

**PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION*, KOHESIVITAS
DAN MOTIVASI AFILIASI TERHADAP KINERJA SOSIAL
GURU MADRASAH TSANAWIYAH DI KABUPATEN
MALANG**

TESIS

OLEH:

CICIK ROHMANIYAH SALIM

NIM 200106220024



**PROGRAM MEGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2023**

**PENGARUH *LEARNING ORGANIZATION* KOHESIVITAS
DAN MOTIVASI AFILIASI TERHADAP KINERJA SOSIAL
GURU MADRASAH TSANAWIYAH DI KABUPATEN
MALANG**

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan

Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

OLEH

CICIK ROHMANIYAH SALIM

NIM 200106220024

**PROGRAM MEGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2023**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Nama : Cicik Rohmaniyah Salim
NIM : 200106220024
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengaruh *Learning Organization* Kohesivitas Dan Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah Di Kabupaten Malang

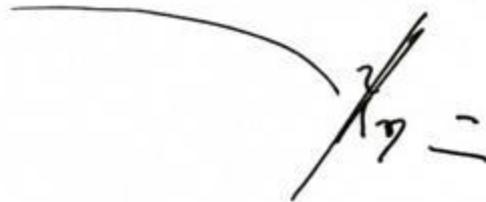
Setelah diperiksa dan dilakukan perbaikan seperlunya, tesis dengan judul sebagaimana di atas disetujui untuk diajukan ke Sidang Ujian Tesis.

Pembimbing I



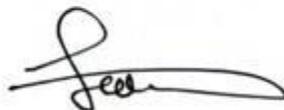
Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 19720420 200212 1 003

Pembimbing II



Dr. M. Zubad Nurul Yaqin, M.Pd
NIP. 19740228 200801 1 003

Mengetahui,
Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan Islam



Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
NIP. 19690303 200003 1 002

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Learning Organization, Kohesivitas Dan Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah Di Kabupaten Malang” ini telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 09 Januari 2024.

Dewan Penguji



Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M. Pd.
NIP. 19790202 200604 2 003

Ketua Sidang



Dr. Hj. Alfiana Yuli Efianti, M.A
NIP. 19710701 200604 2 001

Penguji Utama



Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.
NIP. 19720420 200212 1 003

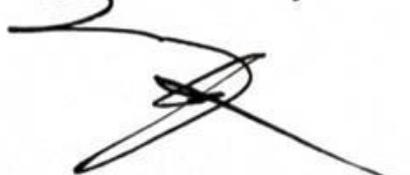
Pembimbing I



Dr. M. Zubad Nurul Yaqin, M.Pd
NIP. 19740228 200801 1 003

Pembimbing II

Mengetahui
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M. Pd.,
NIP. 19690303 200003 1 002

HALAMAN PERSEMBAHAN

Teriring untaian rasa syukur kepada Allah SWT, Karya ini penulis
Persembahkan kepada:

Kedua orang tuaku yang sangat kusayangi, kucintai dan kubanggakan.

Bapak Nur Salim yang selalu memberiku semangat dan selalu
memberikan perhatian untuk terus menyelesaikan studiku bahkan
diakhir hayat beliau dan Ibu Khusnul chotimah yang telah melahirkan
dan membesarkan dengan penuh kasih sayang, tiada kata yang dapat
mengungkapkan betapa bangganya menjadi putri kalian. Semoga Allah
selalu memberikan limpahan kasih sayang-Nya kepada bapak dan ibu
tersayang.

Kepada suamiku yang selalu membersamaiku, memberikan dukungan
tanpa mengenal letih, memberikan perhatian yang teramat besar dan
selalu menenangkan, terimakasih selalu mendampingiku sampai
terselesaikannya Tesis ini.

Kepada saudara-saudaraku, mas Aris, Afi dan Oni, terima kasih telah
menghibur dikala lara dan memberika perhatian dimasa-masa perjuangan
hingga terselesaikannya studi ini.

Kepada Guru-Guruku, Para Dosen yang telah memberikan ilmu dan
pengalaman yang sangat bermanfaat bagi saya dan teman-teman
seperjuangan di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang saling
berbagi Ilmu dan pengalaman demi kesuksesan karir kami.

Kepada semua orang yang sudah memberikan dukungan dan do'a sehingga saya mendapat kemudahan dalam menyelesaikan Tesis ini.

KATA PENGANTAR



Segala puji bagi Allah swt. yang telah melimpah curahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penyusunan Tesis ini dapat terselesaikan. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW. Sang revolusioner dunia pertama yang telah memberikan cahaya yang terang dengan adanya ilmu pengetahuan yang kita rasakan saat ini.

Selesainya penulisan Tesis ini, pada dasarnya tidak terlepas dari partisipasi segenap pihak yang telah mendukung dan membantu peneliti. Oleh karena itu, peneliti haturkan banyak terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan para Pembantu Rektor, atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi
2. Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. selaku direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi
3. Dr. M. Fahim Tharaba M.Pd Selaku Kepala Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) yang telah memberikan motivasi dalam penyelesaian studi ini
4. Prof Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag sebagai pembimbing I dan Dr. M. Zubad Nurul Yaqin, M.Pd sebagai pembimbing II yang telah

memberikan motivasi, koreksi, dan bimbingan dalam penyelesaian studi ini

5. Bapak dan ibu dosen serta staff TU Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan Namanya satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan *ta'dhim* kepada beliau semua, terima kasih atas ilmu yang telah diberikan serta kemudahan- kemudahan selama menyelesaikan studi ini

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

Alhamdulillahirabbil' Alamin

Malang, 13 Desember 2023

Cicik Rohmaniyah Salim

NIM. 200106220024

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cicik Rohmaniyah Salim
NIM : 200106220024
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengaruh *Learning Organization* Kohesivitas Dan Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah Di Kabupaten Malang

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

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

Demikian surat ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 27 November 2023

Cicik Rohmaniyah Salim
200106220024

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 Transliteration), 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	ه	H
ش	sy	ء	'
ص	sh	ي	Y
ض	dl		

B. Vokal Panjang dan Diftong

Arab	Latin	Arab	Latin
آ	â (a panjang)	ؤ	Aw
يٰٓ ا	î (i panjang)	ئي	ay
و	û (u panjang)		

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
MOTTO	xvii
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT	xix
مستخلص البحث	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Orisinalitas Penelitian.....	9
F. Definisi Operasional Variabel	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
A. <i>Learning Organization</i>	15
1. Teori-Teori <i>Learning Organization</i>	17
2. Dimensi-Dimensi <i>Learning Organization</i>	20
3. Karakteristik <i>Learning Organization</i>	21
4. <i>Learning Organization</i> Perspektif Islam	23
B. Kohesivitas	27

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kohesivitas	29
2. Dimensi-dimensi Kohesivitas	31
3. Kohesivitas Perspektif Islam	33
C. Motivasi Afiliasi	35
1. Konsep Motivasi Kerja	35
2. Konsep Motivasi Afiliasi	38
3. Skala Kebutuhan Afiliasi	39
4. Konsep Motivasi Afiliasi dalam Perspektif Islam	40
D. Kinerja Sosial Guru	42
1. Konsep Kinerja Sosial Guru	42
2. Kompetensi Sosial Guru	44
3. Mengukur Kinerja Sosial Guru	45
4. Kinerja Sosial dalam Pandangan Islam	46
G. Pengaruh Antar Variabel	47
1. Pengaruh <i>Learning Organization</i> Terhadap Kinerja Sosial Guru ...	47
2. Pengaruh Kohesivitas Terhadap Kinerja Sosial Guru	48
3. Pengaruh Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Sosial Guru	49
4. Pengaruh tidak langsung <i>Learning Organization</i> terhadap kinerja sosial guru melalui motivasi afiliasi	50
5. Pengaruh Tidak Langsung Kohesivitas Terhadap Kinerja Sosial Guru Melalui Motivasi Afiliasi	51
H. Kerangka Berfikir	52

BAB III METODE PENELITIAN 53

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	53
B. Ruang Lingkup Penelitian	54
C. Variabel Penelitian	55
D. Populasi dan Sampel.....	58
1. Populasi.....	58
2. Sampel	59
E. Sumber Data	60
F. Instrumen Penelitian	60
G. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	61
1. Uji Validitas	61
2. Uji Reliabilitas	65
H. Analisis Data	66
1. Pengukuran <i>Outer Model</i>	66
2. Pengukuran <i>Inner Model</i>	73

BAB IV HASIL PENELITIAN..... 75

A. Gambaran Umum Penelitian	75
1. Gambaran Umum Objek Penelitian	75

2. Karakteristik Responden.....	75
B. Deskripsi Jawaban Responden	78
1. Deskripsi Jawaban Item Pertanyaan Penyusun Variabel <i>Learning Organization</i> (X_1).....	78
2. Deskripsi Jawaban Item Pertanyaan Penyusun Variabel Kohesivitas (X_2)	82
3. Deskripsi Jawaban Item Pertanyaan Penyusun Variabel Motivasi Afiliasi (Z).....	84
4. Deskripsi Jawaban Item Pertanyaan Penyusun Variabel Kinerja Sosial Guru (Y)	87
C. Pemodelan Persamaan Struktur Pendekatan PLS.....	90
1. Pengujian Asumsi Linearitas	91
2. Pengujian <i>Goodness of Fit</i> Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	91
3. Pengujian Outer Model Reflektif.....	92
4. Pengujian <i>Discriminant Validity Model Struktural</i> (<i>Outer Model</i>) .	94
5. Pengujian <i>Composite Reliability Outer Model</i>	95
6. Hasil Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	96
7. Pengaruh Tak Langsung Variabel <i>Learning Organization</i> (X_1) dan Kohesivitas (X_2) Terhadap Kinerja Sosial Guru (Y) Melalui Motivasi Afiliasi (Z) Sebagai Mediasi	99

BAB V PEMBAHASAN 101

A. Pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang.....	101
B. Pengaruh Kohesivitas terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang.....	104
C. Pengaruh Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang.....	108
D. Pengaruh <i>Learning Organization</i> dengan Mediasi Motivasi Afiliasi terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang.....	111
E. Pengaruh Kohesivitas dengan Mediasi Motivasi Afiliasi terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang ...	113

BAB VI PENUTUP 115

A. Kesimpulan.....	115
B. Saran	116

DAFTAR PUSTAKA 118

LAMPIRAN - LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	12
Tabel 2.1 Lima Disiplin <i>Learning Organization</i> Peter Senge	20
Tabel 2.2 Dimensi-Dimensi Kohesivitas	33
Tabel 2.3 Aspek Kebutuhan Afiliasi	40
Tabel 2.4 Peraturan Menteri Pendidikan No 16 tahun 2007	45
Tabel 3.1 Variabel dan Definisi Operasional	56
Tabel 3.2 Daftar Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang	59
Tabel 3.3 Skala Pengukuran Alternatif Jawaban Responden	61
Tabel 3.4 Hasil Uji Coba Validitas Variabel <i>Learning Organization</i>	63
Tabel 3.5 Hasil Uji Coba Validitas Variabel Kohesivitas	63
Tabel 3.6 Hasil Uji Coba Validitas Variabel Motivasi Afiliasi	64
Tabel 3.7 Hasil Uji Coba Validitas Variabel Kinerja Sosial Guru	64
Tabel 3.8 Pengujian Relevansi <i>Outer Loading</i>	67
Tabel 3.9 Hasil Pengujian Hipotesis dan Tingkat Hubungan	72
Tabel 3.10 Kriteria Penilaian PLS	72
Tabel 4.1 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel <i>Learning Organization</i> (X_1)	79
Tabel 4.2 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kohesivitas (X_2) ...	82
Tabel 4.3 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Afiliasi (Z)	85
Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Sosial Guru (Y)	87
Tabel 4.5 Pengujian Asumsi Linearitas Model Struktural	91
Tabel 4.6 R ² dan Q ² Model Struktural	92
Tabel 4.7 Pengujian <i>Convergent Validity Outer Model</i>	93
Tabel 4.8 Pengujian <i>Discriminant Validity Outer Model</i> dengan <i>Cross Loading</i>	95

Tabel 4.9 Pengujian <i>Composite Reliability Outer Model</i>	96
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung Inner Model	97
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Total Inner Model.....	98
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Efek Mediasi Variabel Motivasi Afiliasi (Z).....	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konseptual Pengaruh Learning Organization, Kohesivitas, Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Guru	52
Gambar 2.2 Analisis Antar Variabel Bebas, Intervening, dan Terikat	55
Gambar 3.1 menilai tingkat collinearity dalam model pengukuran formatif.....	69
Gambar 3.2 <i>Significance and Relevance Of Outer Weight</i>	70
Gambar 3.3 Prosedur Model Pengukuran Struktur	71
Gambar 3.4 <i>Inner Model</i>	74
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	76
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Gender	76
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Mengajar.....	77
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	78
Gambar 4.5 Model Struktural Konseptual	90
Gambar 4.6 Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis <i>Inner Model</i>	97

MOTTO

لَيْسَ الْجَمَالُ بِأَثْوَابٍ تُزَيِّنُنَا

Keindahan tidak terletak pada pakaian yang menghiasi kita

إِنَّ الْجَمَالَ جَمَالُ الْعِلْمِ وَالْأَدَبِ

Keindahan yang sesungguhnya adalah keindahan ilmu dan adab

ABSTRAK

Salim, Cicik Rohmaniyah. 2023. *Pengaruh Learning Organization Kohesivitas Dan Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah Di Kabupaten Malang*. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (1) Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag. (2) Dr. M. Zubad Nurul Yaqin, M. Pd.

