,4
82	4	4	5	5	2	4	5	5	5	2	5	5	4,3
83	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3,7
84	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,8
85	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3,8
86	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	3	3	3,9
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
88	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4,4
89	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,8
90	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3,8
91	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,9
92	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,8
93	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4,3
94	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4,2
95	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3,8
96	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,9
97	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,1
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
99	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4,4
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,8
101	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,0
102	4	4	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	4,4
103	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,3
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
105	5	2	5	5	2	1	5	5	4	5	5	5	4,1
106	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4,4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
108	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4,4
109	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4,0
110	5	3	4	4	3	2	5	5	5	4	5	5	4,2
111	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,1
112	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4,3
113	3	4	4	4	2	2	3	2	3	2	3	4	3,0
114	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4,4

115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
117	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,9
118	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3,7
119	4	4	4	4	4	2	4	3	4	5	5	5	4,0
120	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3,8
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,1
122	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,8
123	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
125	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4,1
126	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	2	4	3,8
127	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,7
128	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,8
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
130	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4,3
131	4	3	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4,2
132	4	5	4	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4,3
133	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3,8
134	4	3	2	2	2	5	2	2	4	5	4	4	3,3
135	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
136	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5	3,9
137	4	4	2	2	2	2	3	3	4	3	4	4	3,1
138	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3,9
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
141	4	2	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3,1
142	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,2
143	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3,7
144	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,3
145	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4,3
146	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4,3
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
148	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
150	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,2
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
152	4	4	5	5	1	1	5	5	5	4	4	4	3,9
153	4	4	3	4	2	3	3	3	5	4	5	5	3,8

154	4	2	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3,3
155	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4,7
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,1
157	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	4,7
158	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4,6
159	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
160	5	2	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4,4
161	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,9
162	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4,3
163	4	2	4	4	4	2	2	5	5	4	4	4	3,7
164	2	4	2	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3,3
165	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	3,8
166	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4,3
167	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3,7
168	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4,8
169	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3,7
170	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4,2

Resp.	Etos Kerja Islami									Rerata
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
2	5	5	5	4	4	3	3	4	5	4,2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,1
4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4,0
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
6	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3,6
7	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4,6
8	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4,4
9	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
10	5	5	5	4	4	3	5	4	1	4,0
11	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3,7
12	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4,3
13	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4,7
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
15	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4,6
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
17	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4,7
18	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3,8
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
21	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,2
22	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4,6
23	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4,4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
25	5	4	4	4	4	3	3	3	2	3,6
26	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4,6
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,2
28	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4,0
29	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4,4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
31	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4,8
32	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4,7
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
34	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4,4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
36	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3

37	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4,7
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
39	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4,4
40	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
43	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4,2
44	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4,7
45	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
47	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4,4
48	5	5	5	5	5	3	5	5	1	4,3
49	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,1
50	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,1
51	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3,6
52	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4,4
53	5	5	5	4	4	3	4	3	2	3,9
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
55	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4,6
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
57	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
58	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4,7
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
61	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3,8
62	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4,0
63	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
64	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,8
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
66	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4,8
67	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4,4
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
69	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
70	4	4	4	2	4	4	4	4	5	3,9
71	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4,4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
73	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
75	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4,0

76	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3,8
77	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4,7
78	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4,7
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
80	5	5	5	4	5	3	5	5	1	4,2
81	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
82	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
83	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3,8
84	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
86	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4,1
87	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
88	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4,4
89	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4,6
90	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3,6
91	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,1
92	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
93	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
95	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3,8
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
97	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3,6
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
99	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4,7
100	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4,7
101	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4,6
102	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
103	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4,4
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
105	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4,8
106	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4,7
107	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
108	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,9
109	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4,4
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
111	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4,6
112	5	5	5	5	4	2	4	4	2	4,0
113	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3,6
114	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4,2

115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
117	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4,0
118	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4,6
119	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4,3
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
121	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,1
122	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
123	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4,4
124	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4,0
125	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,2
126	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3,9
127	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
128	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
130	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4,4
131	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
132	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
133	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
134	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4,7
135	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4,3
136	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4,4
137	5	5	5	5	5	3	3	4	2	4,1
138	5	5	5	4	4	3	4	3	5	4,2
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
140	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4,4
141	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4,0
142	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3,6
143	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3,7
144	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3,7
145	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
146	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,9
147	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4,0
148	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4,3
149	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4,3
150	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
151	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3,8
152	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,3
153	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3,9

37	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3,6
38	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4,7
39	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3,6
40	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3,6
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
42	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3,9
43	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3,0
44	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3,3
45	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2,9
46	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3,8
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
48	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4,4
49	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3,7
50	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3,7
51	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3,4
52	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4,0
53	3	3	4	4	3	3	5	5	5	3,9
54	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3,8
55	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,1
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
57	5	4	5	3	4	3	5	4	5	4,2
58	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3,6
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
60	4	5	5	4	5	1	5	5	5	4,3
61	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3,6
62	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3,0
63	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,1
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
65	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3,7
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
67	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3,7
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
69	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,9
70	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3,6
71	2	4	5	2	3	3	4	4	4	3,4
72	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3,3
73	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3,4
74	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3,8
75	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4,0

76	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3,8
77	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3,4
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
79	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3,4
80	4	3	3	4	3	3	5	5	5	3,9
81	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3,4
82	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3,4
83	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,9
84	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3,8
85	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3,6
86	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4,1
87	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3,6
88	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4,3
89	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,9
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
91	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3,7
92	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,8
93	3	4	4	3	3	3	5	3	5	3,7
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
95	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3,8
96	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3,6
97	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3,8
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
99	2	4	4	5	4	4	5	5	5	4,2
100	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4,7
101	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4,4
102	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3,4
103	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3,7
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
105	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3,6
106	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4,6
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
108	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,1
109	4	4	5	4	2	4	4	4	4	3,9
110	3	4	4	2	4	1	3	3	3	3,0
111	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,1
112	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3,4
113	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,9
114	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,1

115	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4,6
116	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3,6
117	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
118	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4,3
119	4	5	4	2	3	3	4	3	3	3,4
120	4	3	4	2	3	3	4	4	4	3,4
121	4	4	4	2	4	2	4	3	4	3,4
122	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
123	4	4	4	2	4	4	5	5	5	4,1
124	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3,7
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
126	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3,3
127	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4,3
128	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3,6
129	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3,8
130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
131	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3,3
132	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
133	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4,3
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
135	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3,9
136	4	4	4	2	4	3	4	3	5	3,7
137	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3,0
138	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
140	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3,4
141	3	5	5	3	3	2	3	3	3	3,3
142	4	2	2	4	2	2	4	4	4	3,1
143	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2,7
144	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
145	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4,7
146	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4,7
147	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,9
148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
149	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4,3
150	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4,0
151	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3,1
152	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,8
153	5	3	3	4	3	2	5	3	4	3,6

154	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3,3
155	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4,8
156	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3,7
157	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3,6
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
159	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
160	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4,8
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
162	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3,4
163	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3,3
164	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3,6
165	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,1
166	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4,2
167	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,9
168	4	5	5	4	4	3	5	5	5	4,4
169	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3,3
170	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4,6

Resp.	Kinerja Guru									Rerata
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3,7
3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4,2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
6	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3,6
7	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,9
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
9	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,9
10	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4,2
11	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3,7
12	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4,4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
15	5	5	5	4	5	4	5	2	5	4,4
16	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3,8
17	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4,2
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,1
22	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4,7
23	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3,8
24	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3,7
25	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3,4
26	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4,7
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
28	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,1
29	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4,2
30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,9
31	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,9
32	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4,4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
34	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,1
35	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4,0
36	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3,9

37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
40	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4,2
41	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3,8
42	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4,6
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
44	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,9
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
47	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4,0
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
50	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4,7
51	4	4	4	2	4	2	2	4	4	3,3
52	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,9
53	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3,8
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
57	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4,6
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
61	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,9
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
63	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,9
64	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4,2
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
69	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3,8
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
72	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3,8
73	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,9
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
75	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4,4

76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
77	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4,6
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
79	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,9
80	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3,7
81	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,1
82	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4,2
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
86	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3,7
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
88	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4,3
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
90	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3,8
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
93	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,2
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
97	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3,8
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
99	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,1
100	2	5	4	4	4	4	4	4	4	3,9
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
102	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,1
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
106	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
108	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4,4
109	2	4	4	5	4	4	5	4	5	4,1
110	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8
111	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4,2
112	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,8
113	3	4	2	3	2	2	3	4	4	3,0
114	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4,3

115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
117	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3,8
118	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3,2
119	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,8
120	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,9
121	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,1
122	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
123	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
125	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4,0
126	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4,0
127	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4,8
128	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,9
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
130	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4,3
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
132	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4,3
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
134	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4,6
135	2	4	4	5	4	4	4	4	4	3,9
136	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4,1
137	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4,2
138	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4,4
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
141	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,9
142	4	4	4	2	4	2	2	4	4	3,3
143	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,9
144	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
145	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4,7
146	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,1
147	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3,8
148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
151	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3,7
152	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4,2
153	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4,0

154	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4,1
155	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,9
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
157	2	5	4	5	5	4	4	4	4	4,1
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
159	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,1
160	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,9
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
162	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,9
163	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3,8
164	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3,8
165	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,1
166	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4,3
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
168	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4,7
169	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3,8
170	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4,7

Lampiran 3: Statistika Deskriptif

Deskripsi Variabel Kepemimpinan Visioner (X1)

	STS		TS		N		S		SS		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	4	2	7	4	86	51	73	43	4,34
X1.2	33	19	90	53	25	15	22	13	0	0	3,79
X1.3	0	0	5	3	13	8	91	54	61	36	4,22
X1.4	31	18	105	62	18	11	15	9	1	1	3,88
X1.5	1	1	7	4	19	11	95	56	48	28	4,07
X1.6	44	26	109	64	8	5	8	5	1	1	4,10
X1.7	1	1	1	1	18	11	92	54	58	34	4,21
X1.8	58	34	88	52	13	8	10	6	1	1	4,13
<i>Mean Variable</i>											4,09

Deskripsi Indikator Penentu Arah

Jawaban Responden	X1.1		X1.2	
	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	33	19
Tidak Setuju	4	2	90	53
Netral	7	4	25	15
Setuju	86	51	22	13
Sangat Setuju	73	43	0	0
Total	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,34		3,79	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,06			