Kata Kunci: *Learning Organization*, Kohesivitas, Motivasi Afiliasi dan Kinerja Sosial Guru

Kinerja sosial mengacu pada interaksi, komunikasi dan adaptasi dalam lingkungan sosial memiliki dampak terhadap kemajuan lembaga pendidikan. Kinerja sosial lahir dari semangat kerja dan juga wawasan budaya organisasi yang bagus oleh lembaga pendidikan itu sendiri. Maka, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh *learning organization*, Kohesivitas dan Motivasi afiliasi terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel Motivasi Afiliasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan menggunakan survei sebagai alat untuk mengumpulkan data. Populasi penelitian ini adalah Guru-Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *total sampling* dimana jumlah populasi dijadikan sebagai sampel berjumlah 149 Guru. Analisis data menggunakan regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Learning Organization* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dibuktikan dengan nilai *P-Value* yaitu $0,001 < 0,05$ (2) Kohesivitas berpengaruh langsung terhadap kinerja sosial dengan dibuktikan nilai *P-Value* yaitu $0,035 < 0,05$. (3) Motivasi Afiliasi berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai *P-Value* $0,024 < 0,05$ (4) Motivasi afiliasi berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi afiliasi sebagai mediator, dan (5) kohesivitas berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi afiliasi.

Temuan penelitian ini menawarkan paradigma baru (*new paradigm*) tentang kapasitas guru yang bukan hanya diukur melalui prestasi akademik saja melainkan juga mampu menumbuhkan lingkungan akademik yang sehat melalui manifestasi nilai-nilai sosial yang baik. Sehingga temuan penelitian ini mempunyai sumbangsih penting bagi lembaga pendidikan untuk memperhatikan guru-guru dalam hal *learning organization*, kohesivitas dan motivasi afiliasi.

ABSTRACT

Salim, Cicik Rohmaniyah. 2023. *The Influence of Learning Organization, Cohesiveness and Affiliate Motivation on the Social Performance of Islamic Junior High School's Teachers in Malang Regency.* Thesis, Master of Islamic Education Management Study Program, Postgraduate of State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, Supervisor: (1) Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag. (2) Dr. M. Zubad Nurul Yaqin, M. Pd.

Keywords: *Learning Organization, Cohesiveness, Affiliate Motivation and Teacher Social Performance*

Social performance refers to interaction, communication and adaptation in a social environment that has an impact on the progress of educational institutions. Social performance is born from work enthusiasm and also insight into good organizational culture by the educational institution itself. So, this research aims to analyze the influence of learning organization, cohesiveness and affiliate motivation on the social performance of Islamic Junior High School teachers in Malang Regency, both directly and indirectly through the variable Affiliate Motivation.

This research uses a quantitative approach using surveys as a tool to collect data. The population of this study were Islamic Junior High School teachers throughout Karangploso Malang sub-district. Sampling used a total sampling technique where the total population used as a sample was 149 teachers. Data analysis uses multiple linear regression

The research results show that: (1) Learning Organization has a direct effect on social performance as evidenced by the P-Value value, namely $0.001 < 0.05$ (2) Cohesiveness has a direct effect on social performance as evidenced by the P-Value value, namely $0.035 < 0.05$. (3) Affiliate motivation influences performance with a P-Value of $0.024 < 0.05$ (4) Affiliate motivation influences performance with affiliate motivation as a mediator, and (5) cohesiveness has an indirect effect on performance through affiliate motivation.

The findings of this research offer a new paradigm regarding teacher capacity which is not only measured through academic achievement but is also able to foster a healthy academic environment through the manifestation of good social values. So the findings of this research have an important contribution for educational institutions to pay attention to teachers in terms of learning organization, cohesiveness and affiliation motivation.

مستخلص البحث

سالم، جيجيك رحمنية. ٢٠٢٣. تأثير تنظيم التعلم والتماسك والدافعية على الأداء الاجتماعي لمعلمي المدرسة الثانوية في مدينة مالانج. رسالة الماجستير، إدارة التربية الإسلامية لكلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: (١) الأستاذ الدكتور منير العابدين الحاج الماجستير (٢) الدكتور محمد زباد نور اليقين الماجستير

الكلمات المفتاحية: تنظيم التعلم، التماسك، الدافع الانتمائي، الأداء الاجتماعي للمعلمين

أداء الاجتماع يشير إلى التفاعل والتواصل والتكيف في البيئة الاجتماعية، وله تأثير على تقدم المؤسسة التعليمية. ينشأ الأداء الاجتماعي من روح العمل وفهم جيد للثقافة التنظيمية من قبل المؤسسة التعليمية ذاتها. لذلك، تهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير تنظيم التعلم والتماسك والدافع الانتمائي على الأداء الاجتماعي لمعلمي المدرسة الثانوية في مدينة مالانج، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال متغير الدافع الانتمائي.

يستخدم هذا البحث المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. يتألف سكان هذا البحث من معلمي المدرسة الثانوية في جميع أنحاء منطقة كارانج بلوسو مالانج. تم اختيار الطريقة باستخدام طريقة احتمال اختيار العينة وتم اختيار أفراد العينة باستخدام طريقة اختيار العينة العشوائي المناسب، حيث بلغ جميع عدد العينة ١٤٩ معلم. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

نتائج البحث تشير إلى أن: (١) تنظيم التعلم يؤثر بشكل مباشر على الأداء، كما هو مثبت بقيمة P-Value التي هي $0.001 < 0.05$ ، (٢) التماسك يؤثر بشكل مباشر على الأداء الاجتماعي، وذلك بتأكيد قيمة P-Value التي هي $0.035 < 0.05$ ، (٣) الدافع الانتمائي يؤثر على الأداء بقيمة P-Value التي هي $0.024 < 0.05$ ، (٤) الدافع الانتمائي يؤثر على الأداء بوساطة الدافع الانتمائي، و (٥) التماسك يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء من خلال الدافع الانتمائي.

توفر نتائج هذا البحث نموذجًا جديدًا حول قدرات المعلمين، لا يتم قياسها فقط من خلال التفوق الأكاديمي وإنما أيضًا من خلال قدرتهم على تنمية بيئة أكاديمية صحية من خلال تجسيد القيم الاجتماعية الإيجابية. وبالتالي، تقدم نتائج هذا البحث إسهامًا هامًا للمؤسسات التعليمية للنظر في المعلمين من حيث تنظيم التعلم، والتماسك والدافع الانتمائي

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan sangat penting untuk mewujudkan sumber daya manusia yang utuh dan mandiri, sekaligus menjadi manusia yang berakhlak mulia dan bermanfaat bagi masyarakat. Dengan pendidikan, manusia akan mengerti bahwa dirinya memiliki kelebihan dibandingkan makhluk yang lain. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran dimana peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, budi pekerti, kebijaksanaan, kepribadian luhur, dan keterampilan yang diperlukan bagi diri, masyarakat, bangsa dan Negara.¹

Dalam tugas mendidik dan mengajar maka peran guru sangatlah penting, guru dalam hal ini adalah profesi yang penuh dengan tantangan, kreativitas, keteguhan dan sangat diharapkan, ketika seorang guru melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar, guru juga memerlukan pemikiran yang mendalam dalam mengkaji dan mengasah kemampuannya. Guru profesional sebagai seseorang yang mempunyai kemampuan dan keahlian bidang keguruan, sehingga ia mampu melakukan, memikul tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru dengan maksimal.² Tugas profesional guru menyangkut pengembangan kepribadian, berinteraksi dan berkomunikasi, menguasai landasan pendidikan, menyusun perencanaan program pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran,

¹ Depdiknas, "Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Pasal 3" (2004).

² Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005).

mengevaluasi hasil pembelajaran, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan kepada peserta didik.³ Guru yang profesional tentunya memiliki kinerja yang baik dan kesungguhan hati dalam mengerjakan pekerjaannya.

Kinerja guru menentukan kualitas dari hasil pendidikan, kinerja guru yang baik dapat diukur dari kompetensi profesional yang dimiliki oleh seorang guru, yang mana dapat ditunjukkan oleh beberapa indikator, yaitu: 1) Kompetensi pribadi yang mana seorang guru memiliki pengetahuan penunjang tentang fisiologis, psikologis dan pedagogis dari para peserta didik yang dihadapinya, 2) Kompetensi sosial yaitu guru harus mampu memahami dan menerapkan prinsip belajar humanistik yang beranggapan bahwa keberhasilan belajar ditentukan oleh kemampuan yang ada pada diri peserta didik. Kompetensi sosial juga menyangkut kemampuan guru dalam berkomunikasi pada peserta didik dan lingkungan mereka, 3) Kompetensi profesional mengajar yaitu guru berperan sebagai pengelola pembelajaran mulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan sistem pembelajaran, mengevaluasi sistem pembelajaran, dan mengembangkan sistem pembelajaran.⁴

Banyak penelitian yang membahas tentang kinerja guru secara keseluruhan, dalam penelitian ini akan menspesifikkan kinerja guru yang ditinjau dari kompetensi sosial atau mungkin bisa disebut dengan kinerja sosial guru. Kompetensi sosial berhubungan dengan kemampuan seorang guru dalam

³ E Karwati and Juni Priansa, *Manajemen Kelas (Guru Profesional Yang Inspiratif, Kreatif, Menyenangkan Dan Berprestasi)* (Bandung: Alfabeta, 2014).

⁴ Hamzah B Uno and Nina Lamatenggo, *Tugas Guru Dalam Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016).

berkomunikasi dengan siswa⁵, tidak hanya berkomunikasi dengan siswa melainkan juga dibutuhkan untuk berkomunikasi dengan sesama pendidik, tenaga pendidik, orang tua/wali peserta didik dan dapat berinteraksi dengan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial juga mengharuskan seorang guru untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada saat menjalankan tugasnya⁶. Kompetensi sosial sangat penting bagi seorang guru agar pembicaraannya tidak menyakitkan, pandai bergaul, mudah bekerja sama, penyabar, tidak mudah marah, tidak mudah putus asa dan cerdas dalam mengelola emosinya.

Jika seorang guru memiliki kompetensi sosial yang baik maka seorang guru akan memiliki kedekatan dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga pendidik dan stakeholdernya yang lain. Jika terjalin kedekatan antar individu dan antar kelompok, maka proses pembelajaran akan berjalan dengan lancar sehingga tujuan lembaga akan terwujud.

Dalam upaya meningkatkan kinerja sosial guru, ada beberapa strategi yang bisa dilakukan salah satunya dengan menerapkan *learning organization*. *Learning Organization* adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus-menerus menyesuaikan diri dan berubah. Dan adanya *Learning Organization* guru mampu bertukar pikiran, pendapat dan informasi tentang kualitas proses belajar-mengajar.⁷ Proses bertukar pikiran, pendapat dan informasi ini akan

⁵ Anggun Rahmawati and C. Indah Nartani, "Kompetensi Sosial Guru Dalam Berkomunikasi Secara Efektif Dengan Siswa Melalui Kegiatan Pembelajaran Bahasa Indonesia Di SD Negeri Rejowinangun 3 Kota Gede Yogyakarta," *Jurnal Pendidikan Ke-SD-An* 4, no. 3 (2018): 388.

⁶ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016).

⁷ Isnaeni Sumiarsih, "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Learning Organization Terhadap Kinerja Dengan Psychological Empowerment Sebagai Pemediasi Pada Guru IPA SMP Se-Provinsi Jawa Tengah Dan DIY," *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntan (JEBA)* 19, no. 4 (2017).

meningkatkan kompetensi sosial guru, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Isnaeni Sumiarsih pada guru IPA SMP se-provinsi Jawa Tengah dan DIY menunjukkan adanya pengaruh *Learning Organization* terhadap kinerja guru.⁸ Penelitian yang dilakukan oleh Isnaeni Sumiarsih ini walaupun berbicara tentang kinerja secara umum berarti juga membicarakan kinerja sosial guru, jadi *Learning Organization* memiliki pengaruh terhadap kinerja sosial guru.

Selain *Learning Organization*, Kohesivitas kelompok juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja sosial guru. Menurut Haradi dalam Purwaningtyastuti dan Anna Dian Savitri, Kohesivitas kelompok adalah tingkatan yang menunjukkan anggota kelompok saling tertarik satu dengan yang lain⁹. Haradi juga menjelaskan bahwa kelompok yang memiliki Kohesivitas yang tinggi biasanya terdiri dari individu yang termotivasi untuk membangun kebersamaan dan cenderung memiliki aktivitas kelompok yang efektif, anggotanya kooperatif dan akrab serta saling menghargai antara satu dengan yang lainnya. Sedangkan kelompok dengan tingkat Kohesivitas yang rendah tidak memiliki ketertarikan interpersonal diantara anggotanya. Biasanya ada rasa saling bermusuhan dan agresif bahkan perasaan senang ketika anggota lain berbuat kesalahan.¹⁰

Hasil selanjutnya jika kohesivitas kelompok guru tinggi maka akan meningkatkan kinerja guru terlebih meningkatkan kinerja sosial guru dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain, baik dengan peserta didik,

⁸ Sumiarsih.

⁹ Purwaningtyastuti and Anna Dian Savitri, "Kohesivitas Kelompok Ditinjau Dari Interaksi Sosial Dan Jenis Kelamin Pada Anak-Anak Panti Asuhan," *PHILANTHROPY: Journal of Psychology* 4, no. 2 (2020): 144.

¹⁰ Purwaningtyastuti and Savitri.

sesama pendidik, tenaga pendidik dan stakeholder yang lain, karena dengan kohesivitas akan menyatukan beragam anggota menjadi satu kelompok. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Maria Megumi Larasati, Nurmala Katrina Panjaitan, dan Sadikin Kuswanto menunjukkan bahwa kohesivitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan¹¹.

Selain itu juga, seseorang akan tertarik untuk melakukan sebuah pekerjaan jika ia memiliki motivasi. Guru akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi¹². Apabila memiliki motivasi yang positif, ia akan menunjukkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan.

Menurut Sulistiani rendahnya kinerja guru di sekolah dipengaruhi oleh berbagai macam faktor diantaranya yaitu kompetensi, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, organisasi tempat guru mengajar, kepemimpinan kepala sekolah, maupun adanya kebijakan pemerintah tentang pendidikan¹³.

Penelitian-penelitian yang telah ada, salah satunya seperti penelitian yang dilakukan oleh Isnaeni Sumiarsih dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan *Learning Organization* Terhadap Kinerja dengan *Psychological Empowerment* Sebagai Pemediasi pada Guru IPA SMP Se-Provinsi Jawa Tengah dan DIY sering kali membahas kinerja secara umum, berbeda halnya dengan

¹¹ Maria Megumi Larasati, "Pengaruh Kohesivitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di Institut Pertanian Bogor Sadikin Kuswanto," *Jurnal Manajemen Dan Organisasi* 8, no. 3 (2017).

¹² Angeli Selvia, Azhar, and Gimin, "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama Negeri Se Kecamatan Tempuling Kabupaten Indragiri Hilir," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 2 (2021): 2633–37.

¹³ Sulistiani, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, Kompetensi Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Di MTs Kepanjen," *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi* 1, no. 1 (2016).

penelitian ini akan lebih memfokuskan tentang kinerja sosial guru yang ditinjau dari kompetensi sosial yang dimiliki seorang guru, dan kinerja sosial guru yang dipengaruhi oleh *Learning Organization*, kohesivitas dan motivasi afiliasi.

Belum ditemukan penelitian yang membahas secara bersama-sama tentang *Learning Organization*, kohesivitas, motivasi afiliasi dan kinerja sosial guru, sehingga terdapat celah untuk melakukan penelitian. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh *Learning Organization* Kohesivitas dan Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang”

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh *Learning Organization* terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang?
2. Bagaimana pengaruh kohesivitas terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang?
3. Bagaimana pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang?
4. Bagaimana pengaruh *Learning Organization* dengan mediasi motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang?
5. Bagaimana pengaruh kohesivitas dengan mediasi motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas dapat dirumuskan tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh

Learning Organization, kohesivitas dan motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru. Sedangkan secara rinci tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menganalisa pengaruh *Learning Organization* terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang.
2. Menganalisa pengaruh Kohesivitas terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang.
3. Menganalisa pengaruh motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang.
4. Menganalisa pengaruh *Learning Organization* dengan mediasi motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang.
5. Menganalisa pengaruh kohesivitas dengan mediasi motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, baik secara langsung maupun tidak langsung bagi berbagai pihak yang terkait sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perkembangan keilmuan tentang pengaruh *Learning Organization*, kohesivitas dan motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan bermanfaat dan memberikan kontribusi praktis kepada berbagai pihak antara lain:

- a. Manfaat bagi Kementerian Agama

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi Kementerian Agama dalam rangka meningkatkan *Learning Organization*, kohesivitas dan motivasi afiliasi sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja sosial guru

b. Manfaat bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi kepala sekolah selaku leader agar berupaya meningkatkan *Learning Organization*, kohesivitas juga memotivasi afiliasi guru guna meningkatkan kinerja sosial guru di lembaga yang dipimpinnya

c. Manfaat Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi guru, agar selalu berupaya meningkatkan kinerja sosial guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru, serta menambah wawasan dan pengetahuan guru tentang bagaimana mengoptimalkan kinerja sosial guru dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah

d. Manfaat Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan dan memperkaya informasi dalam hal *Learning Organization*, kohesivitas dan motivasi afiliasi serta kinerja sosial guru yang dapat dipakai sebagai data banding atau rujukan dengan mengubah atau menambah variabel lain sekaligus dapat menyempurnakan penelitian ini.

E. Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas Penelitian ini mempunyai fungsi untuk menghindarkan sebuah penelitian dengan kajian yang serupa, serta menjadikan dasar dari penelitian yang dilakukan. Penelitian yang membahas tentang *Learning Organization*, kohesivitas, motivasi afiliasi dan kompetensi sosial lebih banyak digunakan dalam dunia *marketing* atau bisnis, sedangkan penelitian di dunia pendidikan itu masih minim. Hal ini dapat ditelusuri dari hasil mengkaji penelitian terdahulu. Ada beberapa penelitian terdahulu yang peneliti gunakan, yang mana didalamnya akan menjelaskan tentang tujuan dan hasil penelitian tentang *Learning Organization*, kohesivitas, motivasi afiliasi dan kompetensi sosial antara lain sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Suyitno¹⁴. “Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah, Penerapan Disiplin dan Pengawasan Terhadap Etos Kerja di SMA Negeri Kabupaten Tulungagung.” Data dikumpulkan dari 244 responden dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan dokumen serta menggunakan SPSS 17.0 untuk analisis regresi berganda, uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan disiplin dan supervisi sangat berpengaruh signifikan terhadap etos kerja guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Rahma Fatmawati¹⁵. “Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Etos Kerja Islam dengan Budaya Kerja sebagai Variabel Intervening pada BMT MBS Syariah Jiwan Kab. Madiun.”

¹⁴ Suyitno, “Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah, Penerapan Disiplin Dan Pengawasan Terhadap Etos Kerja Di SMA Negeri Kabupaten Tulungagung,” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 3 (2021).

¹⁵ Siti Rahma Fatmawati, “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Islam Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada BMT MBS Syariah Jiwan Kab. Madiun” (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, 2020).

Menggunakan pendekatan kuantitatif, populasi sebanyak 42 responden, dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara motivasi dan disiplin kerja terhadap etos kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Imam Basori¹⁶, “Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Organisasi dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada Perpustakaan Universitas Airlangga”. Menggunakan metode kuantitatif eksplanatif dan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan *Learning Organization* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Nasir¹⁷, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja guru Guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean”. Menggunakan pendekatan kuantitatif, analisis data menggunakan analisis jalur dengan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari¹⁸, “Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

¹⁶ Mohammad Imam Basori, “Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Perpustakaan Universitas Airlangga” (Universitas Airlangga Surabaya, 2017).

¹⁷ Moh Nasir, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di Pulau Bawean,” *Journal of Islamic Education* 7, no. 1 (2019).

¹⁸ Ida Ayu Brahmasari and Agus Suprayitno, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan” (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia),” *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 10, no. 2 (2008): 124–35.

serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan” (Studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)”. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan structural equation model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kohesivitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Adni Fadilah Putri¹⁹, “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap di Paud Se-Kota Mataram”. Menggunakan pendekatan kuantitatif, pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan analisis data menggunakan Smart PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian yang dilakukan Anita Anggreini Batubara²⁰, “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Medan.” Menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis penelitian ini adalah korelasi, dan data dianalisis menggunakan statistik deskriptif serta teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara lingkungan kerja, kompensasi, dan komitmen terhadap kinerja guru

¹⁹ Nur Adni Fadilah Putri, “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap Di Paud Se-Kota Mataram,” *JIAI (Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia)* 7, no. 2 (2022).

²⁰ Anita Anggreini Batubara, “Anita Anggreini Batubara, Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Di Kota Medan” (Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016), <http://etheses.uin-malang.ac.id/3351/1/14710007.pdf>.

Tabel 1.1 merupakan orisinalitas dari penelitian yang dilakukan dan *gap* antara penelitian terdahulu yang menjadi dasar dilaksanakan penelitian ini.

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Suyitno, (2021), Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah, Penerapan Disiplin dan Pengawasan terhadap Etos Kerja	Memfokuskan pada etos kerja dan menggunakan pendekatan kuantitatif.	Menggunakan kepemimpinan kepala sekolah, penerapan disiplin dan pengawasan sebagai variabel bebas	Penggunaan dua Variabel independen yaitu <i>Learning Organization</i> , kohesivitas Penggunaan satu variabel intervening yaitu motivasi afiliasi
2	Siti Rahma Fatmawati, (2020) Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Islam Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada BMT MBS Syariah Jiwon Kab. Madiun,	Menggunakan variabel terikat etos kerja dan menggunakan pendekatan kuantitatif.	Menggunakan disiplin kerja sebagai Variabel Bebas, budaya kerja sebagai variabel intervening	Penggunaan satu variabel dependen yaitu kinerja sosial guru. Analisis data menggunakan metode <i>Structural Equation Modelling</i> PLS
3.	Mohammad Imam Basori, (2011), “Pengaruh <i>Learning Organization</i> Terhadap Kinerja Organisasi dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada Perpustakaan Universitas Airlangga	Menggunakan kinerja organisasi sebagai Variabel Terikat. Menggunakan pendekatan kuantitatif.	Menggunakan <i>Learning Organization</i> sebagai variabel bebas. Budaya organisasi sebagai variabel intervening.	Lokasi MTs Almaarif Bocek Karangploso, MTs Darun Najah Karangploso, MTs Raudlatul Ulum Karangploso, MTs Nahdlatul Ulama Karangploso dan Mts AL Hidayah Karangploso
4.	Moh. Nasir, (2018) pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja, terhadap kepuasan kerja guru dan dampaknya pada kinerja guru madrasah Aliyah Di Pulau Bawean	Motivasi kerja sebagai variabel bebas dan menggunakan kinerja guru sebagai variabel terikat. Menggunakan pendekatan kuantitatif.	Lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas.	
5.	Maria Megumi Larasati dkk, (2017), “Pengaruh Kohesivitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	Kohesivitas sebagai variabel bebas dan menggunakan kinerja tenaga kependidikan sebagai variabel	Kepuasan kerja sebagai variabel bebas.	

	Tenaga Kependidikan di Institusi Pertanian Bogor	terikat. Menggunakan metode kuantitatif	
6.	Nur Adni Fadilah Putri dkk, (2022), "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap di Paud Se-Kota Mataram	Menggunakan kinerja guru sebagai variabel terikat. Menggunakan pendekatan kuantitatif.	Menggunakan kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel bebas.
7.	Anitia Anggreini Batubara (2016), pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan komitmen terhadap kinerja guru madrasah aliyah negeri (MAN) di Kota Medan.	Menggunakan kinerja guru sebagai variabel terikat dan pendekatan kuantitatif.	Menggunakan lingkungan kerja, kompensasi, dan komitmen sebagai variabel bebas.

F. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel bertujuan untuk menjelaskan makna variabel yang telah diteliti. Disamping itu, definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara untuk mengukur suatu variabel yang sedang diteliti.

1. *Learning Organization* merupakan organisasi yang berkomitmen menaruh fasilitasi belajar bagi semua guru, dimana setiap guru didorong dalam mentransformasikan dirinya sebagai yang lebih berkompeten, mahir pada pekerjaannya sebagai akibatnya sanggup berkontribusi optimal bagi kemajuan sekolah
2. Kohesivitas adalah bentuk keramahtamahan antar guru, dan rasa senang untuk bersama-sama.

3. Motivasi Afiliasi merupakan suatu motivasi untuk berteman, bergabung dalam kelompok, dan berasosiasi dengan yang lainnya.
4. Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga pendidik dan stakeholder yang lain.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Learning Organization

Perubahan dalam dunia pendidikan akan terus terjadi sesuai perkembangan zaman, hal ini menjadi tantangan bagi lembaga pendidikan untuk terus siap dalam menghadapi setiap perubahan yang ada. Melakukan proses pembelajaran dalam organisasi adalah salah satu cara agar dapat dengan tanggap dalam merespon beragam perubahan yang terjadi. Berikut beberapa pengertian tentang *Learning Organization* yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Gary Yukl menjelaskan bahwa

*Learning Organizations are organizations where people continually expand their capacity to create the results, they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together*²¹. “Organisasi pembelajaran adalah organisasi di mana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan di mana orang terus belajar untuk melihat keseluruhan bersama-sama.”

Menurut Gary Yukl menjelaskan bahwa *Learning Organization* adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan bersama-sama, kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengkoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi. Keinginan dan kebiasaan belajar setiap individu dalam organisasi akan menjadi tempat tumbuhnya organisasi yang terus belajar.

²¹ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks, 2010).

Sedangkan *Learning Organization* menurut Gerald Grace menjelaskan

*Learning Organization is an organization that assists the learning of all its members and continuously transforms itself.*²² “*Learning Organization* adalah organisasi yang membantu pembelajaran semua anggotanya dan terus-menerus mengubah dirinya sendiri”.