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Agen Perubahan

Jawaban Responden	X1.3		X1.4	
	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	31	18
Tidak Setuju	5	3	105	62
Netral	13	8	18	11
Setuju	91	54	15	9
Sangat Setuju	61	36	1	1
Total	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,22		3,88	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,05			

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Juru Bicara

Jawaban Responden	X1.5		X1.6	
	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	1	1	44	26
Tidak Setuju	7	4	109	64
Netral	19	11	8	5
Setuju	95	56	8	5
Sangat Setuju	48	28	1	1
Total	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,07		4,1	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,09			

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Pelatih

Jawaban Responden	X1.7		X1.8	
	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	1	1	58	34
Tidak Setuju	1	1	88	52
Netral	18	11	13	8
Setuju	92	54	10	6
Sangat Setuju	58	34	1	1
Total	170	100	170	100
Mean	4,21		4,13	
Rata-rata Mean	4,17			

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2)

	STS		TS		N		S		SS		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	1	1	8	5	135	79	26	15	4,09
X2.2	0	0	13	8	19	11	115	68	23	14	3,87
X2.3	38	22	107	63	19	11	6	4	0	0	4,04
X2.4	0	0	6	4	13	8	98	58	53	31	4,16
X2.5	27	16	100	59	26	15	16	9	1	1	3,80
X2.6	15	9	91	54	37	22	23	14	4	2	3,53
X2.7	0	0	5	3	19	11	103	61	43	25	4,08
X2.8	0	0	4	2	13	8	109	64	44	26	4,14
X2.9	0	0	1	1	7	4	118	69	44	26	4,21
X2.10	40	24	108	64	12	7	10	6	0	0	4,05
X2.11	0	0	1	1	10	6	113	66	46	27	4,20
X2.12	0	0	0	0	8	5	113	66	49	29	4,24
Mean Variable											4,03

Deskripsi Indikator Beradaptasi

Jawaban Responden	X2.1		X2.2		X2.3	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	38	22
Tidak Setuju	1	1	13	8	107	63
Netral	8	5	19	11	19	11
Setuju	135	79	115	68	6	4
Sangat Setuju	26	15	23	14	0	0
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,09		3,87		4,04	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,00					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Pencapaian

Jawaban Responden	X2.4		X2.5		X2.6	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	27	16	15	9
Tidak Setuju	6	4	100	59	91	54
Netral	13	8	26	15	37	22
Setuju	98	58	16	9	23	14
Sangat Setuju	53	31	1	1	4	2
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,16		3,80		3,53	
Rata-rata <i>Mean</i>	3,83					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Klan

Jawaban Responden	X2.7		X2.8		X2.9	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	40	24	0	0	0	0
Tidak Setuju	108	64	1	1	0	0
Netral	12	7	10	6	8	5
Setuju	10	6	113	66	113	66
Sangat Setuju	0	0	46	27	49	29
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,05		4,2		4,24	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,16					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Birokratis

Jawaban Responden	X2.10		X2.11		X2.12	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Tidak Setuju	5	3	4	2	1	1
Netral	19	11	13	8	7	4
Setuju	103	61	109	64	118	69
Sangat Setuju	43	25	44	26	44	26
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,08		4,14		4,21	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,14					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Variabel Etos Kerja Islami (X3)

	STS		TS		N		S		SS		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	0	0	0	0	3	2	60	35	107	63	4,61
X3.2	0	0	0	0	4	2	61	36	105	62	4,59
X3.3	0	0	0	0	5	3	63	37	102	60	4,57
X3.4	0	0	1	1	10	6	108	64	51	30	4,23
X3.5	0	0	0	0	6	4	108	64	56	33	4,29
X3.6	25	15	102	60	35	21	8	5	0	0	3,85
X3.7	0	0	1	1	10	6	112	66	47	28	4,21
X3.8	0	0	0	0	11	6	119	70	40	24	4,17
X3.9	72	42	80	47	3	2	11	6	4	2	4,21
<i>Mean Variable</i>											4,30

Deskripsi Indikator Kerja Diniatkan Ibadah

Jawaban Responden	X3.1		X3.2		X3.3	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Netral	3	2	4	2	5	3
Setuju	60	35	61	36	63	37
Sangat Setuju	107	63	105	62	102	60
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,61		4,59		4,57	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,59					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Rasional

Jawaban Responden	X3.4		X3.5		X3.6	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	25	15
Tidak Setuju	1	1	0	0	102	60
Netral	10	6	6	4	35	21
Setuju	108	64	108	64	8	5
Sangat Setuju	51	30	56	33	0	0
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,23		4,29		3,85	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,12					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Amanah

Jawaban Responden	X3.7		X3.8		X3.9	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	72	42
Tidak Setuju	1	1	0	0	80	47
Netral	10	6	11	6	3	2
Setuju	112	66	119	70	11	6
Sangat Setuju	47	28	40	24	4	2
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,21		4,17		4,21	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,19					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Z)

	STS		TS		N		S		SS		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1	0	0	6	4	54	32	87	51	23	14	3,75
Z2	38	22	104	61	24	14	4	2	0	0	4,04
Z3	39	23	105	62	24	14	2	1	0	0	4,06
Z4	0	0	27	16	65	38	56	33	22	13	3,43
Z5	22	13	91	54	50	29	7	4	0	0	3,75
Z6	18	11	81	48	59	35	10	6	2	1	3,61
Z7	0	0	1	1	28	16	96	56	45	26	4,09
Z8	0	0	5	3	51	30	79	46	35	21	3,85
Z9	0	0	1	1	31	18	94	55	44	26	4,06
<i>Mean Variable</i>											3,85

Deskripsi Indikator Normatif

Jawaban Responden	Z1		Z2		Z3	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	38	22	39	23
Tidak Setuju	6	4	104	61	105	62
Netral	54	32	24	14	24	14
Setuju	87	51	4	2	2	1
Sangat Setuju	23	14	0	0	0	0
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	3,75		4,04		4,06	
Rata-rata <i>Mean</i>	3,95					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Kontinyu

Jawaban Responden	Z4		Z5		Z6	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	22	13	18	11
Tidak Setuju	27	16	91	54	81	48
Netral	65	38	50	29	59	35
Setuju	56	33	7	4	10	6
Sangat Setuju	22	13	0	0	2	1
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	3,43		3,75		3,61	
Rata-rata <i>Mean</i>	3,60					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Afektif

Jawaban Responden	Z7		Z8		Z9	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Tidak Setuju	1	1	5	3	1	1
Netral	28	16	51	30	31	18
Setuju	96	56	79	46	94	55
Sangat Setuju	45	26	35	21	44	26
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,09		3,85		4,06	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,00					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Variabel Kinerja Guru (Y)

	STS		TS		N		S		SS		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	0	0	9	5	7	4	114	67	40	24	4,09
Y2	0	0	0	0	4	2	125	74	41	24	4,22
Y3	0	0	1	1	7	4	114	67	48	28	4,23
Y4	34	20	117	69	12	7	5	3	2	1	4,04
Y5	0	0	3	2	7	4	123	72	37	22	4,14
Y6	45	26	112	66	8	5	5	3	0	0	4,16
Y7	44	26	112	66	8	5	6	4	0	0	4,14
Y8	0	0	5	3	10	6	120	71	35	21	4,09
Y9	0	0	0	0	14	8	120	71	36	21	4,13
<i>Mean Variable</i>											4,14

Deskripsi Indikator Kuantitas

Jawaban Responden	Y1		Y2		Y3	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	0	0
Tidak Setuju	9	5	0	0	1	1
Netral	7	4	4	2	7	4
Setuju	114	67	125	74	114	67
Sangat Setuju	40	24	41	24	48	28
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,09		4,22		4,23	
Rata-rata <i>Mean</i>	4,18					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Kualitas

Jawaban Responden	Y4		Y5		Y6	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	34	20	0	0	45	26
Tidak Setuju	117	69	3	2	112	66
Netral	12	7	7	4	8	5
Setuju	5	3	123	72	5	3
Sangat Setuju	2	1	37	22	0	0
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,04		4,14		4,16	
Rata-rata Mean	4,11					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Deskripsi Indikator Ketepatan

Jawaban Responden	Y7		Y8		Y9	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Sangat Tidak Setuju	44	26	0	0	0	0
Tidak Setuju	112	66	5	3	0	0
Netral	8	5	10	6	14	8
Setuju	6	4	120	71	120	71
Sangat Setuju	0	0	35	21	36	21
Total	170	100	170	100	170	100
<i>Mean</i>	4,14		4,09		4,13	
Rata-rata Mean	4,12					

Sumber: Data primer diolah tahun 2022

Lampiran 4: Partial Least Square

1. Uji Validitas Konvergen (Calculate 1)

Variabel	Item	Loading Faktor	Ket.
Kepemimpinan Visioner (X1)	X1.1	0,784	Valid
	X1.2	0,695	Tdk Valid
	X1.3	0,816	Valid
	X1.4	0,778	Valid
	X1.5	0,684	Tdk Valid
	X1.6	0,566	Tdk Valid
	X1.7	0,767	Valid
	X1.8	0,733	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,525	Tdk Valid
	X2.2	0,357	Tdk Valid
	X2.3	0,718	Valid
	X2.4	0,699	Valid
	X2.5	0,618	Tdk Valid
	X2.6	0,406	Tdk Valid
	X2.7	0,691	Valid
	X2.8	0,748	Valid
	X2.9	0,730	Valid
	X2.10	0,491	Tdk Valid
	X2.11	0,696	Valid
	X2.12	0,656	Valid
Etos Kerja Islami (X3)	X3.1	0,763	Valid
	X3.2	0,789	Valid
	X3.3	0,770	Valid
	X3.4	0,664	Tdk Valid
	X3.5	0,717	Valid
	X3.6	0,614	Tdk Valid
	X3.7	0,761	Valid
	X3.8	0,704	Valid
	X3.9	0,435	Tdk Valid
Kinerja Guru (Y)	Y1	0,509	Tdk Valid
	Y2	0,795	Valid
	Y3	0,765	Valid
	Y4	0,581	Tdk Valid

	Y5	0,767	Valid
	Y6	0,774	Valid
	Y7	0,779	Valid
	Y8	0,685	Valid
	Y9	0,770	Valid
Komitmen Organisasi (Z)	Z1	0,651	Tdk Valid
	Z2	0,778	Valid
	Z3	0,833	Valid
	Z4	0,670	Valid
	Z5	0,745	Valid
	Z6	0,616	Tdk Valid
	Z7	0,810	Valid
	Z8	0,721	Valid
	Z9	0,792	Valid

2. Uji Validitas Konvergen (Calculate 2)

Variabel	Item	Loading Faktor	Ket.
Kepemimpinan Visioner (X1)	X1.1	0,827	Valid
	X1.3	0,865	Valid
	X1.4	0,736	Valid
	X1.7	0,816	Valid
	X1.8	0,752	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.3	0,690	Valid
	X2.4	0,685	Valid
	X2.7	0,690	Valid
	X2.8	0,757	Valid
	X2.9	0,778	Valid
	X2.11	0,771	Valid
Etos Kerja Islami (X3)	X2.12	0,747	Valid
	X3.1	0,763	Valid
	X3.2	0,745	Valid
	X3.3	0,744	Valid
	X3.5	0,727	Valid

	X3.6	0,622	Valid
	X3.7	0,804	Valid
	X3.8	0,761	Valid
Kinerja Guru (Y)	Y2	0,821	Valid
	Y3	0,784	Valid
	Y5	0,785	Valid
	Y7	0,750	Valid
	Y8	0,710	Valid
	Y9	0,805	Valid
Komitmen Organisasi (Z)	Z2	0,787	Valid
	Z3	0,848	Valid
	Z4	0,661	Valid
	Z5	0,745	Valid
	Z7	0,820	Valid
	Z8	0,740	Valid
	Z9	0,812	Valid

3. Nilai Cross Loading

Variabel	Indikator	X1	X2	X3	Y	Z
Kepemimpinan Visioner (X1)	X1.1	0,811	0,489	0,295	0,288	0,368
	X1.3	0,844	0,523	0,342	0,373	0,409
	X1.4	0,772	0,326	0,237	0,294	0,299
	X1.7	0,785	0,529	0,328	0,371	0,407
	X1.8	0,730	0,409	0,244	0,299	0,405
Budaya Organisasi (X2)	X2.3	0,541	0,720	0,347	0,309	0,417
	X2.4	0,543	0,706	0,327	0,367	0,505
	X2.7	0,437	0,702	0,434	0,295	0,492
	X2.8	0,405	0,766	0,410	0,399	0,492
	X2.9	0,358	0,761	0,441	0,512	0,432
	X2.11	0,355	0,742	0,479	0,578	0,286
Etos Kerja Islami (X3)	X2.12	0,319	0,711	0,468	0,588	0,267
	X3.2	0,245	0,383	0,796	0,437	0,410
	X3.3	0,276	0,376	0,779	0,445	0,405
	X3.5	0,152	0,364	0,723	0,538	0,291

	X3.6	0,349	0,508	0,585	0,451	0,519
	X3.7	0,389	0,519	0,769	0,634	0,501
	X3.8	0,296	0,419	0,718	0,596	0,472
Kinerja Guru (Y)	Y2	0,360	0,572	0,598	0,822	0,478
	Y3	0,360	0,539	0,558	0,782	0,413
	Y5	0,267	0,463	0,514	0,786	0,422
	Y7	0,301	0,457	0,594	0,751	0,486
	Y8	0,434	0,424	0,415	0,711	0,392
	Y9	0,339	0,506	0,546	0,805	0,435
Komitmen Organisasi (Z)	Z2	0,378	0,511	0,493	0,452	0,775
	Z3	0,413	0,540	0,526	0,570	0,832
	Z4	0,294	0,303	0,346	0,379	0,669
	Z5	0,292	0,434	0,384	0,421	0,744
	Z7	0,452	0,469	0,483	0,391	0,812
	Z8	0,328	0,313	0,419	0,343	0,722
	Z9	0,369	0,389	0,459	0,408	0,794

4. Nilai Akar AVE

Variabel	X1	X2	X3	Y	Z
Kepemimpinan Visioner (X1)	0,775				
Budaya Organisasi (X2)	0,569	0,712			
Etos Kerja Islami (X3)	0,363	0,576	0,732		
Kinerja Guru (Y)	0,422	0,639	0,175	0,777	
Komitmen Organisasi (Z)	0,476	0,560	0,147	0,565	0,739

5. Nilai Validitas dan Realibilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Visioner	0,866	0,900	0,601

(X1)

Budaya Organisasi (X2)	0,865	0,891	0,507
Etos Kerja Islami (X3)	0,875	0,901	0,535
Kinerja Guru (Y)	0,868	0,901	0,603

6. Nilai Koefisien Determinasi

	R-square	R-square Adjusted
Kinerja Guru	0,598	0,577

7. Nilai F Square

	X1	X2	X3	Y	Z
Kepemimpinan Visioner				0,002	
Budaya Organisasi				0,108	
Etos Kerja Islami				0,258	
Kinerja Guru					
Komitmen Organisasi				0,019	

8. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,091	0,091
d_ULS	5,771	5,764
d_G	2,231	2,231
Chi-Square	1803,644	1802,604
NFI	0,609	0,610

rms Theta	0,149
-----------	-------

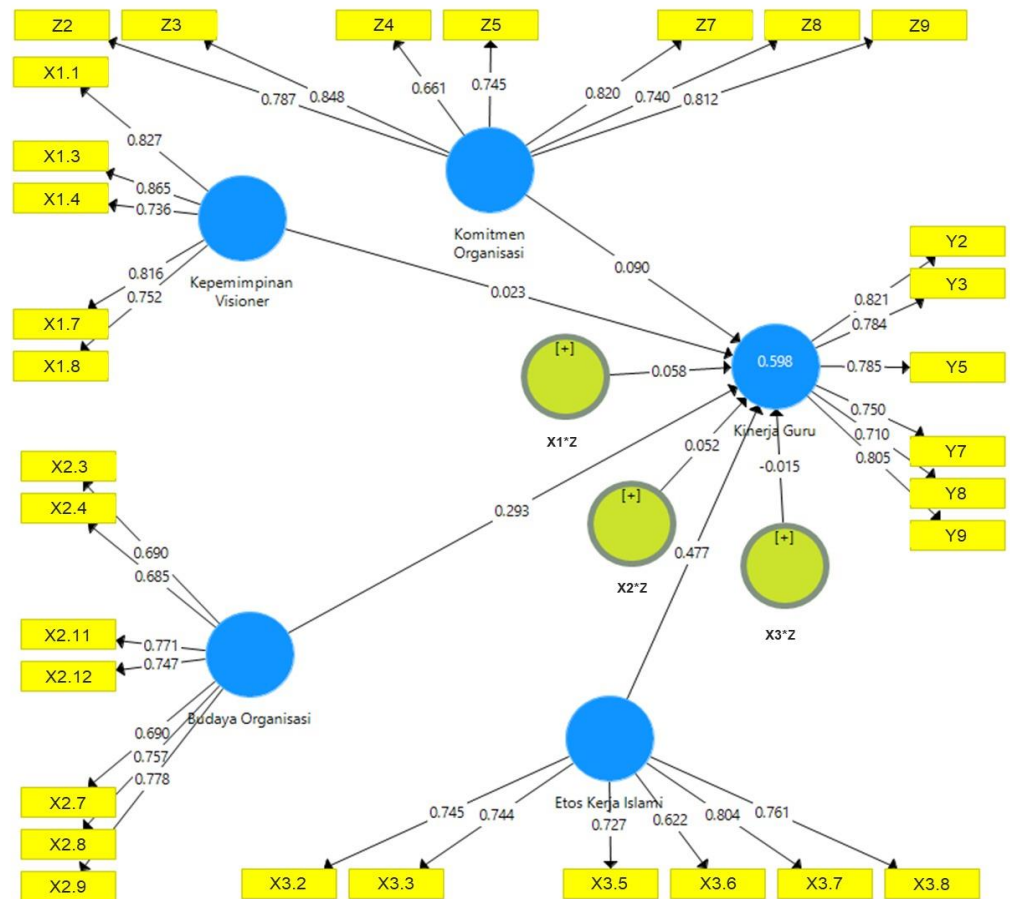
9. Collinearity Statistics (VIF)

	X2*Z	X2	X3*Z	X3	X1*Z	X1	Y	Z
X2*Z							2,600	
X2							2,046	
X3*Z							2,090	
X3							1,791	
X1*Z							1,644	
X1							1,590	
Y								
Z							1,923	

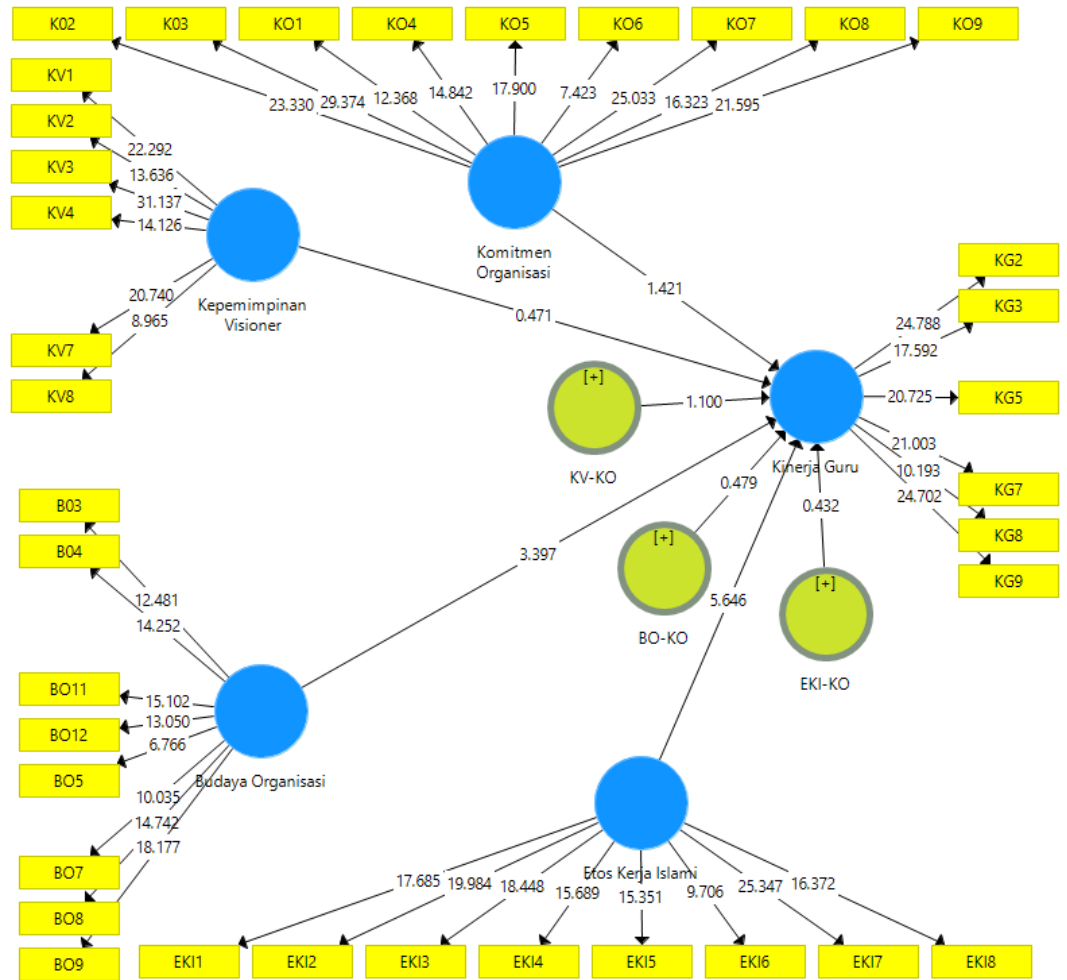
10. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	X2*Z	X2	X3*Z	X3	X1*Z	X1	Y	Z
X2*Z								
X2	0,070							
X3*Z	0,708	0,091						
X3	0,042	0,636	0,121					
X1*Z	0,612	0,071	0,459	0,120				
X1	0,097	0,674	0,113	0,404	0,147			
Y	0,117	0,687	0,088	0,775	0,182	0,483		
Z	0,230	0,649	0,232	0,617	0,170	0,535	0,626	