Menurut Garvin dan Aniek Rumijati²³ *Learning Organization* memiliki arti sebagai keahlian suatu organisasi dalam menciptakan, meraih, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan yang tujuannya untuk memodifikasi perilaku sehingga menghasilkan pengetahuan dan wawasan baru.

Merujuk pada beberapa pendapat para ahli di atas terkait pengertian *Learning Organization* dapat diambil kesimpulan bahwa *Learning Organization* adalah lembaga yang seluruh aktivitasnya berorientasi pada visi, dimana seluruh anggotanya terus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan sebuah hasil yang diinginkan dan menghasilkan wawasan yang baru serta sebuah lembaga yang selalu memfasilitasi pembelajaran secara individu maupun kolektif sehingga memiliki etos kerja yang tinggi, dan lembaga yang terus belajar untuk melihat keseluruhan secara bersama-sama.

Di dalam penelitian ini peneliti akan mengacu pada teori *Learning Organization* menurut Peter Senge²⁴, karena Peter Senge menjadi bapak *Learning Organization* yang mana teorinya telah digunakan banyak oleh para peneliti sesudahnya. Serta teori Peter Senge menjadi grand teori yang mencakup teori

²² Gerald Grace, *School Leadership: Beyond Education Management An Essay in Policy Scholarship* (London: The Falmer Press, 1995).

²³ Aniek Rumijati, “Peran Knowledge Sharing Dan Motivasi Pada Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan,” *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 4, no. 2 (2020): 248.

²⁴ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline. The Art And Practice Of The Learning Organization* (New York: Doubleday Currency, 1990).

Learning Organization yang ada, yang mana rumusan teorinya yang terkenal dengan istilah “the fifth discipline”.

1. Teori-Teori *Learning Organization*

Menurut Peter Senge sebagai penggagas awal *Learning Organization*, lembaga yang menerapkan dan senantiasa mengembangkan *Learning Organization* merupakan lembaga yang anggotanya diberikan kebebasan untuk menyampaikan aspirasi baik secara individu maupun kelompok. Artinya lembaga pendidikan dalam hal ini Madrasah Tsanawiyah yang mengembangkan *Learning Organization*, setiap guru atau setiap kelompok guru akan diberikan kesempatan untuk terus mengoptimalkan kapasitasnya dan diberikan ruang terbuka untuk menyampaikan berbagai aspirasi mereka sehingga menjadikan mereka untuk terus berkembang dan selalu belajar. Mereka juga diberikan fasilitas sebagai penunjang pembelajarannya, namun semua pembelajaran ini dimaksudkan untuk mewujudkan visi lembaga yang bersangkutan.

Lembaga yang mengembangkan *Learning Organization* menerapkan lima disiplin yang dikenal dengan istilah “The Fifth Discipline” yang dirumuskan oleh Peter Senge dalam Ria Anggriani²⁵ agar dapat melaksanakan fungsinya dengan maksimal, diantaranya sebagai berikut:

Pertama, Berfikir Sistematis (System Thinking). Disiplin berfikir sistematis, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integratif dan tuntas, keterampilan

²⁵ Ria Anggriani, “Penerapan *Learning Organization* pada PT. Pos Indonesia Regional X Makassar” (Universitas Muhammadiyah Makasar, 2017).

untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistematis.

Kedua, Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*). Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang master terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi intelektual, emosional maupun sosial dirinya serta keterampilan untuk melakukan revisi atau visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

Ketiga, Model Mental (*Mental Models*). Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berfikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagai nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

Keempat, Visi Bersama (*Shared Vision*). Organisasi pembelajar membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota

organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagai visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagai visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dan seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

Kelima, Pembelajaran Tim (Team Learning). Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan persyaratan untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan kerja sama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi serta berusaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim

2. Dimensi-Dimensi *Learning Organization*

Indikator *Learning Organization* menurut Peter Senge dalam Joko Widodo²⁶ terangkum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.1 Lima Disiplin *Learning Organization* Peter Senge

No	Indikator	Deskripsi
1.	<i>System Thinking</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki kemampuan berkomunikasi, menjalin hubungan, dan dapat memposisikan diri sebagai anggota organisasi. b. Dapat menganalisis permasalahan yang terjadi serta solusi mengatasinya c. Mampu berfikir terbuka dan positif dalam bertindak.
2.	<i>Personal Mastery</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki keahlian atau penguasaan pada bidang profesinya yang berguna untuk menyelesaikan tugasnya secara baik untu jangka waktu yang panjang. b. Memiliki kesadaran dan komitmen tinggi untuk terus belajar dan mengembangkan kapasitas diri demi mencapai tujuan organisasi. c. Menghasilkan (generativeness) dan keterkaitan (connectedness), yakni adanya keyakinan dan pengakuan, bahwa setiap kehadiran individu akan memberikan kontribusi pada organisasi sesuai dengan keahliannya. d. Mampu menyelaraskan antara visi pribadi dan visi organisasi sehingga dapat menjiwai tujuan organisasi dalam menjalankan tugasnya.
3.	<i>Mental Model</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menjunjung tinggi komitmen bersama dalam organisasi. b. Memiliki identitas, citra, maupun image diri yang kuat. c. Mampu berfikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi. d. Mampu mengetahui bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya dan mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah dengan cara berfikir dan mindset yang kuat dalam organisasi.
4.	<i>Building Shared Vision</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Dapat membangun komitmen yang tinggi dalam organisasi dan tujuan organisasi mengejawantah dalam dirinya. b. Mampu menyatukan visi pribadi dengan visi bersama (<i>sense of purpose</i>). c. Mampu menjadi pendengar yang baik untuk anggota lainnya (<i>listening to other</i>), tidak individualis, dan senantiasa berbagi visi pribadi (<i>sharing personal vision</i>).

²⁶ Joko Widodo, *Learning Organization Piranti Pemimpin Visioner* (Malang: Bayumedia Publishing, 2013).

5.	<i>Team Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mempunyai keahlian percakapan dan berfikir kolektif dalam organisasi. b. Memiliki <i>emotional intelligence</i> yang tinggi sehingga dapat menyesuaikan dan membiasakan kerja sama (<i>partnership</i>) dalam organisasi.
----	----------------------	---

3. Karakteristik *Learning Organization*

Setiap organisasi pasti memiliki karakteristik yang berbeda-beda tergantung dari jenis, struktur, visi dan misi yang ada pada organisasi yang bersangkutan. Begitu juga terkait dengan *Learning Organization*, setiap organisasi akan memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi yang lain.

Sesuai dengan yang dijelaskan oleh Istikomah²⁷ *Learning Organization* mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Perkembangan dan Belajar seseorang dikaitkan dengan perkembangan dan belajar organisasi secara khusus dan terstruktur.
- b. Berfokus pada kreatifitas dan adaptability.
- c. Semua regu merupakan bagian dari proses belajar dan bekerja.
- d. Jaringan kerja sangat penting dalam belajar dan menyelesaikan pekerjaan.
- e. Berpikir sistem adalah fundamental.
- f. Memiliki visi yang jelas dimana mereka berada dan ke mana tujuan mereka.
- g. Secara terus menerus melakukan transformasi dan berkembang

Marquardt dalam Rivai Veithzal²⁸ mengidentifikasi karakteristik learning organizing lebih lengkap, diantaranya sebagai berikut:

²⁷ Istikomah Istikomah and Budi Haryanto, *Perilaku Organisasi & Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Pertama (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2020), <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-88-9>.

²⁸ Veithzal Rivai, Bachtiar, and Boy Rafli Amar, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014).

- a. Belajar dilakukan melalui sistem organisasi secara keseluruhan dan organisasi seakan-akan mempunyai satu otak.
- b. Semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya organisasi belajar secara terus-menerus untuk keberhasilan organisasi pada waktu sekarang dan akan datang.
- c. Belajar merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus serta dilakukan berbarengan dengan kegiatan bekerja.
- d. Berfokus pada kreativitas dan generative learning.
- e. Menganggap berfikir system adalah sangat penting.
- f. Dapat memperoleh akses ke sumber informasi dan data untuk keperluan keberhasilan organisasi.
- g. Iklim organisasi mendorong. Memberikan imbalan, dan mempercepat masing-masing individu dan kelompok untuk belajar.
- h. Orang saling berhubungan dalam satu jaringan yang inovatif sebagai suatu komunitas di dalam dan di luar organisasi.
- i. Perubahan disambut dengan baik, kejutan-kejutan dan bahkan kegagalan dianggap sebagai kesempatan belajar.
- j. Mudah bergerak dan fleksibel.
- k. Setiap orang terdorong untuk meningkatkan mutu secara terus-menerus.
- l. Kegiatan didasarkan pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi.
- m. Memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang dikembangkan dengan baik sebagai acuan untuk pelayanan dan produksi.

- n. Memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi, pembaharuan, dan revitalisasi sebagai jawaban atas lingkungan yang berubah

4. *Learning Organization* Perspektif Islam

Konsep *learning organization* dari perspektif Islam sejalan dengan prinsip-prinsip yang lebih luas yaitu pembelajaran berkelanjutan, perolehan pengetahuan, dan perilaku etis yang dianjurkan dalam Islam. Meskipun istilah "*learning organization*" itu sendiri mungkin tidak disebutkan secara eksplisit dalam teks-teks Islam, prinsip-prinsip yang mendasarinya selaras dengan nilai-nilai Islam. Berikut beberapa perspektif *learning organization* dari sudut pandang Islam:

- a. Menuntut Ilmu (*Ilm*): Islam menempatkan nilai tinggi pada menuntut ilmu. Al-Quran mendorong para mukmin untuk mengejar pengetahuan dan kebijaksanaan²⁹:

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ

Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan,
Dalam konteks *learning organization*, penekanan pada akuisisi pengetahuan sesuai dengan nilai Islam terkait pembelajaran berkelanjutan

- b. Tata Krama (*Adab*): *learning organization*, menurut Islam, tidak hanya seharusnya fokus pada akuisisi pengetahuan, tetapi juga menekankan tata krama dalam proses tersebut.³⁰ Ajaran Islam menekankan pentingnya integritas, kejujuran, dan keadilan dalam semua urusan. *learning*

²⁹ Al-Atas and Shed M Al-Naquib, *Konsep Pendidikan Dalam Islam*, Terj. Haidar Baqir (Bandung: Mizan, 1984).

³⁰ Imam Suprayogo, *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an* (Malang: Aditya Media, 2004).

organization harus memupuk lingkungan di mana individu tidak hanya memperoleh pengetahuan, tetapi juga mematuhi prinsip-prinsip etika.

- c. Kolaborasi dan Konsultasi (*Shura*): Islam mendorong konsep *Shura*, atau konsultasi, dalam proses pengambilan keputusan. Dalam *learning organization*, kolaborasi dan kerja tim adalah komponen penting. Mencari masukan dari berbagai pihak dan memupuk budaya komunikasi terbuka sejalan dengan prinsip Islam *Shura*.
- d. Inovasi dan Kreativitas (*Ijtihad*): Islam mendorong inovasi dan kreativitas dalam batas-batas pedoman etika dan moral. *learning organization* dalam konteks Islam seharusnya mempromosikan budaya pertanyaan konstruktif (*Ijtihad*) dan inovasi, asalkan sesuai dengan nilai-nilai Islam.³¹
- e. Adaptabilitas dan Fleksibilitas (*Tajdeed*): Konsep *Tajdeed*, atau pembaharuan, penting dalam Islam. *learning organization* seharusnya dapat beradaptasi dan fleksibel, bersedia mengadopsi ide-ide dan teknologi baru untuk tetap relevan dan efektif.
- f. Tanggung Jawab Sosial (*Ihsan*): Prinsip *Ihsan*, atau berbuat baik, ditekankan dalam Islam. *learning organization* seharusnya tidak hanya fokus pada pertumbuhan internalnya tetapi juga memberikan kontribusi positif kepada masyarakat. Hal ini bisa melibatkan inisiatif kesejahteraan sosial, pendidikan, dan pengembangan masyarakat.

³¹ Jalaluddin, *Filsafat Pendidikan Islam, Konsep Dan Perkembangan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999).

- g. Menyeimbangkan Pertumbuhan Materi dan Spiritual: Islam menganjurkan pendekatan seimbang dalam hidup yang mencakup kesejahteraan materi dan spiritual. *learning organization*, dari perspektif Islam, seharusnya tidak hanya bertujuan untuk kesuksesan finansial tetapi juga mempertimbangkan dampak kegiatannya terhadap perkembangan spiritual dan moral anggotanya.

Dalam bahasa Arab, *learning organization* diistilahkan dengan al-tandhim. Menurut Mahmud Hawary:

وضع كل شيء يف مكانو وكل شخص يف مكانو وربط الأشياء ببعضها

والشخاص ببعضها من اجل تكوين وحدة متكاملة اكرب من مجرد اجتمع

احساب اجزائه

Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya dan merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing³²

Berbicara mengenai *learning organization*, karena begitu pentingnya langkah pengorganisasian, Allah Swt sendiri di dalam Al-Quran telah memberikan contoh kepada manusia (manajer) bagaimana Allah Swt. melakukan langkah *learning organization* setelah Dia melakukan perencanaan yang matang dalam proses penciptaan langit dan bumi. Dalam surat As-Sajdah ayat 4-5, Allah Swt. Berfirman:

³² Sayyid Mahmud al-Hawary, *Idarah al-Asas wa al-Ushul al-Ilmiyah*, (Dar al-Kutub: Mesir, 1976), hlm. 18

اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى
 الْعَرْشِ ۗ مَا لَكُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَلِيٍّ وَلَا شَفِيعٍ ۗ أَفَلَا تَتَذَكَّرُونَ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِّن
 السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Allah lah yang menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada di antara keduanya dalam enam masa, kemudian Dia bersemayam di atas 'Arsy. Tidak ada bagi kamu selain dari pada-Nya seorang penolongpun dan tidak (pula) seorang pemberi syafa'at. Maka apakah kamu tidak memperhatikan?