11. Model Penelitian dengan Partial Least Square



12. Model Penelitian dengan Partial Least Square (Moderasi)



13. Nilai Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Visioner -> Kinerja Guru	0,036	0,039	0,076	0,471	0,638
Kepemimpinan Visioner -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Guru	0,078	0,081	0,071	1,100	0,272
Budaya Organisasi -> Kinerja Guru	0,299	0,306	0,088	3,397	0,001
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Guru	0,043	0,039	0,089	0,479	0,632
Etos Kerja Islami -> Kinerja Guru	0,433	0,421	0,077	5,646	0,000
Etos Kerja Islami -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Guru	-0,033	-0,030	0,077	0,432	0,666
Komitmen Organisasi -> Kinerja Guru	0,122	0,121	0,086	1,421	0,156

Lampiran 5: Prestasi Sekolah

1. Prestasi Sekolah Tahun 2017-2018

No	Prestasi	Kategori	Penyelenggara
1	Medali Perunggu KMNR 13 (kompetisi Matematika Nalaria Realistik) se Indonesia	Nasional	KPM Indonesia
2	Medali Perunggu KMNR 13 (kompetisi Matematika Nalaria Realistik) se Indonesia	Nasional	KPM Indonesia
3	Juara 3 Olimpiade Matematika tingkat Nasional	Nasional	Darul Fikri Sidoarjo
4	Juara 2 Olimpiade IPA tingkat Nasional	Nasional	Darul Fikri Sidoarjo
5	Medali Perak Olimpiade matematika dan sains Indoneisa	Nasional	KPM Indonesia
6	Juara 1 Olimpiade IPA tingkat Nasional	Nasional	Darul Fikri Sidoarjo
7	Juara 3 Pekan Matematika Nasional Universitas Brawijaya Malang (PEMNAS UB)	Nasional	UNIVERSITAS BRAWIJAYA
8	Medali Perunggu Olimpiade matematika dan sains Indonesia	Nasional	KPM Indonesia
9	Juara 4 Olimpiade matematika nasional	Nasional	Universitas Negeri Semarang
10	Juara 2 Olimpiade Matematika tingkat Nasional	Nasional	Darul Fikri Sidoarjo
11	Juara 1 Olimpiade Matematika tingkat Nasional	Nasional	Darul Fikri Sidoarjo
12	Piala Bergilir Pemnas UB	Nasional	UNIVERSITAS BRAWIJAYA
13	Silver Award Thailand International Mathematical Olympiad	Internasional	Timo
14	Gold ASMO (Asian Science and Mathematics Olympiad)	Internasional	ASMO
15	Silver Award Thailand International Mathematical Olympiad	Internasional	timo
16	Silver Award Thailand International Mathematical Olympiad	Internasional	timo
17	Silver ASMO (Asian Science and Mathematics Olympiad)	Internasional	ASMO
18	Medali Perak Asian Science and Mathematics Olympiad For Primary and Secondary School	Internasional	Thailand
19	Medali perunggu perorangan	Internasional	IMOYA

			singapura
20	Medali Perunggu IMSO (International Mathematics And Science Olympiad)	Internasional	Singapura
21	Gold Award Thailand International Mathematical Olympiad	Internasional	Timo
22	Gold ASMO (Asian Science and Mathematics Olympiad)	Internasional	ASMO
23	Bronze ASMO (Asian Science and Mathematics Olympiad)	Internasional	ASMO
24	Medali perunggu beregu	Internasional	IMOYA singapura

2. Prestasi Sekolah Tahun 2018-2019

No	Prestasi	Kategori	Penyelenggara
1	Medali Perunggu Kompetisi Matematika Nalaria Realistik	Nasional	Klinik Pendidikan MIPA (KPM)
2	Bronze Medal Thailand International Mathematical Olympiad)	Internasional	TIMO Thailand
3	Medali Perunggu Olimpiade Nasional se Indonesia	Nasional	Emerald Education
4	Silver Medal Thailand International Mathematical Olympiad)	Internasional	TIMO Thailand
5	Medali Perunggu Kompetisi Matematika Nalaria Realistik	Nasional	Klinik Pendidikan MIPA (KPM)
6	Bronze Medal Thailand International Mathematical Olympiad)	Internasional	TIMO Thailand
7	Bronze medal Hongkong International Mathematical Competition	Internasional	HKIMO Hongkong
8	Bronze Medal Thailand International Mathematical Olympiad	Internasional	TIMO Thailand
9	Bronze Medal Asian Science and Mathematic Olympiad ASMO	Internasional	ASMO
10	Bronze Medal Thailand International Mathematical Olympiad)	Internasional	TIMO Thailand
11	Bronze medal Hongkong International Mathematical Competition	Internasional	HKIMO Hongkong
12	Silver Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad) (Seamo 2018)	Internasional	SEAMO

13	Bronze Medal Thailand International Mathematical Olympiad)	Internasional	TIMO Thailand
14	Merit Challenge For Future Mathematicians Parallel Upper Primary School	Internasional	KPM
15	Merit Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura
16	Silver Medal Thailand International Mathematical Olympiad	Internasional	TIMO Thailand
17	Merit Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura
18	Merit Challenge For Future Mathematicians Parallel Upper Primary School	Internasional	KPM
19	Juara 1 Olimpiade Matematika Tingkat Nasional	Nasional	Darul Fikri
20	Juara Harapan 2 Competition Of Science and Mathematics	Nasional	SMA Semesta Semarang
21	Gold Medal Word Mathematic Invitational (WMI) Pre Eliminary Round	Nasional	WMI Japan
22	Medali Perak Olimpiade Nasional se Indonesia	Nasional	Emerald Education
23	Gold Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad) (Seamo 2018)	Internasional	SEAMO
24	Gold Medal Thailand International Mathematical Olympiad)	Internasional	TIMO Thailand
25	Gold Medal American Mathematics Olympiad 2018.	Internasional	AMO
26	Gold Medal American Mathematics Olympiad 2018.	Internasional	AMO
27	Bronze Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura
28	Gold Medal Thailand International Mathematical Olympiad	Internasional	TIMO Thailand
29	Bronze Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura
30	Bronze Medal Word Mathematic Invitational (WMI) Pre Eliminary Round	Nasional	WMI Japan
31	Merit Challenge For Future Mathematicians Parallel Upper	Internasional	KPM

	Primary School		
32	Bronze Medal Asian Science and Mathematic Olympiad ASMO	Internasional	ASMO
33	Bronze Medal Asian Science and Mathematic Olympiad ASMO	Internasional	ASMO
34	Juara 2 Olimpiade Matematika tingkat Nasional	Nasional	Yatim Mandiri
35	Juara Harapan 2 Competition Of Science and Mathematics	Nasional	SMA Semesta Semarang
36	Bronze Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (Seamo 2018)	Internasional	SEAMO
37	Bronze Medal Thailand International Mathematical Olympiad)	Internasional	TIMO Thailand
38	Bronze Medal American Mathematics Olympiad 2018.	Internasional	AMO
39	Silver Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura
40	Silver Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura
41	Medali Perak Olimpiade Matematika dan Sains Indonesia	Nasional	KPM Indonesia
42	Medali Emas Kompetisi Sains Madrasah Tingkat Nasional	Nasional	Kemenag
43	Juara 2 Olimpiade Sains Nasional	Nasional	UNNES
44	Juara 1 Competition Of Science and Mathematics	Nasional	SMA Semesta Semarang
45	Bronze medal Hongkong International Mathematical Competition	Internasional	HKIMO Hongkong
46	Bronze Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (Seamo 2018)	Internasional	SEAMO
47	Bronze Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (Seamo 2018)	Internasional	SEAMO
48	Bronze Medal Thailand International Mathematical Olympiad)	Internasional	TIMO Thailand
49	Bronze Medal Thailand International Mathematical Olympiad)	Internasional	TIMO Thailand
50	Silver Medal Asian Science & Mathematics Olympiad for Primary Schools	Internasional	Surya Institute

51	1st Runner Up Team ASMOPSS 2018	Internasional	Surya Institute
52	Merit Challenge For Future Mathematicians Parallel Upper Primary School	Internasional	KPM
53	Bronze Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura
54	Bronze Medal Thailand International Mathematical Olympiad	Internasional	TIMO Thailand
55	Bronze Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura
56	Medali Perak Olimpiade Matematika dan Sains Indonesia	Nasional	KPM Indonesia
57	Juara 1 Competition Of Science and Mathematics	Nasional	SMA Semesta Semarang
58	Silver Medal Word Mathematic Invitational (WMI) Pre Eliminary Round	Nasional	WMI Japan
59	Silver Medal Word Mathematic Invitational (WMI) Pre Eliminary Round	Nasional	WMI Japan
60	Gold Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad) (Seamo 2018)	Internasional	SEAMO
61	Gold Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad) (Seamo 2018)	Internasional	SEAMO
62	Gold Medal Thailand International Mathematical Olympiad)	Internasional	TIMO Thailand
63	Gold Medal Kangaroo Science Contest	Internasional	Surya Institute
64	Silver Medal Thailand International Mathematical Olympiad)	Internasional	TIMO Thailand
65	Bronze Medal American Mathematics Olympiad 2018.	Internasional	AMO
66	Silver Medal American Mathematics Olympiad 2018.	Internasional	AMO
67	Gold Medal Challenge For Future Mathematicians Parallel Upper Primary School	Internasional	KPM
68	Merit Challenge For Future Mathematicians Parallel Upper	Internasional	KPM