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu

Dalam ayat ini sangat jelas terkandung pesan, bahwa ketika Allah menciptakan langit dan bumi melalui perencanaan yang matang (selama enam hari), kemudian Allah melakukan pengaturan dan pemahaman organisasi (*learning organization*), agar segala urusan yang ada di langit dan bumi dapat berjalan dengan teratur dan lancar.

Dalam pandangan Prof. M. Quraish Shihab, penggunaan kata yudabbiru dalam surat As-Sajdah ayat 5 di atas, untuk menjelaskan pemikiran dan pengaturan sedemikian rupa tentang sesuatu yang akan terjadi di belakang. Artinya, segala urusan sudah harus diperhitungkan dampak atau akibatnya dengan matang, sehingga hasilnya bisa sesuai dengan yang dikehendaki³³, atau dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Bahkan, Allah Swt.

³³ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah Jilid 1 Surah Al-Baqarah Ayat 13* (jakarta lentera hati, 2002).

telah mengingatkan umat manusia agar segala pekerjaan yang akan dilakukan, dikoordinasi dengan kompak, disiplin, dan saling bekerja sama agar bisa terbangun sistem kerja yang kokoh dan tidak goyah oleh berbagai macam rintangan yang akan dihadapi, laksana bangunan yang tersusun dengan kokoh dan rapi. Dalam surah Ash-Shaf ayat 4, Allah Swt. memberikan gambaran sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُيُوتٌ مَّرْصُورٌ

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Kata *shaffan* (barisan) adalah sekelompok dari sekian banyak anggotanya yang sejenis dan kompak serta berada dalam satu wadah yang kukuh lagi teratur. Sedangkan kata *marshushun* berarti berdempet dan tersusun dengan rapi³⁴. Yang dimaksud ayat ini adalah tentang pentingnya kekompakan barisan, kedisiplinan yang tinggi, serta kekuatan kerja sama dalam menghadapi berbagai macam rintangan dan tantangan dalam menjalankan suatu.

B. Kohesivitas

Dalam sebuah organisasi dibutuhkan anggota yang memiliki rasa kebersamaan yang tinggi, senang bekerjasama dengan tim, merasa membutuhkan anggota yang lain, memiliki loyalitas tinggi dan komitmen pada organisasi. Sikap ini sering disebut dengan kohesivitas kelompok. Kohesivitas menurut beberapa penjelasan pakar ahli; menurut Carron et al dalam Risna Febriani mendefinisikan

³⁴ M. Quraish Shihab, Tafsir Al-Misbah, (Volume 14), hlm. 191.

kohesi sebagai proses dinamis yang tercermin dalam kecenderungan kelompok untuk tetap bersama dan tetap bersatu dalam mengejar tujuan instrumental dan kepuasan kebutuhan afeksi anggota.³⁵ Robbins dalam Nurul Qomaria dkk menggambarkan kohesivitas kelompok mengacu kepada sejauh mana anggota kelompok saling tertarik satu sama lain dan merasa menjadi bagian dari anggota kelompok tersebut. Senada dengan Robbins, Mcshane & Glinow dalam Nurul Qomaria dkk juga mendefinisikan kohesivitas sebagai perasaan daya tarik individu terhadap kelompok dimana hal tersebut menjadi faktor penting di dalam keberhasilan kelompok³⁶.

Menurut Shelley, Kohesivitas merupakan sebuah kekuatan yang mendorong seseorang untuk tetap tinggal di dalam kelompok dan mencegahnya meninggalkan kelompok tersebut. Kohesivitas juga diartikan sebagai rasa nyaman yang diberikan kepada seseorang atau anggota dan ikatan sehingga seseorang akan berat untuk meninggalkan atau tidak mau mencari kelompok yang lain.³⁷

Walgito dalam Yusup Hamdan menjelaskan Kohesivitas juga memiliki arti bagaimana para anggota kelompok saling menyukai dan saling mencintai satu dengan yang lain. Tingkat kohesivitas akan menunjukkan seberapa baik dan kompak suatu kelompok yang bersangkutan. Kohesivitas merupakan dimensi

³⁵ Risna Febriani, "Peran Kohesivitas Dalam Tim Olahraga Untuk Memprediksi Keberhasilan Kelompok," *Jurnal Terapung : Ilmu - Ilmu Sosial* 4, no. 1 (2021): 44.

³⁶ N. Qomaria, M. Musadieg, and Heru Susilo, "Peranan Kohesivitas Kelompok Untuk Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif (Studi Pada Pt. Panca Mitra Multi Perdana Situbondo)," *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya* 29, no. 1 (2015): 79.

³⁷ Shelley Taylor E, *Psikologi Sosial*, Edisi Kedu (Jakarta: Kencana, 2009).

fundamental dari struktur kelompok dan secara meyakinkan berpengaruh pada perilaku kelompok³⁸.

Dapat disimpulkan bahwa kohesivitas merupakan kecenderungan kebersatuan kelompok untuk selalu bersama, memiliki rasa saling menyukai dan mencintai antar individu sehingga tercipta kerja sama yang baik dan mendorong seseorang untuk tetap tinggal dalam kelompok yang bersangkutan.

Alasan mengapa suatu organisasi harus memiliki tingkat kohesivitas yang tinggi karena kohesivitas dapat menjadi alat pemersatu anggota kelompok sehingga dapat menjamin keberlangsungan eksistensi dari lembaga atau organisasi, dan mempermudah anggota untuk saling membantu satu sama lain dalam mewujudkan tujuan bersama atau tujuan lembaga

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kohesivitas

Kohesivitas di dalam suatu kelompok adakalanya tinggi atau rendah karena dipengaruhi beberapa faktor, adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kohesivitas, antara lain: Menurut Stephen Robbins³⁹, faktor yang dapat mempengaruhi kohesivitas kelompok diantaranya:

a. Status di dalam Kelompok

Kohesivitas cenderung tinggi pada individu yang memiliki status tinggi dari pada individu yang memiliki status rendah

b. Usaha yang dibutuhkan

³⁸ Yusup Hamdan, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Kohesivitas Kelompok Guru Terhadap Kinerja Guru Dalam Mewujudkan Hasil Belajar Peserta Didik," *Jurnal Khazanah Akademia* 2, no. 1 (2018).

³⁹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 13 Three E (United State of America: Pearson Merrill Prentice Hall, 2009).

Untuk dapat masuk dalam sebuah kelompok semakin besar usaha maka akan semakin tinggi kohesivitasnya

- c. Keberadaan kompetisi Eksternal yang kuat

Ancaman eksternal yang kuat akan meningkatkan ketertarikan dan komitmen pada anggota kelompok

- d. Ukuran kelompok

Kelompok kecil cenderung lebih kohesif dibandingkan kelompok besar

Kelompok yang kohesif menurut Stephen Robbins⁴⁰, jika memiliki

beberapa hal diantaranya sebagai berikut:

- a. Setiap anggotanya memiliki komitmen tinggi dengan kelompoknya
- b. Interaksi di dalam kelompok yang didominasi dengan kerja sama bukan persaingan.
- c. Kelompok memiliki tujuan yang terkait satu dengan yang lainnya.
- d. Terjadi pertukaran antara anggota kelompok yang sifatnya mengikat.
- e. Adanya ketertarikan antar anggota sehingga relasi yang terbentuk menguatkan jaringan relasi di dalam kelompok

Menurut Iskandar dalam Yusup Hamdan, cara efektif untuk meningkatkan kohesivitas dalam kelompok adalah dengan cara membentuk hubungan yang kooperatif diantara para anggota kelompok⁴¹. Beberapa cara lain adalah memperdalam kepercayaan diantara para anggota kelompok, meningkatkan ekspresi saling inklusi dan menerima diantara anggota kelompok,

⁴⁰ Timothy A. Robbins, Stephen and Judge, *Organizational Behaviour*, 12nd edisi (New Jersey: Upper Saddle River, 2007).

⁴¹ Hamdan, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Kohesivitas Kelompok Guru Terhadap Kinerja Guru Dalam Mewujudkan Hasil Belajar Peserta Didik."

memperluas saling mempengaruhi diantara anggota dan mengembangkan norma-norma kelompok yang menunjang ekspresi individu diantara anggota kelompok

2. Dimensi-dimensi Kohesivitas

Carron, dkk dalam Irmatus Saidah⁴² mengemukakan bahwa ada empat aspek kohesivitas kelompok, yaitu

- a. Ketertarikan individu pada tugas kelompok (*Individual attractions to the group-task*) adalah daya tarik individu terhadap tujuan kelompok dan kinerja guru kelompok. Memiliki tujuan terhadap kelompok secara individu. Ketika dalam kelompok, anggota kelompok tersebut memiliki kenyamanan untuk mencapai tujuan dan keberhasilan kelompok.
- b. Ketertarikan individu pada kelompok secara sosial (*Individual attractions to the group-social*) adalah perasaan setiap anggota kelompok tentang penerimaan personal seseorang dan interaksi sosial dengan kelompok. Ketika dalam kelompok mengadakan agenda rutin untuk berkumpul bersama, maka anggota tersebut memiliki rasa yang nyaman untuk hadir dalam agenda tersebut.
- c. Kesatuan kelompok dalam tugas (*Group integration-task*) adalah persepsi individu tentang kedekatan, ketertutupan dan ikatan dalam kelompok sebagai keseluruhan dari tujuan kelompok. Anggota kelompok memiliki

⁴² Irmatus Saidah, "Hubungan Konformitas (Conformity) Dengan Kohesivitas (Cohesiveness) Pada Siswa MAN Gondanglegi Malang" (Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016).

penilaian yang sama bahwa kegiatan-kegiatan yang diadakan dalam rangka mencapai tujuan kelompok.

- d. Kesatuan kelompok secara sosial (*Group integration-social*) adalah persepsi individu tentang kedekatan dan ikatan dalam kelompok sebagai keseluruhan unit sosial. Ketika dalam kelompok, anggota kelompok melihat kelompok sebagai sarana interaksi yang menumbuhkan kenyamanan dan lebih dari tempat mencapai tujuan kelompok tersebut.

Sedangkan Forsyth dalam Dwi Nona Kristanti dan Miftakhul Jannah menjelaskan terkait indikator atau komponen dari kohesivitas, yang mana komponen kohesivitas yang dimaksud oleh Forsyth ini memiliki multi komponen, diantaranya, 1) kohesi sosial, yaitu daya tarik yang dimiliki antar anggota sebagai bentuk kesatuan, 2) kohesi tugas, terkait dengan komitmen dan tanggung jawab antar anggota untuk bekerjasama dalam meraih tujuan, 3) kohesi kolektif, yaitu sejauh mana individu dalam merasakan persaudaraan, saling memahami, rasa saling membutuhkan, dan menyadari peran, 4) kohesi emosi, berupa tingkatan intensitas emosional yang terdapat pada kelompok serta kondisi emosional tiap individu dalam kelompok, 5) kohesi struktural, berupa kesatuan kelompok berdasarkan kepedulian individu terhadap aturan kelompok, kesamaan norma, dan kekuatan hubungan antar anggota⁴³.

Komponen Kohesivitas yang akan dijadikan indikator dalam penelitian ini adalah komponen Kohesivitas yang diungkapkan oleh Carron dkk terdiri dari

⁴³ Dwi Nona Kristanti and Miftakhul Jannah, "Hubungan Kohesivitas Kelompok Dengan Motivasi Berprestasi Pada Atlet Futsal Universitas Negeri Surabaya," *Jurnal Penelitian Psikologi* 9, no. 3 (2022): 57.

empat komponen yakni ketertarikan individu pada tugas kelompok (*Individual attractions to the group-task*), ketertarikan individu pada kelompok secara sosial (*Individual attractions to the group-social*) kesatuan kelompok dalam tugas (*Group integration-task*) kesatuan kelompok secara sosial (*Group integration-social*), untuk mempermudah memahami ke empat komponen di atas, berikut Penjabarannya menjadi indikator dalam bentuk tabel:

Tabel 2.2 Dimensi-Dimensi Kohesivitas

No	Indikator	Deskripsi
1.	<i>Individual attractions to the group-task</i>	a. Mempunyai kepercayaan terhadap kinerja guru kelompok b. Merasa kelompoknya memberikan pengalaman yang terbaik
2.	<i>Individual attractions to the group-social</i>	a. Tertarik terhadap kelompoknya secara utuh b. Memiliki keinginan untuk kumpul bersama
3.	<i>Group intergation-task</i>	a. Senang bekerja sama dengan anggota kelompok b. Berusaha menyelesaikan masalah secara bersama-sama
4.	<i>Group integration-social</i>	a. Mempunyai rasa memiliki terhadap anggota kelompok b. Menjaga keharmonisan antar anggota

3. Kohesivitas Perspektif Islam

Kohesivitas dalam perspektif Islam dapat diartikan sebagai kesatuan, kerjasama, dan keharmonisan antara individu atau kelompok dalam masyarakat Islam. Islam mendorong umatnya untuk membentuk masyarakat yang kokoh dan bersatu, menghindari perpecahan, dan mempromosikan kerjasama yang saling mendukung. Beberapa konsep dan prinsip dalam Islam yang mendukung kohesivitas antara individu dan kelompok antara lain:

- a. *Ukhuwah* (Persaudaraan): Islam mengajarkan konsep ukhuwah, atau persaudaraan, di antara umat Muslim. Ini menekankan pentingnya kebersamaan, saling mendukung, dan merasa satu dengan yang lain sebagai saudara seiman⁴⁴. Rasulullah Saw bersabda dalam riwayat Bukhari Muslim:

المُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يُسْلَمُهُ

Seorang muslim itu saudara bagi muslim yang lainnya, tidak menzaliminya dan tidak membiarkannya (dizalimi).

- b. *Musyawahah* (Berkonsultasi): Konsep musyawarah atau berkonsultasi ditekankan dalam Islam. Memperhatikan pendapat dan masukan dari semua pihak dalam pengambilan keputusan dapat memperkuat kohesivitas dalam sebuah komunitas. Prinsip ini sesuai dengan ajaran Islam tentang Shura (konsultasi).⁴⁵
- c. Adil dan Keadilan (*Adalah*): Islam menekankan pentingnya adil dan keadilan dalam segala aspek kehidupan. Perlakuan adil terhadap semua anggota masyarakat, tanpa memandang suku, warna kulit, atau latar belakang lainnya, membantu mempertahankan kohesivitas dalam masyarakat.⁴⁶
- d. Toleransi dan Penghormatan: Islam mengajarkan toleransi terhadap perbedaan pendapat dan pandangan. Masyarakat yang menghormati keragaman dan menghargai perbedaan akan lebih mungkin untuk mempertahankan kohesivitasnya.

⁴⁴ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 1998).

⁴⁵ Zakiah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011).

⁴⁶ Fatah Yasin, *Dimensi – Dimensi Pendidikan Islam* (Malang: UIN-Maliki Press, 2008).

- e. Gotong Royong (*Takaful*): Prinsip gotong royong, atau takaful dalam konteks ekonomi Islam, menekankan saling membantu dan saling menopang di antara anggota masyarakat. Konsep ini dapat memperkuat kohesivitas dan solidaritas sosial.
- f. Pendidikan dan Kesadaran: Islam mendorong umatnya untuk mendapatkan pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang nilai-nilai agama dan etika. Pendidikan dan kesadaran akan memainkan peran penting dalam membangun kesatuan dan kohesivitas di antara umat Muslim.
- g. Sikap Tawadhu (*Humble*): Sikap rendah hati atau tawadhu juga dihargai dalam Islam. Hindari sikap sombong dan merendahkan orang lain dapat membantu memelihara hubungan yang harmonis dan kohesif.

Dengan memahami dan mengimplementasikan prinsip-prinsip ini, umat Islam diharapkan dapat membentuk masyarakat yang kokoh, bersatu, dan berdaya saing tinggi, sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam. Kohesivitas dalam masyarakat Islam dilihat sebagai cara untuk mencapai tujuan bersama dalam membangun kehidupan yang lebih baik dan lebih bermakna.

C. Motivasi Afiliasi

1. Konsep Motivasi Kerja

Secara bahasa motivasi berasal dari kata motif yang berarti “dorongan” atau rangsangan atau “daya penggerak” yang ada dalam diri seseorang. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai sebab-sebab yang menjadi dorongan tindakan seseorang; dasar pikiran dan pendapat; suatu yang menjadi

pokok. Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.⁴⁷

Benjamin Bukit menyatakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.⁴⁸

Sedangkan motivasi menurut George Terry dalam Sabrina ialah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan sebuah tindakan.⁴⁹ Ricard M. Steers juga memberikan penjelasan bahwa motivasi ialah sebuah kecenderungan seseorang dalam melibatkan diri pada kegiatan yang menjadi sasaran sebuah pekerjaan. Kecenderungan ini bukan sebuah perasaan yang menyenangkan seperti halnya kepuasan, tapi lebih kepada rela bekerja demi mencapai tujuan suatu pekerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sebuah dorongan dari dalam diri manusia karena adanya faktor untuk memenuhi kebutuhan, sehingga menciptakan perilaku manusia untuk rela melaksanakan sebuah pekerjaan.

⁴⁷ Muhammad Busro, *Teori-Teori Sumber Daya Manajemen Manusia, Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Jakarta: Prenada Media Group, 2018).

⁴⁸ Benjamin Bukit, Tasman Malusa, and Abdul Rahmat, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Zahir Publishing, Pertama* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017).

⁴⁹ R. Sabrina, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*, 2021.

Sedangkan tujuan dari motivasi menurut pandangan Hasibuan⁵⁰ dalam Asri Warnanti dan Firstly Dito Pranata antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Berdasarkan pembahasan di atas dapat diidentifikasi bahwa tujuan dari motivasi adalah untuk mendorong gairah atau semangat pada diri seorang guru, meningkatkan kedisiplinan, menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diamanatkan kepadanya, meningkatkan hubungan kerja yang baik dengan sesama guru atau atasannya dan menciptakan kreativitas. Sedangkan dalam penelitian ini tujuan motivasi dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja sosial guru dalam mengajar yakni memiliki hubungan yang baik dengan peserta didik, sesama guru, wali peserta didik dan stakeholder yang lain, diharapkan dengan adanya motivasi ini akan berimplikasi terhadap kinerja sosial guru sehingga membantu mewujudkan pembelajaran yang lebih optimal

⁵⁰ S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Akasara, 2000).

2. Konsep Motivasi Afiliasi

McClelland (1961) mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial yang dapat dilepaskan atau dikembangkan tergantung pada dorongan motivasi individu, serta didukung oleh situasi dan kesempatan yang tersedia. Dengan demikian, motivasi untuk menggerakkan cadangan energy potensial tersebut menurut McClelland terpusat pada tiga bentuk kebutuhan, yaitu: 1) kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*) disingkat nAch, 2) kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*) disingkat nPow, dan 3) kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*) disingkat nAff.⁵¹

Dalam meningkatkan kinerja sosial guru, motivasi yang lebih dibutuhkan adalah motivasi afiliasi. Mc Clelland dalam Yanica Nur Laila mengemukakan bahwa kebutuhan afiliasi akan kehangatan, dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.⁵² Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Kebutuhan afiliasi adalah kecenderungan untuk membentuk pertemanan dan bersosialisasi, untuk berinteraksi secara dekat dengan orang lain, untuk bekerjasama dan berkomunikasi dengan orang lain dengan cara bersahabat, dan untuk jatuh cinta. Selain itu kebutuhan afiliasi merupakan kebutuhan dasar untuk mencari dan mempertahankan relasi interpersonal.

Menurut Hill dalam Yanica Nur Laila kebutuhan afiliasi adalah keinginan untuk menjalin hubungan dengan orang lain yang erat hubungannya

⁵¹ David. C. Mc Clelland, *Human Motivation* (New York: Cambridge University Press, 1998).

⁵² Yanica Nur Laila, "Korelasi Antara Kebutuhan Afiliasi Dan Keterbukaan Diri Dengan Intensitas Menggunakan Jejaring Sosial Pada Siswa Kelas Viii Smp Negeri 15 Yogyakarta" (Universitas Negeri Yogyakarta, 2014), <https://core.ac.uk/download/pdf/33511268.pdf>.

dengan kehidupan sosial seseorang yaitu keinginan untuk mendapatkan stimulasi positif, keinginan untuk mendapatkan dukungan sosial, keinginan untuk mendapatkan perhatian (mendapat pujian dari orang lain), dan keinginan akan perbandingan sosial yang dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh pengetahuan dan mengurangi ketidakpastian.⁵³ Dalam konteks pendidikan, kebutuhan afiliasi ini akan terwujud dalam proses pembelajaran dimana adanya interaksi baik guru dengan peserta didik, guru dengan sesama guru, guru dengan stakeholder yang lain.

Menurut McClelland dalam Muhammad Ridho menyatakan kebutuhan afiliasi mempunyai dua faktor, yaitu; (1) Gairah kerja adalah perwujudan dari moral dan semangat kerja yang tinggi. Motivasi tersebut muncul jika seseorang tersebut mempunyai niat dan keinginan dalam mengerjakan tugasnya. (2) Interaksi dengan orang lain adalah suatu komunikasi yang dilakukan dengan orang lain, pada dasarnya setiap individu tidak dapat hidup sendiri dan saling membutuhkan dengan individu yang lain.

3. Skala Kebutuhan Afiliasi

Kebutuhan afiliasi merupakan keinginan untuk menjalin hubungan dengan orang lain yang erat hubungannya dengan kehidupan sosial seseorang. Kebutuhan afiliasi ini diungkap dengan menggunakan skala McClelland (dalam Dini Lanasari dkk), yaitu; lebih suka bersama orang lain daripada sendirian, sering berinteraksi dengan orang lain, ingin disukai dan diterima oleh orang lain,

⁵³ Laila.

menyenangkan hati orang lain, menunjukkan dan memelihara sikap setia terhadap teman, dan mencari persetujuan dan kesepakatan orang lain.⁵⁴

Tabel 2.3 Aspek Kebutuhan Afiliasi

No	Variabel	Indikator	Deskripsi
1.	Kebutuhan Afiliasi	Lebih suka bersama orang lain	a. Tidak suka sendiri dan senang bersama orang lain. b. Senang bekerjasama dengan orang lain.
2.		Sering berinteraksi dengan orang lain	a. Ingin terus berhubungan akrab dengan orang lain
3.		Ingin disukai dan diterima orang lain	a. Ingin mendapatkan perhatian. b. Ingin mendapatkan penghargaan dari orang lain
4.		Menyenangkan hati orang lain	a. Peduli dengan pendapat orang lain b. Keinginan untuk menyenangkan orang lain
5.		Menunjukkan dan memelihara sikap setia terhadap teman.	a. Ingin mendapatkan kepercayaan dari orang lain
6.		Mencari persetujuan dan kesepakatan dari orang lain	a. Slalu membutuhkan dukungan dari orang lain

4. Konsep Motivasi Afiliasi dalam Perspektif Islam

Motivasi afiliasi, atau motivasi untuk membina hubungan sosial dan mencari dukungan dari orang lain, dapat dilihat dari perspektif Islam melalui konsep-konsep moral, etika, dan nilai-nilai sosial yang terdapat dalam ajaran Islam. Berikut adalah beberapa elemen konsep motivasi afiliasi dalam perspektif Islam:

- a. Sikap Saling Peduli (Takaful): Konsep takaful, atau saling membantu dalam ekonomi Islam, menciptakan motivasi afiliasi. Melalui prinsip ini, individu

⁵⁴ Dini Lanasari, "Hubungan Antara Kebutuhan Afiliasi Dan Tipe Kepribadian Ekstrovert Dengan Kecenderungan Fear Of Missing Out (FOMO) Pada Generasi Z," *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya* 7, no. 2 (2019), http://repository.untag-sby.ac.id/4867/10/JURNAL_FIX.pdf.

diharapkan untuk saling membantu dan memberikan dukungan finansial ketika dibutuhkan, membangun rasa kebersamaan dan perhatian.

- b. Kesalingan Memberi Dukungan (Nasehat dan Bantuan): Islam mendorong para muslim untuk memberikan dukungan moral dan materi kepada sesama. Motivasi afiliasi dapat dilihat dalam upaya memberikan nasehat positif, membimbing, dan memberikan bantuan kepada mereka yang membutuhkannya.
- c. Sikap Empati dan Kepedulian Sosial: Islam mengajarkan sikap empati terhadap penderitaan sesama dan mendorong kepedulian sosial. Motivasi afiliasi dapat ditemukan dalam usaha membantu masyarakat yang membutuhkan, baik dalam hal kebutuhan dasar maupun dukungan emosional.
- d. Peran dalam Masyarakat (*Fardhu Kifayah*): Konsep *fardhu kifayah*, yaitu tanggung jawab sosial bersama, menciptakan motivasi afiliasi dalam membantu memenuhi kebutuhan masyarakat secara kolektif. Islam mengajarkan bahwa memenuhi kebutuhan sosial adalah tanggung jawab bersama umat Muslim.
- e. Komitmen terhadap Keluarga dan Masyarakat: Islam menekankan pentingnya komitmen terhadap keluarga dan masyarakat. Motivasi afiliasi dapat ditemukan dalam keinginan untuk membina hubungan yang sehat di dalam keluarga dan berkontribusi positif pada masyarakat lebih luas.
- f. Kedermawanan dan Sumbangan (Infaq dan Sadaqah): Islam mendorong kedermawanan dan sumbangan untuk kepentingan umum. Motivasi afiliasi dapat tercermin dalam kontribusi positif melalui infaq dan sadaqah, yang bertujuan untuk membantu sesama dan memperkuat ikatan sosial.