	Primary School		
69	Gold Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura
70	Silver Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura
71	Gold Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura
72	Silver Medal Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO X)	Internasional	SEAMO X Suntec Singapura

3. Prestasi Sekolah Tahun 2019-2020

No	Prestasi	Tingkat	Penyelenggara
1	GOLD AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
2	SILVER AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
3	Silver Medal Kangaroo Sains Contest 2019 Indonesia	Nasional	Surya Institute
4	BRONZE AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
5	BRONZE AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
6	Honorabel Mention Kangaroo Sains Contest 2019 Indonesia	Nasional	Surya Institute
7	BRONZE AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
8	Merit Hongkong International Mathematical Olympiad	Internasional	HKIMO Hongkong
9	SILVER AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
10	SILVER AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia

11	Bronze Medal Kangaroo Sains Contest 2019 Indonesia	Nasional	Surya Institute
12	Medali Perak Pencak Silat Surabaya Championship Kategori Tanding	Nasional	IPSI
13	Bronze Medal Malaysia International Mathematical Olympiad (MIMO) Heat Round	Internasional	Mimo Malaysia
14	BRONZE AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
15	GOLD AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
16	Medali Perunggu Pencak Silat Surabaya Championship Kategori Seni	Nasional	IPSI
17	SILVER AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
18	GOLD AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
19	Bronze Medal Malaysia International Mathematical Olympiad (MIMO) Heat Round	Internasional	Mimo Malaysia
20	Medali Perunggu Pencak Silat Surabaya Championship Kategori Tanding	Nasional	IPSI
21	Medali Perak Pencak Silat Surabaya Championship Kategori Tanding	Nasional	IPSI
22	Medali Perunggu Pencak Silat Surabaya Championship Kategori Tanding	Nasional	IPSI
23	BRONZE AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
24	Bronze Medal Malaysia International Mathematical Olympiad (MIMO) Heat Round	Internasional	Mimo Malaysia
25	Honorabel Mention Kangaroo Sains Contest 2019 Indonesia	Nasional	Surya Institute
26	BRONZE AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
27	Honorabel Mention Kangaroo Sains	Nasional	Surya Institute

	Contest 2019 Indonesia		
28	Silver Medal Kangaroo Sains Contest 2019 Indonesia	Nasional	Surya Institute
29	Gold Medal Kangaroo Sains Contest 2019 Indonesia	Nasional	Surya Institute
30	Silver Medal Hongkong International Mathematical Olympiad	Internasional	HKIMO Hongkong
31	BRONZE AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
32	Bronze Medal Malaysia International Mathematical Olympiad (MIMO) Heat Round	Internasional	Mimo Malaysia
33	Bronze Medal Olimpiade Sains Kuark	Nasional	Sains Kuark Indonesia
34	Silver Medal Kangaroo Sains Contest 2019 Indonesia	Nasional	Surya Institute
35	Juara 1 Olimpiade Matematika Nasional	Nasional	Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta
36	Juara 1 Olimpiade Matematika ITS Beregu	Nasional	Matematika ITS
37	Juara 1 Mathematics Competition Revolution	Nasional	Universitas Negeri Surabaya (UNESA)
38	Juara 1 Olimpiade Matematika Nasional	Nasional	Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta
39	Juara 4 Forum Ilmiah Matematika Nasional	Nasional	Universitas Negeri Semarang
40	Juara Harapan 1 Lomba Matematika Nasional di Universitas Muhammadiyah Purwokerto	Nasional	Universitas Muhammadiyah Purwokerto
41	Juara 3 Lomba Matematika Nasional di Universitas Muhammadiyah Makassar	Nasional	Universitas Muhammadiyah Makassar
42	Juara 1 Olimpiade Matematika ITS Beregu	Nasional	Matematika ITS
43	Medali Perunggu Olimpiade Matematika Sains Indonesia	Nasional	KPM Indonesia
44	Juara 1 Olimpiade Matematika Nasional	Nasional	Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah

			Jakarta
45	Juara 3 Pemnas Himatika Universitas Brawijaya Malang tingkat Nasional	Nasional	Universitas Brawijaya Malang
46	Juara 3 Lomba Matematika Nasional di Universitas Muhammadiyah Makassar	Nasional	Universitas Muhammadiyah Makassar
47	Medali Perak Olimpiade Matematika Sains Indonesia	Nasional	KPM Indonesia
48	SILVER AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
49	SILVER AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
50	Juara 1 Darul Fikri Festival Mapel Matematika Tingkat Nasional	Nasional	Penyelenggara Darul Fikri Sidoarjo
51	Juara 1 Kompetisi Matematika Nasional	Nasional	Universitas Negeri Malang
52	Juara 1 Pemnas Himatika Universitas Brawijaya Malang tingkat Nasional	Nasional	Universitas Brawijaya Malang
53	Juara 2 Darul Fikri Festival Mapel Matematika Tingkat Nasional	Nasional	Penyelenggara Darul Fikri Sidoarjo
54	Medali Perak Olimpiade Matematika Sains Indonesia	Nasional	KPM Indonesia
55	SILVER AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
56	Silver Medal Malaysia International Mathematical Olympiad (MIMO) Heat Round	Internasional	Mimo Malaysia
57	SILVER AWARD Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round	Internasional	TIMO Indonesia
58	Bronze Medali ASMOPSS	Internasional	Surya Institute
59	Silver Medal Malaysia International Mathematical Olympiad (MIMO) Heat Round	Internasional	Mimo Malaysia

4. Prestasi Sekolah Tahun 2020-2021

No	Lomba	Juara	Tingkat
1	Kompetisi Siswa Quantum Online Bidang Bahasa Inggris 2020	Emas	Nasional
2	English Student Competition Online (SCON 2)	Gold	Nasional
3	Olimpiade Bahasa Inggris	Harapan 1	Nasional
4	Lomba Mata Pelajaran Bahasa Inggris	Harapan 1	Nasional
5	Lomba Mata pelajaran Bahasa Inggris	Harapan 2	Nasional
6	Olimpiade Bahasa Inggris Tingkat Nasional	Juara 1	Nasional
7	Lomba Mata Pelajaran Bahasa Inggris	Juara 1	Nasional
8	Olimpiade Bahasa Inggris Tingkat Nasional	Juara 2	Nasional
9	Olimpiade Bahasa Inggris Tingkat Nasional	Juara 2	Nasional
10	Olimpiade Bahasa Inggris Tingkat Nasional	Juara 2	Nasional
11	Lomba Mata Pelajaran Bahasa Inggris	Juara 3	Nasional
12	Lomba Mata pelajaran Bahasa Inggris tingkat Nasional	Juara 3	Nasional
13	Kompetisi Siswa Quantum Online (KSQO) 2020 Bidang Bahasa Inggris	Perak	Nasional
14	Indonesian Youth Science Competition 2020 Kategori Bahasa Inggris	Perak	Nasional
15	Olimpiade Master Fisika Indonesia	Bronze	Nasional
16	Olimpiade Master Fisika Indonesia	Silver	Nasional
17	Read1 Online Competition (ROC) Matapelajaran	Bronze	Nasional
18	Read1 Online Competition (ROC) Matapelajaran	Bronze	Nasional
19	Read1 Online Competition (ROC) Mata Pelajaran	Gold	Nasional

20	Read1 Online Competition Mata Pelajaran	Gold	Nasional
21	Lomba Mata Pelajaran Matematika	Harapan 3	Nasional
22	READ1 ONLINE COMPETITION (ROC) MAPEL	Honorable Mention	Nasional
23	Read1 Online Competition (ROC) Mata Pelajaran	Honorable Mention	Nasional
24	Lomba Mata Pelajaran	Juara Umum	Nasional
25	Kompetisi Mapel Online (KMO) IPA 2020 Se-Indonesia	Perunggu	Nasional
26	Read1 Online Competition Mata Pelajaran	Silver	Nasional
27	Read1 Online Competition (ROC) Matapelajaran	Silver	Nasional
28	Read1 Online Competition Geometry	Bronze	Nasional
29	Read1 Online Competition Geometry	Bronze	Nasional
30	Kompetisi Matematika Nalaria Realistik KMNR 15	Bronze	Nasional
31	Read1 Online Competition Geometry	Bronze	Nasional
32	Kompetisi Matematika Nalaria Realistik (KMNR) 15	Bronze	Nasional
33	Read1 Online Competition Geometry	Bronze	Nasional
34	Read1 Online Competition (ROC) Matapelajaran	Bronze	Nasional
35	Read1 Online Competition Geometry	Bronze	Nasional
36	Kompetisi Matematika dan Pendidikan Islam (KOMPI)	Bronze	Nasional
37	Mathematics Student Competition Online (SCON 2)	Bronze	Nasional
38	Emerald Mathematics Competition Tingkat Nasional 2020	Bronze	Nasional
39	Mathematics Science Olympiad in Nusantara (SONAR) POSI Nasional 2020	Bronze	Nasional
40	Kompetisi Matematika	Credit	Nasional

	Nalaria Realistik (KMNR) 15		
41	Kompetisi Matematika Nalaria Realistik (KMNR) ke 15	Distinction	Nasional
42	Kompetisi Matematika Paket Hari Ilmiah 2020 UNISMA	Emas	Nasional
43	Kompetisi Matematika Paket Hari Ilmiah 2020 UNISMA	Emas	Nasional
44	Ajang Columna Saincia Contest (CLASIC ONCE) I	Emas	Nasional
45	Ajang Columna Saincia Contest (CLASIC ONCE) II	Emas	Nasional
46	Ajang Columna Saincia Contest (CLASIC ONCE) III	Emas	Nasional
47	Read1 Online Competition Geometry	Gold	Nasional
48	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Gold	Nasional
49	Read1 Online Competition Geometry	Gold	Nasional
50	Kompetisi Matematika dan Pendidikan Islam (KOMPI)	Gold	Nasional
51	Olimpiade Matematika Tingkat Nasional	Harapan 3	Nasional
52	Olimpiade Matematika Tingkat Nasional	Harapan 3	Nasional
53	Olimpiade Matematika Tingkat Nasional	Harapan 4	Nasional
54	Olimpiade Matematika Tingkat Nasional	Harapan 5	Nasional
55	Juara Harapan 5 Lomba Matapelajaran Matematika	Harapan 5	Nasional
56	Read1 Online Mathematics Competition (ROMC)	High Distinction	Nasional
57	Read1 Online Mathematics Competition (ROMC)	High Distinction	Nasional
58	Read1 Online Competition Geometry	Honorable Mention	Nasional
59	Read1 Online Competition Geometry	Honorable Mention	Nasional
60	Read1 Online Competition Geometry	Honorable Mention	Nasional
61	Read1 Online Competition Geometry	Honorable Mention	Nasional