D. Kinerja Sosial Guru

1. Konsep Kinerja Sosial Guru

Kinerja merupakan prestasi seseorang berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Tidak hanya semata didefinisikan sebagai hasil kerja, kinerja guru dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki beberapa arti, diantaranya: sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperhatikan, atau kemampuan kerja. Kinerja guru merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan untuk menjalankan, menyelesaikan suatu kegiatan berdasarkan harapan dan tujuan yang telah ditentukan.⁵⁵

Sedangkan pengertian kinerja guru menurut para ahli, diantaranya menurut Smith dalam Mulyasa menjelaskan bahwa kinerja guru adalah “Output drive from processes, human or otherwise.” Kinerja guru merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.⁵⁶ Selanjutnya Mulyasa menjelaskan bahwa kinerja guru merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, dan hasil-hasil kerja.⁵⁷

Menurut Ahmad Barizi kinerja guru merupakan hasil kerja baik dari segi kualitas atau kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.⁵⁸ Kinerja guru dapat juga diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atas tugas-tugas yang telah dilaksanakan, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Hasil kerja itu merupakan gabungan dari tiga faktor

⁵⁵ Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*.

⁵⁶ Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*.

⁵⁷ Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008).

⁵⁸ Ahmad Barizi and Muhammad Idris, *Menjadi Guru Unggul, Ar-Ruzz Media* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2009).

yang terdiri dari: 1) minat dalam bekerja, 2) penerimaan delegasi tugas, dan 3) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Clewes dalam Titin Eka Ardiana menyatakan “*The Lecturer or teacher performance is an important factor. The students are the prime evaluator of the teacher performance*”, performa guru merupakan faktor penting, para siswa adalah evaluator utama dari kinerja guru. Kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran.⁵⁹ Mangkunegara menjelaskan bahwa kinerja guru yang berkenaan dengan profesi keguruan pada waktu memberikan pelajaran pada siswanya, dapat ditunjukkan dari kemampuan seorang guru dalam menguasai kompetensi yang disyaratkan, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.⁶⁰

Imam Wahyudi menjelaskan bahwa kinerja guru adalah rasa tanggung jawab yang ada pada diri seorang guru dalam menjalankan tugas yang telah diamanatkan kepada dirinya dan juga sebuah tanggung jawab moral yang ada dipundaknya.⁶¹ Hal ini dapat dinilai dari seberapa patuh dan loyal seorang guru dalam menjalankan tugasnya baik saat berada di kelas maupun di luar kelas. Sikap ini harus disertai rasa tanggung jawabnya dalam mempersiapkan kebutuhan pengajaran sebelum melaksanakan proses belajar-mengajar, memikirkan strategi dan metodologi yang sesuai untuk diaplikasikan saat proses

⁵⁹ Titin Eka Ardiana, “Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Smk Di Kota Madiun,” *Jurnal Akuntansi Dan Pajak* 17, no. 2 (2017): 2.

⁶⁰ Imam Wahyudi, *Mengajar Profesionalisme Guru: Strategi Praktis Mewujudkan Citra Guru Profesional* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2011).

⁶¹ Wahyudi.

belajar mengajar, pemanfaatan media pendidik serta alat penilaian yang digunakan dalam evaluasi pembelajaran.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam menguasai kompetensi yang disyaratkan, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional serta capaian seorang guru atas tugas-tugas yang berhasil diselesaikan dengan penuh rasa tanggung jawab. Sedangkan kinerja sosial guru dapat diketahui dari kompetensi sosial yang dimiliki seorang guru

2. Kompetensi Sosial Guru

Kompetensi sosial terdiri dari dua kata yaitu kompetensi dan sosial. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kompetensi diartikan sebagai kemampuan, kecakapan, dan keahlian. Sedangkan sosial diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan masyarakat atau kemasyarakatan. Menurut Buchari Alma, kompetensi sosial guru adalah kemampuan seorang guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah. Seorang guru harus berusaha mengembangkan komunikasi dengan orang tua peserta didik sehingga terjalin komunikasi dua arah yang berkelanjutan. Dengan terjalinnya komunikasi dua arah yang baik maka peserta didik dapat dipantau secara lebih baik.

Sedangkan menurut Suharsimi kompetensi sosial haruslah dimiliki seorang guru, yang mana guru harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dengan siswa, sesama guru, dan masyarakat sekitarnya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi sosial guru adalah kemampuan seorang guru dalam melakukan komunikasi dengan peserta didik, sesama guru dan masyarakat baik di sekolah maupun di luar lingkungan sekolah sehingga dapat terjalin komunikasi dua arah yang baik sehingga dapat melakukan pemantauan peserta didik secara maksimal.

3. Mengukur Kinerja Sosial Guru

Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomer 16 tahun 2007 dijelaskan bahwa kompetensi guru mencakup; kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Kinerja Sosial guru dapat dilihat dari kompetensi sosial yang dimiliki seorang guru, berikut kompetensi sosial yang harus dimiliki oleh guru SMP/MTs yang termaktub dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomer 16 tahun 2007, meliputi:

Tabel 2.4 Peraturan Menteri Pendidikan No 16 tahun 2007

No	Kompetensi Sosial	
1.	Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.	a. Bersikap inklusif dan objektif kepada peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran. b. Tidak bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi.
2.	Berkomunikasi secara efektif, empati, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.	a. Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah lainnya secara santun, empati dan efektif. b. Berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empati, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik. c. Mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik.
3.	Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik	a. Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai pendidik.

	Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.	b. Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan.
4.	Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.	a. Berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. b. Mengkomunikasikan hasil-hasil inivasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan tulisan maupun bentuk lain.

4. Kinerja Sosial dalam Pandangan Islam

Konsep kinerja sosial dalam pandangan Islam mencakup aspek etika, moralitas, dan tanggung jawab sosial yang harus dimiliki oleh individu dan masyarakat. Islam memberikan pedoman tentang bagaimana manusia seharusnya berinteraksi dan berkontribusi dalam masyarakat untuk mencapai keadilan, kesejahteraan, dan keharmonisan. Berikut adalah beberapa aspek kinerja sosial dalam pandangan Islam:

Pertama, Keadilan Sosial (Adl): Islam menekankan pentingnya keadilan sosial dalam semua lapisan masyarakat. Individu diharapkan untuk bersikap adil dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam hubungan sosial, ekonomi, dan politik. *Kedua, Kepedulian Sosial (Ihsan):* Prinsip Ihsan, atau berbuat baik, mengajarkan individu untuk memiliki kepedulian sosial terhadap sesama manusia. Memberikan bantuan kepada yang membutuhkan dan berkontribusi positif pada kesejahteraan masyarakat merupakan bagian integral dari kinerja sosial dalam Islam. *Ketiga, Tanggung Jawab Sosial (Taklif al-Mujtama’):* Islam memandang masyarakat sebagai entitas yang memiliki tanggung jawab kolektif terhadap kebaikan bersama. Setiap individu memiliki kewajiban terhadap masyarakatnya (*taklif al-mujtama’*) dan harus berusaha untuk memberikan kontribusi positif.

G. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Sosial Guru

Dalam jurnal yang ditulis oleh Sulfi Purnama Sari dengan judul “Pengaruh *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran), Kompetensi, dan Motivasi Terhadap Kinerja guru Karyawan Pada BNI Kantor Cabang Tebet” bahwa keberhasilan dalam organisasi sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. *Learning Organization* adalah bagian dari hal yang menunjang suatu kinerja. *Learning Organization* dalam hasil penelitian Sulfi Purnama Sari memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru karyawan pada BNI kantor cabang Tebet. Walau hasil yang ditunjukkan tidak signifikan setidaknya *Learning Organization* dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja sosial guru.⁶²

Learning Organization adalah organisasi yang melakukan kegiatan menambah pengetahuan belajar secara berkelompok dengan penuh semangat dan tidak henti-hentinya dalam menambah, mengatur dan menerapkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya untuk kemajuan organisasi. Tujuan *Learning Organization* ini untuk memberikan motivasi kepada para guru agar kinerja sosial mereka meningkat, karena dengan adanya belajar secara berkelompok maka akan meningkatkan jiwa sosial masing-masing guru. Jika kinerja sosial guru meningkat maka seluruh proses pembelajaran di sekolah akan berjalan dengan baik, karena setiap guru akan memiliki hubungan yang harmonis dengan

⁶² Sulfi Purnamasari, “Pengaruh *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran), Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BNI Kantor Cabang Tebet,” *PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi Dan Bisnis* 4, no. 1 (2019).

peserta didik, sesama pendidik, orang tua peserta didik, tenaga pendidik dan stakeholder yang lain.

H1 = terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Learning Organization* terhadap kinerja sosial guru.

2. Pengaruh Kohesivitas Terhadap Kinerja Sosial Guru

Dari hasil yang dilakukan oleh Charisa Qudsi, Widiartanto yang berjudul “Pengaruh Kohesivitas Kelompok Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Situasi Jamrud” diketahui bahwa kohesivitas kelompok memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin tinggi kohesivitas kelompok yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.⁶³

Kohesivitas merupakan Kecenderungan kebersatuan kelompok untuk selalu bersama, memiliki rasa saling menyukai dan mencintai antar individu sehingga tercipta kerja sama yang baik dan mendorong seseorang untuk tetap tinggal dalam kelompok yang bersangkutan. Gibson dalam Charisa Qudsi dan Widiartanto menjelaskan bahwa kohesivitas kelompok membuat individu merasa kebersamaan dan menambah semangat dalam bekerja.

Jika masing-masing guru saling mencintai, dan selalu senang bekerja bersama-sama hal ini akan meningkatkan kinerja guru, terutama kinerja sosial guru. Hubungan sosial antar guru, guru dengan peserta didik atau guru dengan

⁶³ Charisa Qudsi and Widiartanto, “Pengaruh Kohesivitas Kelompok Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Situasi Jamrud,” *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 4, no. 2 (2018): 22–38, <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/19143>.

stakeholder yang lain akan baik. Jika kinerja sosial guru meningkat maka seluruh proses pembelajaran di sekolah akan berjalan dengan lancar.

H2= terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kohesivitas terhadap kinerja sosial guru

3. Pengaruh Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Sosial Guru

Berdasarkan hasil penelitian Henni Yulia dengan judul “Pengaruh Supervisi Akademik, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Malang” menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Aliyah Negeri se-kabupaten Malang.⁶⁴

Umumnya motivasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang, motivasi merupakan sebuah dorongan dari dalam diri manusia karena adanya faktor untuk memenuhi kebutuhan, sehingga menciptakan perilaku manusia untuk rela melaksanakan sebuah pekerjaan. Candra Wijaya menyatakan bahwa kekuatan motivasi yang ampuh dapat mempengaruhi kinerja guru lebih tinggi.⁶⁵

Menurut Hamzah B. Uno dalam Henni Yulia motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang mendorong seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi atau individu.⁶⁶ Dengan adanya motivasi kerja, guru akan selalu berusaha meningkatkan kinerjanya termasuk kinerja sosial,

⁶⁴ Henni Yulia, “Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Malang” (Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2021), <http://etheses.uin-malang.ac>.

⁶⁵ Candra Wijaya, *Perilaku Organisasi* (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2017), <https://scholar.google.co.id/citations?user=ISvC8YYAAAAJ&hl=id>.

⁶⁶ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya (Analisis Di Bidang Pendidikan)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017).

sehingga pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar. Khususnya motivasi afiliasi akan meningkatkan kinerja sosial guru, dimana guru termotivasi untuk berteman, bergabung dalam kelompok, dan berasosiasi dengan yang lainnya.

H3= terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja sosial guru

4. Pengaruh tidak langsung *Learning Organization* terhadap kinerja sosial guru melalui motivasi afiliasi

Salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan mengelola *Learning Organization* dengan sebaik mungkin. *Learning Organization* dapat dilakukan dengan cara membimbing anggota kelompok untuk memiliki kemampuan komunikasi yang baik, dapat menganalisis permasalahan dan memberikan solusi, membangun rasa komitmen pada lembaga bersangkutan, dan lain sebagainya.

Dalam jurnal yang ditulis oleh Sulfi Purnama Sari dengan judul “Pengaruh *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran), Kompetensi, dan Motivasi Terhadap Kinerja guru Karyawan Pada BNI Kantor Cabang Tebet” bahwa *Learning Organization*, kompetensi, motivasi dan kinerja guru secara stimulan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terkait kinerja karyawan.⁶⁷

⁶⁷ Purnamasari, “Pengaruh *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran), Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BNI Kantor Cabang Tebet.”

Hasil di atas menunjukkan bahwa ketika guru memiliki motivasi afiliasi yang tinggi maka akan menciptakan *Learning Organization* dengan mudah pada diri seorang guru, kemudian akan meningkatkan kinerja sosial guru.

H4= terdapat pengaruh positif dan signifikan antara learning organizing melalui motivasi terhadap kinerja sosial guru

5. Pengaruh Tidak Langsung Kohesivitas Terhadap Kinerja Sosial Guru Melalui Motivasi Afiliasi

Kohesivitas dalam kelompok akan menciptakan rasa saling menyukai dan mencintai antar individu sehingga tercipta kerja sama yang baik dan mendorong seseorang untuk tetap tinggal dalam kelompok. Jika seorang guru memiliki motivasi afiliasi yang tinggi dalam dirinya maka akan mempermudah seorang guru memiliki hubungan yang baik dengan sesama guru, dengan peserta didik dan stakeholder yang lain. Motivasi afiliasi dan kohesivitas ini akan mempengaruhi seorang guru agar meningkatkan kinerja sosial guru menjadi lebih optimal dan dapat bekerja sesuai dengan harapan lembaga.