62	Read1 Online Competition Geometry	Honorable Mention	Nasional
63	Read1 Online Competition Geometry	Honorable Mention	Nasional
64	Olimpiade Matematika	Juara 1	Nasional
65	Lomba Mata Pelajaran Matematika	Juara 2	Nasional
66	Olimpiade Matematika dan Sains Nasional Bidang Matematika	Juara 2	Nasional
67	Olimpiade Matematika	Juara 2	Nasional
68	Lomba Mata Pelajaran Matematika	Juara 2	Nasional
69	Olimpiade Matematika dan Sains Nasional (Bidang Matematika) 2020	Juara 3	Nasional
70	Lomba Mata Pelajaran Matematika	Juara 3	Nasional
71	Olimpiade Nasional Cwan Kategori Matematika	Juara 3	Nasional
72	Kompetisi Online Matematika Nasional 2 (KOMNAS 2)	Juara 3	Nasional
73	Lomba Mata Pelajaran Matematika Tingkat Nasional	JUARA 4	Nasional
74	Kompetisi Mapel Online (KMO) Mapel Matematika 2020 Se-Indonesia	Perak	Nasional
75	Kompetisi Siswa Quantum Online Bidang Matematika	Perak	Nasional
76	Olimpiade Pahlawan Sains Indonesia (OPSI) Bidang Matematika	Perak	Nasional
77	Kompetisi Matematika Paket Hari Ilmiah 2020 UNISMA	Perak	Nasional
78	Olimpiade Pahlawan Sains Indonesia (OPSI) Bidang Matematika	Perak	Nasional
79	Kompetisi Matematika Online Nasional Denpasar Mengajar (KMON-DM)	Perak	Nasional
80	Kompetisi Matematika Online Nasional Denpasar Mengajar	Perunggu	Nasional
81	Kompetisi Mapel Online	Perunggu	Nasional

	(KMO) Mapel Matematika 2020 Se-Indonesia		
82	Kompetisi Matematika Online Nasional Denpasar Mengajar	Perunggu	Nasional
83	Kompetisi Siswa Quantum Online Bidang Matematika	Perunggu	Nasional
84	Kompetisi Siswa Quantum Online Bidang Matematika	Perunggu	Nasional
85	Kompetisi Siswa Quantum Online (KSQO) Bidang Matematika	Perunggu	Nasional
86	Kompetisi Siswa Quantum Online Matematika	Perunggu	Nasional
87	Kompetisi Mapel Online Tingkat Nasional KMO Bidang Matematika 2020	Perunggu	Nasional
88	Read1 Online Competition Geometry	Silver	Nasional
89	Kompetisi Matematika dan Pendidikan Islam (KOMPI)	Silver	Nasional
90	Read1 Online Competition (ROC) Geometry 2020	Silver	Nasional
91	Kompetisi Paket Hari Ilmiah 2020 (PHI UNISMA)	Silver	Nasional
92	Kompetisi Matematika dan Pendidikan Islam (KOMPI)	Silver	Nasional
93	Olimpiade Matematika dan Sains Indonesia (OMSI) ke-5	Credit	Nasional
94	Olimpiade Matematika dan Sains Indonesia (OMSI) ke-5	Distinction	Nasional
95	Olimpiade Matematika dan Sains Indonesia (OMSI) ke-5	Silver	Nasional
96	Top 5 IOS Mathematics And Science Olympiad 2020	Top 5 IOS /PERAK	Nasional
97	Read1 Online Science Competition	Bronze	Nasional
98	Satu Pena Champion Mata Pelajaran Sains	Emas	Nasional
99	Kompetisi Sains Nasional IPA SD 2020 Tingkat Nasional	Emas	Nasional
100	Olimpiade Sains Tingkat Nasional	Harapan 2	Nasional
101	Lomba Mata Pelajaran Sains	Harapan 2	Nasional

102	Lomba Mata Pelajaran Sains	Harapan 2	Nasional
103	Olimpiade Sains Tingkat Nasional	Harapan 4	Nasional
104	READ1 ONLINE SCIENCE COMPETITION	Honorable Mention	Nasional
105	Olimpiade Sains Tingkat Nasional	Juara 1	Nasional
106	Lomba Mata Pelajaran Sains Tingkat Nasional	Juara 1	Nasional
107	Olimpiade Matematika dan Sains Nasional (Bidang Sains) 2020	Juara 2	Nasional
108	Lomba Mata Pelajaran Sains	Juara 2	Nasional
109	Lomba Mata Pelajaran Sains	Juara 2	Nasional
110	Olimpiade Matematika dan Sains Nasional (Bidang Sains) 2020	Juara 3	Nasional
111	Inspirational Olympiad Kategori IPA Piala Rektor Universitas Sunan Bonang Tuban Se-Indonesia 2020	Juara 3	Nasional
112	Olimpiade Sains Tingkat Nasional	Juara3	Nasional
113	Kompetisi Siswa Quantum Online Bidang Sains 2020	Perak	Nasional
114	Kompetisi Siswa Quantum Online (Bidang Sains)	Perunggu	Nasional
115	Kompetisi Mapel Online (KMO) Mapel IPA 2020 Se-Indonesia	Perunggu	Nasional
116	Kompetisi Siswa Quantum Online (Bidang Sains)	Perunggu	Nasional
117	Basic Science Competition (BSC) POSI level SMP	Perunggu	Nasional
118	Read1 Online Competition (ROC) Matapelajaran	Silver	Nasional
119	Certificat D'Honneur Internasional Visual Arts Competition	harapan 1	Internasional
120	Creative Brilliance 2020 Picasso Art Contest	silver	Internasional
121	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Bronze	Internasional
122	International Kangaroo	Bronze	Internasional

	Mathematics Contest (IKMC) 2020		
123	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Bronze	Internasional
124	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Bronze	Internasional
125	Asia International Mathematical Olympiad Indonesia Trial Round (AIMO 2020)	Bronze	Internasional
126	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Bronze	Internasional
127	Asian Science & Mathematics Olympiad for Primary and Secondary Schools X (ASMOPSS X) 2020	Bronze	Internasional
128	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Bronze	Internasional
129	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Bronze	Internasional
130	Asia International Mathematical Olympiad Indonesia Trial Round (AIMO 2020)	Bronze	Internasional
131	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Bronze	Internasional
132	Asia International Mathematical Olympiad (AIMO) 2020 Final Round	Bronze	Internasional
133	World Mathematics Invitational 2020 Finals	Bronze	Internasional
134	International Eduversal Mathematics Competition 2020 Junior level	Bronze	Internasional
135	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Gold	Internasional
136	Southeast Asian Mathematical Olympiad	Gold	Internasional

	(Paper A) 2020		
137	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Gold	Internasional
138	Asia International Mathematical Olympiad (AIMO) 2020 Indonesia Trial Round	Gold	Internasional
139	Singapore and ASIAN Schools Math Olympiad 2020	Gold	Internasional
140	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Gold	Internasional
141	Asia Science and Mathematics Olympiad For Primary and Secondary Schools X	Gold	Internasional
142	Southeast Asian Mathematical Olympiad (Paper C) 2020	Gold	Internasional
143	World Mathematics Invitational 2020 Finals	Gold	Internasional
144	Asia Science and Mathematics Olympiad For Primary and Secondary Schools X	Gold	Internasional
145	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Honorable Mention	Internasional
146	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Merit	Internasional
147	Hong Kong International Mathematical Olympiad Final Round 2020	Merit	Internasional
148	MERIT AWARD Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Merit	Internasional
149	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Merit	Internasional
150	Kompetisi Matematika dan Sains Online (KMSO) 2020 Mata Pelajaran Matematika	Perak	Internasional
151	International Kangaroo	Silver	Internasional

	Mathematics Contest (IKMC) 2020		
152	Singapore and ASIAN Schools Math Olympiad 2020	Silver	Internasional
153	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Silver	Internasional
154	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Silver	Internasional
155	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Silver	Internasional
156	Singapore and ASIAN Schools Math Olympiad 2020	Silver	Internasional
157	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Silver	Internasional
158	Singapore and ASIAN Schools Math Olympiad 2020	Silver	Internasional
159	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Silver	Internasional
160	Singapore and Asian School Math Olympiad 2020	Silver	Internasional
161	Asia International Mathematical Olympiad (AIMO) 2020 Final Round	Silver	Internasional
162	Southeast Asian Mathematical Olympiad (Paper C) SEAMO 2020	Silver	Internasional
163	World Mathematics Invitational 2020 Finals	Silver	Internasional
164	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Silver	Internasional
165	Hong Kong International Mathematical Olympiad Final Round 2020	Silver	Internasional
166	Asia International Mathematical Olympiad (AIMO) 2020 Final Round	Silver	Internasional
167	Top 5 IOS Mathematics And Science Olympiad 2020	Top 5/PERAK	Internasional
168	International Robotic's	Juara 1	Internasional

	Competition 2020 Kategori SUMO AUTO		
169	International Science Contest 2020	Silver	Internasional
170	AMO (AMERICAN MATHEMATICS OLYMPIAD)	GOLD	Internasional
171	AMO (AMERICAN MATHEMATICS OLYMPIAD)	Silver	Internasional
172	AMO (AMERICAN MATHEMATICS OLYMPIAD)	Silver	Internasional
173	AMO (AMERICAN MATHEMATICS OLYMPIAD)	Silver	Internasional
174	AMO (AMERICAN MATHEMATICS OLYMPIAD)	Silver	Internasional
175	AMO (AMERICAN MATHEMATICS OLYMPIAD)	Silver	Internasional
176	AMO (AMERICAN MATHEMATICS OLYMPIAD)	Bronze	Internasional
177	AMO (AMERICAN MATHEMATICS OLYMPIAD)	Bronze	Internasional
178	AMO (AMERICAN MATHEMATICS OLYMPIAD)	Bronze	Internasional
179	AMO (AMERICAN MATHEMATICS OLYMPIAD)	Bronze	Internasional
180	AMO (AMERICAN MATHEMATICS OLYMPIAD)	Bronze	Internasional
181	International Singapore Maths Competition (ISMC) 2020 Result Team Indonesia	GOLD	Internasional
182	International Singapore Maths Competition (ISMC) 2020 Result Team Indonesia	Silver	Internasional
183	International Singapore Maths Competition (ISMC) 2020 Result Team Indonesia	Bronze	Internasional

184	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Bronze	Internasional
185	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Bronze	Internasional
186	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Silver	Internasional
187	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Gold	Internasional
188	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Gold	Internasional
189	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Bronze	Internasional
190	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Silver	Internasional
191	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Gold	Internasional
192	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Gold	Internasional
193	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Bronze	Internasional
194	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Gold	Internasional
195	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Silver	Internasional
196	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	GOLD	Internasional
197	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Bronze	Internasional
198	International Singapore Maths Competition (ISM) 2020 Result Team Indonesia	Bronze	Internasional

199	International Singapore Maths Competition (ISMC) 2020 Result Team Indonesia	Bronze	Internasional
200	International Singapore Maths Competition (ISMC) 2020 Result Team Indonesia	Gold	Internasional
201	International Singapore Maths Competition (ISMC) 2020 Result Team Indonesia	Bronze	Internasional
202	International Singapore Maths Competition (ISMC) 2020 Result Team Indonesia	Bronze	Internasional
203	Singapore and ASIAN Schools Math Olympiad	Bronze	Internasioanl
204	Math Online Mental Arithmetic Competition	Bronze	Internasioanl
205	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Bronze	Internasioanl
206	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Bronze	Internasioanl
207	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Gold	Internasioanl
208	Award International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Honorable Mention	Internasioanl
209	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Honorable Mention	Internasioanl
210	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Honorable Mention	Internasioanl
211	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Honorable Mention	Internasioanl
212	Hong Kong International Mathematical Olympiad Final Round 2020	Merit	Internasioanl
213	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Silver	Internasioanl
214	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Silver	Internasioanl

215	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Silver	Internasioanl
216	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Silver	Internasioanl
217	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Silver	Internasioanl
218	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Silver	Internasioanl
219	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Gold	International
220	Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Gold	International
221	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Gold	International
222	Honorable Mention International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Honorable Mention	International
223	International Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2020	Bronze	International
224	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Bronze	International
225	Honorable Mention International Science Contest 2020	Honorable Mention	International
226	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Merit	International
227	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2020	Silver	International
228	International Science Contest 2020	Honorable Mention	International

5. Prestasi Sekolah Tahun 2021-2022

No	Prestasi	Medali	Tingkat
1	Indonesia Youth Science and Language Olympiad (IYSLO) Bidang Bahasa Inggris	Silver	Nasional
2	Olimpiade Sains Tingkat Nasional Bidang Bahasa Inggris	Emas	Nasional
3	Indonesia Youth Science and Language Olympiad (IYSLO) Bidang Bahasa Inggris	Perak	Nasional
4	Indonesia Youth Science and Language Olympiad (IYSLO) Bidang Bahasa Inggris	Perak	Nasional
5	DM Science Competition (Bidang IPA) 2021	Perak	Nasional
6	Irada Science Mathematics Competition (ISMAC) Bidang Sains	Silver	Nasional
7	Irada Science Mathematics Competition (ISMAC) Bidang Sains	Bronze	Nasional
8	Indonesia Youth Science and Language Olympiad (IYSLO) Bidang IPA	Perak	Nasional
9	Irada Science Mathematics Competition (ISMAC) Bidang Sains	Gold	Nasional
10	Irada Science Mathematics Competition (ISMAC) Bidang Sains	Silver	Nasional
11	Al uswah Islamic and Scout Festival 6.0 IPA	Juara 2	NASIONAL
12	Olimpiade Sains Pemuda Indonesia	Emas	NASIONAL
13	Kompetisi Sains Indonesia Hebat 2021	Perunggu	Nasional
14	Al uswah Islamic and Scout Festival 6.0 Bidang IPA	Juara 3	Nasional
15	Banin Olympiad Of Science 2022	Emas	Nasional
16	Ajang Matematika Indonesia 2021 (Liga AMI)	Silver	Nasional
17	Read1 Online Competition (ROC) Geometri 2	Bronze	Nasional
18	Ajang Matematika Indonesia 2021 (Liga AMI)	Perunggu	Nasional
19	Irada Science Mathematics Competition (ISMAC) Bidang Matematika	Bronze	Nasional
20	Emerald Mathematics Competition	Perak	Nasional

	2021		
21	Olimpiade Matematika Paket Hari Ilmiah 2021	Perunggu	Nasional
22	Read1 Online Competition (ROC) Geometri 2	Bronze	Nasional
23	Irada Science Mathematics Competition (ISMAC) Bidang Matematika	Bronze	Nasional
24	Olimpiade Matematika Paket Hari Ilmiah 2021	Emas	Nasional
25	Olimpiade Matematika Level 2 Tingkat Nasioal	Juara 1	Nasional
26	Olimpiade Matematika Level 2 Tingkat Nasioal	Juara 1	Nasional
27	Kompetisi Hari Anak Nasional (Bidang Matematika) 2021	Juara 1	Nasional
28	Olimpiade Matematika Paket Hari Ilmiah 2021	Perak	Nasional
29	Olimpiade Matematika Level 2 Tingkat Nasioal	Juara 2	Nasional
30	Ajang Matematika Indonesia (LIGA AMI) 2021	Silver	Nasional
31	DM Science Competition (Bidang Matematika) 2021	Perak	Nasional
32	Irada Science Mathematics Competition (ISMAC) Bidang Matematika	Silver	Nasional
33	Irada Science Mathematics Competition (ISMAC) Bidang Matematika	Silver	Nasional
34	Irada Science Mathematics Competition (ISMAC) Bidang Matematika	Bronze	Nasional
35	Medali Emas Olimpiade Matematika Paket Hari Ilmiah 2021	Emas	Nasional
36	Medali Perunggu Mathematics Competition Revolution (MCR) 2021	Perunggu	Nasional
37	Liga Matematika Nasional Columna Saincia (LIMAS CLASIC) 2021	Perunggu	Nasional
38	Science, English, Math Competition	Juara 3	Nasional
39	Kompetisi Matematika dan Pendidikan Islam 2021	Perunggu	Nasional
40	Indonesia Youth Science and Language Olympiad (IYSLO) Bidang Matematika	Perunggu	Nasional

41	Irada Science Mathematics Competition (ISMAL) Bidang Matematika	Bronze	Nasional
42	Indonesia Youth Science and Language Olympiad (IYSLO) Bidang Matematika	Perunggu	Nasional
43	Al uswah Islamic and Scout Festival 6.0 Bidang Matematika	Juara 3	NASIONAL
44	Al uswah Islamic and Scout Festival 6.0 Bidang Matematika	Juara 3	NASIONAL
45	Kompetisi MIPA 2021	Emas	Nasional
46	Medali Emas Mathematics Competition Revolution (MCR) 2021	Emas	Nasional
47	Indonesia Youth Science and Language Olympiad (IYSLO) Bidang Matematika	Emas	Nasional
48	Al uswah Islamic and Scout Festival 6.0 Bidang Matematika	Juara 1	NASIONAL
49	Medali Perak Olimpiade Matematika Paket Hari Ilmiah 2021	Perak	Nasional
50	Ajang Matematika Indonesia 2021 (Liga AMI)	Silver	Nasional
51	Liga Matematika Nasional Columna Saincia (LIMAS CLASIC) 2021	Perunggu	Nasional
52	Factorial Math Competitions 2021	Silver	Nasional
53	Ajang Matematika Indonesia (LIGA AMI) 2021	Silver	Nasional
54	Read1 Online Competition Stream Bidang Matematika	Silver	Nasional
55	Al uswah Islamic and Scout Festival 6.0 Bidang Matematika	Juara 2	NASIONAL
56	Al uswah Islamic and Scout Festival 6.0 Bidang Matematika	Juara 2	NASIONAL
57	Lomba Mathematics and Science Competition (MSC 2021)	Perunggu	Nasional
58	Read1 Online Competition Geometri 2	Bronze	Nasional
59	Festival Anak Berprestasi Indonesia Final	Juara 3	Nasional
60	Primagama Mencari Juara (PMJ) 2021	Perunggu	Nasional
61	Kompetisi Matematika dan Pendidikan Islam 2021	Bronze	Nasional
62	Olimpiade Matematika Paket Hari Ilmiah 2021	Perunggu	Nasional

63	Read1 Online Competition Stream Bidang Matematika	Bronze	Nasional
64	Kompetisi Matematika Suprarasional se Indonesia ke 17	Bronze	Nasional
65	Al uswah Islamic and Scout Festival 6.0 Bidang Matematika	Juara 3	Nasional
66	Al uswah Islamic and Scout Festival 6.0 Bidang Matematika	Juara 3	Nasional
67	Olimpiade Matematika Nasional	Juara 1	Nasional
68	Indonesia Math Science English Olympiad (IMSEO) 2021	Gold	Nasional
69	Olimpiade Matematika Nasional	Juara 1	Nasional
70	Festival Anak Berprestasi Indonesia Penyisihan	Emas	Nasional
71	Kompetisi Pelajar Nasional	Juara 1	Nasional
72	Liga Matematika Nasional Columna Saincia (LIMAS CLASIC) 2021	emas	Nasional
73	Indonesian Youth Science and Language Olympiad (IYSLO) 2021	Gold	Nasional
74	Al uswah Islamic and Scout Festival 6.0 Bidang Matematika	Juara 1	Nasional
75	ESTIMATIKA (Festival Olimpiade Matematika)	Juara 1	Nasional
76	Olimpiade Sains Tingkat Nasional Bidang Matematika	Emas	Nasional
77	Kompetisi Matematika dan Ipa jenjang SD (KOMIPA 2022)	Emas/Juara 1	Nasional
78	PROMINENSA (Prestige Olimpiade Sains Pemuda Indonesia)	Emas/Juara 1	Nasional
79	BANIN OLYMPIAD OF SIENCE 2022	Emas/Juara 1	Nasional
80	Olimpiade Sains Nasional Prominensa (Prestige-Olimpiade Sains Pemuda Indonesia) 2022	Emas	Nasional
81	Juara 2 Olimpiade Matematika (OPTIKA)2021	Juara 2	Nasional
82	Juara 2 Olimpiade Matematika (OPTIKA)2021	Juara 2	Nasional
83	Kompetisi Online Nasional	Juara2	Nasional
84	Science, English, Math Competition	Juara 2	Nasional
85	Mentari Mathematics Olympiad (MEMO) 2021	Silver	Nasional
86	Final Kompetisi Matematika dan Sains Indonesia 6 (KMSI 6) 2021	Silver	Nasional
87	Emerald Mathematics Competition	Perak	Nasional

	2021		
88	Juara 2 Olimpiade Matematika (OPTIKA)2021	Juara 2	Nasional
89	Irada Science Mathematics Competition (ISMAC) Bidang Matematika	Silver	Nasional
90	The HERO Competition 2021	Juara 2	Nasional
91	Jawara MIPA Banten INDONESIA	Perak	Nasional
92	Matsamas Fest Bidang Matematika	Juara 2	Nasional
93	UNDIP'S MATHEMATICS COMPETITION	Juara 2	Nasional
94	Olimpiade Nasional (OLNAS) 2022	Perak	Nasional
95	Indonesia Youth Science and Language Olympiad (IYSLO) Bidang Matematika	Perak	Nasional
96	Irada Science Mathematics Competition (ISMAC) Bidang Matematika	Silver	Nasional
97	Al uswah Islamic and Scout Festival 6.0 Bidang Matematika	Juara 2	Nasional
98	Indonesian Youth Science and Language 2021 (IYSLO 2021)	Perak/Juara 2	Nasional
99	Creative Brilliance 2021	Juara 2	Nasional
100	Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area Mathematical Olympiad Heat Round (BBC) 2021	Gold	Nasional
101	Pekan Kompetisi Nasional	Perak/Juara 2	Internasional
102	Juara 2 Olimpiade Pendidikan Agama Islam	Juara 2	Internasional
103	International Mathematics And Science Olympiad 18 Pararel Bidang IPA	Bronze	Internasional
104	Bronze Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Bronze	Internasional
105	Bronze Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Bronze	Internasional
106	Asian Science and Mathematics Olympiads (ASMO) 2021	Perunggu	Internasional
107	Bronze Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Bronze	Internasional
108	Hong Kong International Mathematical Olympiad (HKIMO)	Emas	Internasional

	Heat Round 2021		
109	Silver Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Silver	Internasional
110	Philippine International Math and Science Olympics (PIMSO) 2021	Perak	Internasional
111	Thailand International Mathematical Olympiad Final Round 2020-2021	Perak	Internasional
112	Philippine International Mathematical Olympiad (PHIMO) 2021	Perak	Internasional
113	Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO) 2021	Perak	Internasional
114	Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Perak	Internasional
115	Bronze Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Bronze	Internasional
116	Fermat Mathematical Olympiad (FMO) 2021 Heat Round	Bronze	Internasional
117	Singapore & Asian Schools Math Olympiad (SASMO) 2021	Gold	Internasional
118	Asian Science and Mathematics Olympiads (ASMO) 2021	Gold	Internasional
119	Silver Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Silver	Internasional
120	Silver Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Silver	Internasional
121	Silver Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Silver	Internasional
122	Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO) 2021	Silver	Internasional
123	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Silver	Internasional
124	Fermat Mathematical Olympiad (FMO) 2021 Heat Round	Bronze	Internasional
125	WMI Preliminary Round 2021	Perunggu	Internasional
126	Philippine International Math and Science Olympics (PIMSO) 2021	Perunggu	Internasional
127	Asia International Mathematical Olympiad (AIMO) Trial Round 2021	Perunggu	Internasional

128	Philippine International Mathematical Olympiad (PHIMO) 2021	Perunggu	Internasional
129	International Mathematics Contest Singapore 2021 Paralel	Bronze	Internasional
130	Silver Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Silver	Internasional
131	Silver Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Silver	Internasional
132	Philippine International Math And Science Olympics	Silver	Internasional
133	WMI Preliminary Round 2021	Silver	Internasional
134	Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO) 2021	Silver	Internasional
135	Thailand International Mathematical Olympiad Final Round 2020-2021	Perak	Internasional
136	"Hua Xia Cup" China Mathematical Olympiad Contest 2021	Silver	Internasional
137	Bronze Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Bronze	Internasional
138	Bronze Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Bronze	Internasional
139	Asia Mathematics Olympiad (AMO) 2021	Bronze	Internasional
140	Mathlympics for all Indonesia Primary Schools 2020	Bronze	Internasional
141	Hong Kong International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Gold	Internasional
142	Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO) 2021	Gold	Internasional
143	Thailand International Mathematics Olympiad Head Round 2021	Gold	Internasional
144	WMI Preliminary Round 2021	Gold	Internasional
145	Singapore & Asian Schools Math Olympiad 2021	Gold	Internasional
146	Hong Kong International Mathematical Olympiad (HKIMO) Heat Round 2021	Emas	Internasional
147	Mathematics Without Borders (MWB) Autumn 2021	Gold	Internasional

148	Mathlympics	Gold	Internasional
149	Internasional Singapore Math Competition (ISMC) 2021	Gold	Internasional
150	Internasional Kangaroo Mathematics Contest (IKMC) 2022	Gold	Internasional
151	Silver Award Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Silver	Internasional
152	International Mathematics Contest Singapore 2021 Paralel	Silver	Internasional
153	Road To ASMOPSS 11	Silver	Internasional
154	"Hua Xia Cup" China Mathematical Olympiad Contest 2021	Silver	Internasional
155	Asian Science and Mathematics Olympiads (ASMO) 2021	Silver	Internasional
156	Asia International Mathematical Olympiad Trial Round 2021	Silver	Internasional
157	Internasional Kangaroo Mathematics Contest 2021	Silver	Internasional
158	Southeast Asian Mathematical Olympiad (SEAMO) 2021	Perak	Internasional
159	Thailand International Mathematical Olympiad Heat Round 2021	Perak	Internasional
160	IMEC Preliminary Round 2022	Silver	Internasional
161	Heat Round TIMO 2022	Perak/Juara 2	Internasional
162	FINAL Mathlympics Indonesia for Primary 5-6	Perak/Juara 2	Internasional
163	Creative Brilliance 2021	Juara 2	Internasional
164	I Saw the Disaster with My Eyes	Juara 2	Internasional
165	The 49th International Children's Exhibition Of Fine Arts Lidice 2021	3	Internasional



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133 Faksimile (0341) 531130
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-024/Ps/HM.01/4/2022

7 April 2022

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada
 Yth. Ketua Departemen Pendidikan DPW Hidayatullah Jawa Timur

di Tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, kami menganjurkan mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian ke Lembaga yang Bapak/Ibu Pimpin. Oleh karena itu, mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin pengambilan data bagi mahasiswa:

Nama	: Nanang Noerpatria
NIM	: 15731011
Program Studi	: Doktor Manajemen Pendidikan Islam
Promotor	: 1. Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I. 2. Dr. H. Achmad Khudori Saleh, M.Ag.
Tema Penelitian	: Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional Pada Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah di Jawa Timur

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb





DEWAN PENGURUS WILAYAH
HIDAYATULLAH
JAWA TIMUR

Kepuluh Ilir / 51-53 Sukolilo
 Surabaya (0852-3590-4131)
 dpw_jatim@hidayatullah.or.id

SURAT KETERANGAN

No : 011/Depdik/DPW-Jatim/2022

Bismillahirrohmanirrohim,

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Adi Purwanto, M.Pd
 Amanah : Kepala Departemen Pendidikan DPW Hidayatullah Jawa Timur

Menerangkan bahwa:

Nama : Nanang Noerpatria
 NIM : 15731011
 Program Studi : Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Diizinkan untuk melakukan penelitian di Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah Jawa Timur, dalam rangka menyelesaikan disertasi program doctoral dengan judul:
"Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Komitmen Organisasional Pada Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah di Jawa Timur"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 6 Ramadhan 1443 H
 8 April 2022
 Departemen Pendidikan
 DPW Hidayatullah Jawa Timur



Adi Purwanto, M.Pd
 Ketua

BIODATA PENELITI



Terdengar suara tangisan bayi laki-laki mungil dikegelapan tengah malam Jumat Legi di pegunungan kota Malang yang sejuk, yang membahagiakan kedua orang tuanya. Lekaki tersebut diberilah nama Nanang Noerpatria, yang memiliki arti putra ketiga yang bercahaya. Alhamdulillah, dalam perjalanan hidupnya senantiasa dalam bimbingan kedua orang tuanya yang berprofesi sebagai guru bagi anak-anak usia sekolah dasar. Rupanya, darah pendidik itu mengalir dalam diri putranya yang ketiga (red: Nanang Noerpatria), untuk meneruskan kiprah kedua orang tuanya mengabdikan diri di dunia pendidikan. Terbukti setelah lulus SMA meneruskan kuliah di sekolah keguruan IKIP Negeri Malang jenjang S1 dan S2, kemudian menempuh pendidikan Doktoral (S3) di UIN Maliki Malang. Pengalaman hidupnya juga demikian, tidak keluar dari dunia pendidikan yang menempa dan membesarkan namanya. Secara formal, memulai karirnya sebagai guru dan pengelola pendidikan tahun 1994 di Ma'had Tahfidz Al Amien Prenduan Sumenep Madura, dilanjutkan dengan perintisan SMP-SMA Ar-Rohmah tahun 1996 di Sumbersekar Dau Malang, mulai berprofesi menjadi guru, kepala sekolah, hingga Direktur LPI Ar-Rohmah Malang, Departemen Pendidikan Pimpinan Wilayah Hidayatullah Jawa Timur, Mudir Ma'had Tahfidz Ar-Rohmah, Kepala Departemen Ristekdikti DPP Hidayatullah dan Tim Pendidikan Hidayatullah secara Nasional sebagai intruktur/trainer. Sekarang dikematangan usianya, mengemban amanah sebagai Pembina LPI Ar-Rohmah Putri, Ketua perguruan tinggi STT STIKMA Internasional Malang dan Ketua Departemen Dikdasmen DPP Hidayatullah. Semoga kiprah dan aktivitasnya, menjadi inspirasi dan motivasi bagi para pendidik yang siap mengabdikan dirinya di dunia pendidikan.