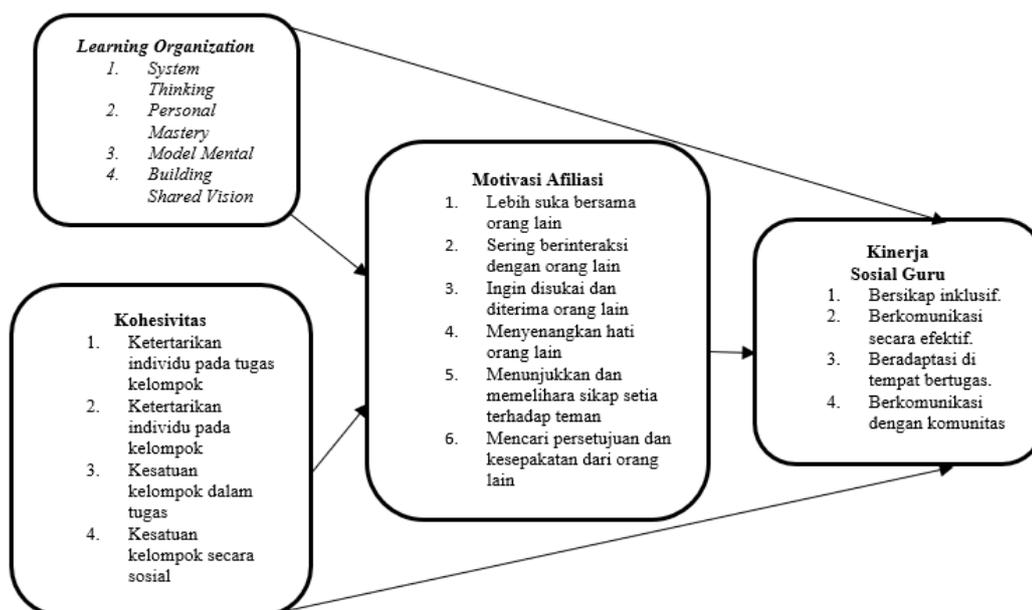
Dalam jurnal yang ditulis oleh Charles Purba dan Kukuh Primayoga, dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Kohesivitas Kelompok Terhadap Kinerja guru Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) di Kota Bekasi” menunjukkan hasil bahwa motivasi dan kohesivitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru pendamping PKH di kota Bekasi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kohesivitas melalui motivasi akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sosial guru.⁶⁸

H5= terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kohesivitas melalui motivasi terhadap kinerja sosial guru.

H. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan kerangka dari pemikiran yang diambil dari turunan beberapa teori atau konsep yang sesuai dengan permasalahan yang sedang diteliti, sehingga menimbulkan asumsi yang berbentuk alur pemikiran



Gambar 2.1 Model Konseptual Pengaruh *Learning Organization*, Kohesivitas, Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Guru

⁶⁸ B. C Purba and K. Primayoga, "Pengaruh Motivasi Dan Kohesivitas Kelompok Terhadap Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) Di Kota Bekasi," *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis* 3, no. 2 (2017): 189–204.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara *Learning Organization*, kohesivitas, motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang. Indikator dari masing-masing variabel akan dituangkan dalam angket dengan menggunakan skala likert, selanjutnya data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan program statistik. Untuk itu penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, hal ini senada dengan pendapat Creswell dalam Wahidmurni menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif merupakan pendekatan untuk menguji teori yang objektif dengan cara menguji hubungan antar variabel, kemudian variabel inilah yang akan diukur dengan instrumen yang tepat, sehingga menghasilkan data yang dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik.⁶⁹

Jenis penelitian ini termasuk penelitian korelasional non experimental. Karena penelitian ini akan mencari hubungan antara *Learning Organization*, kohesivitas, motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru di Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Malang. Penelitian korelasional adalah penelitian yang mencari hubungan antara variabel satu dengan variabel yang lain. Penelitian ini juga disebut dengan *associational research* atau melihat relasi hubungan diantara variabel.⁷⁰

⁶⁹ Wahidmurni, "Pemaparan Metode Penelitian Kuantitatif," Repository Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017, <http://repository.uin-malang.ac.id/1985/2/1985.pdf>.

⁷⁰ J. W Creswell, *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, Dan Campuran* (Penerjemah: Achmad Fawaid Dan Rianayati Kusmini Pancasari) (Jakarta: Pustaka Belajar, 2017).

Sedangkan non-eksperimen merupakan penelitian yang observasinya dilakukan terhadap sejumlah ciri (variabel) subjek penelitian menurut keadaan apa adanya, tanpa ada manipulasi (intervensi) peneliti.

Kegiatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pra penelitian meliputi observasi awal dan menentukan masalah, penyusunan proposal tesis, penyusunan instrumen, pelaksanaan penelitian meliputi menyebarkan angket untuk mengukur instrumen, analisis data, pembahasan hasil penelitian, menarik kesimpulan, dan penyusunan laporan.

B. Ruang Lingkup Penelitian

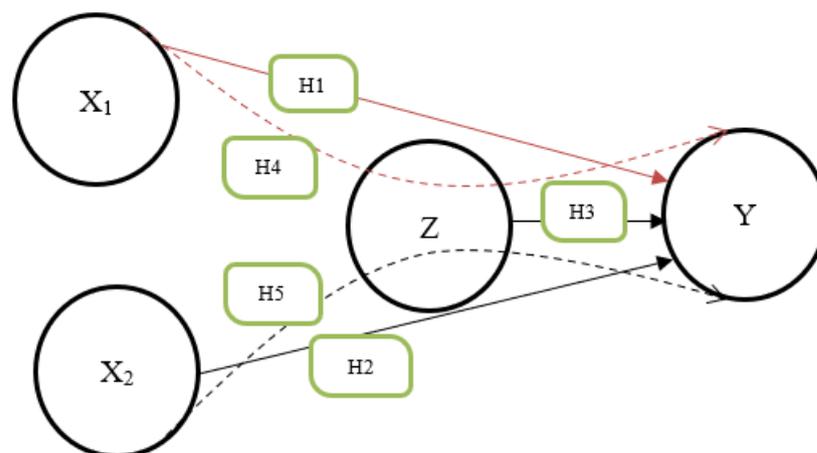
Variabel penelitian berikut ini terdiri dari dua macam variabel, yaitu variabel terikat (*dependent*) atau variabel yang tergantung dengan variabel yang lainnya, serta variabel bebas (*independent*) atau variabel yang tidak memiliki ketergantungan terhadap variabel yang lainnya.⁷¹ Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Sosial (Y)
2. Variabel bebas merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Sosial Guru di Kabupaten Malang yang meliputi dua variabel yaitu:
 - a. *Learning Organization* (X₁)
 - b. Kohesivitas (X₂)
3. Variabel Mediasi adalah Motivasi Afiliasi (Z)

⁷¹ Darmawan, deni. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Rosdakarya. 108

C. Variabel Penelitian

Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang didasarkan pada sebuah asumsi bahwa gejala yang ada dapat dikelompokkan atau diklasifikasikan dan hubungan tersebut adalah sebab akibat atau kausal.⁷² Maka penelitian ini bisa menggunakan beberapa variabel dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel, dua diantaranya variabel bebas yaitu *Learning Organization* (X1) dan kohesivitas (X2), satu variabel intervening yaitu motivasi afiliasi (Z), dan satu variabel terikat yakni kinerja sosial guru (Y). Keempat variabel tersebut akan dijabarkan menjadi beberapa indikator berdasarkan teori yang dikemukakan oleh para ahli. Berikut bagan untuk memperjelas variabel pada penelitian ini:



Gambar 2.2 Analisis Antar Variabel Bebas, Intervening, dan Terikat

Keterangan:

-  = pengaruh secara langsung
 = pengaruh tidak langsung

Variabel bebas

⁷² R. O'Brien, *An Overview Oof The Methodological Approach of Action Research* (Toronto: University of Toronto, 1998).

$X_1 = Learning Organization$

$X_2 = Kohesivitas$

Variabel intervening

$Z = Motivasi Afiliasi$

Variabel terikat

$Y = Kinerja Sosial Guru$

Tabel 3.1 Variabel dan Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator
<i>Learning Organization</i> (X_1) Lima Disiplin Organization Senge	<i>System Thinking</i>	a. Memiliki kemampuan berkomunikasi, menjalin hubungan, dan dapat memposisikan diri sebagai anggota organisasi. b. Dapat menganalisis permasalahan yang terjadi serta solusi mengatasinya c. Mampu berfikir terbuka dan positif dalam bertindak.
	<i>Personal Mastery</i>	a. Memiliki keahlian atau penguasaan pada bidang profesinya yang berguna untuk menyelesaikan tugasnya secara baik untu jangka waktu yang panjang. b. Memiliki kesadaran dan komitmen tinggi untuk terus belajar dan mengembangkan kapasitas diri demi mencapai tujuan organisasi. c. Menghasilkan (<i>generativeness</i>) dan keterkaitan (<i>connectedness</i>), yakni adanya keyakinan dan pengakuan, bahwa setiap kehadiran individu akan memberikan kontribusi pada organisasi sesuai dengan keahliannya. d. Mampu menyelaraskan antara visi pribadi dan visi organisasi sehingga dapat menjiwai tujuan organisasi dalam menjalankan tugasnya.
	<i>Model Mental</i>	a. Menjunjung tinggi komitmen bersama dalam organisasi. b. Memiliki identitas, citra, maupun image diri yang kuat. c. Mampu berfikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi. d. Mampu mengetahui bagaimana melakukan pendekatan terhadap

		masalah yang dihadapinya dan mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah dengan cara berfikir dan mindset yang kuat dalam organisasi.
	<i>Building Shared Vision</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Dapat membangun komitmen yang tinggi dalam organisasi dan tujuan organisasi mengejawantah dalam dirinya. b. Mampu menyatukan visi pribadi dengan visi bersama (sense of purpose). c. Mampu menjadi pendengar yang baik untuk anggota lainnya (listening to other), tidak individualis, dan senantiasa berbagi visi pribadi (sharing personal vision).
	<i>Team Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mempunyai keahlian percakapan dan berfikir kolektif dalam organisasi. b. Memiliki emotional intelligence yang tinggi sehingga dapat menyesuaikan dan membiasakan kerja sama (partnership) dalam organisasi.
Kohesivitas (X ₂) Carron dkk	Ketertarikan individu pada tugas kelompok (<i>Individual attractions to the group-task</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Mempunyai kepercayaan terhadap kinerja guru kelompok b. Merasa kelompoknya memberikan pengalaman yang terbaik
	Ketertarikan individu pada kelompok secara sosial (<i>Individual attractions to the group-social</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Tertarik terhadap kelompoknya secara utuh b. Memiliki keinginan untuk kumpul bersama
	Kesatuan kelompok dalam tugas (<i>Group intergation-task</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Senang bekerja sama dengan anggota kelompok b. Berusaha menyelesaikan masalah secara bersama-sama
	Kesatuan kelompok secara sosial (<i>Group intergation-social</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Mempunyai rasa memiliki terhadap anggota kelompok b. Menjaga keharmonisan antar anggota
Motivasi Afiliasi (Z) Mc Clelland	Lebih suka bersama orang lain	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak suka sendiri dan senang bersama orang lain. b. Senang bekerjasama dengan orang lain.
	Sering berinteraksi dengan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> a. Ingin terus berhubungan akrab dengan orang lain
	Ingin disukai dan diterima orang lain	<ul style="list-style-type: none"> a. Ingin mendapatkan perhatian b. Ingin mendapatkan penghargaan dari orang lain.
	Menyenangkan hati orang lain	<ul style="list-style-type: none"> a. Peduli dengan pendapat orang lain. b. Keinginan untuk menyenangkan orang lain
	Menunjukkan dan memelihara sikap setia terhadap teman	<ul style="list-style-type: none"> a. Ingin mendapatkan kepercayaan dari orang lain
	Mencari persetujuan dan kesepakatan dari orang lain	<ul style="list-style-type: none"> a. Selalu membutuhkan dukungan dari orang lain

Kinerja Sosial Guru (kompetensi sosial), Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 16 tahun 2007	Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Bersikap inklusif dan objektif kepada peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran. b. Tidak bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi
	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> a. Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah lainnya secara santun, empatik dan efektif. b. Berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik. c. Mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik.
	Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.	<ul style="list-style-type: none"> a. Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai pendidik. b. Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan.
	Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain	<ul style="list-style-type: none"> a. Berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. b. Mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan tulisan maupun bentuk lain.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti

untuk dipelajari dan kemudian ditarik Kesimpulannya.⁷³ Adapun populasi dalam penelitian ini adalah guru MTs di Kabupaten Malang

Tabel 3.2 Daftar Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang⁷⁴

No	Mts di Kabupaten Malang	Jumlah Populasi
1.	MTs Al-Maarif Bocek Karangploso	18
2.	MTs Darun Najah Karangploso	22
3.	MTs Raudlatul Ulum Karangploso	20
4.	MTs Nahdlatul Ulama Karangploso	18
5.	MTs AL Hidayah Donowarih	30
6.	MTs Al-Ma'arif 01 Singosari	25
7.	MTs Daru Huda Sumbermanjing Wetan	16
	Total	149

2. Sampel

Sampel adalah sebagian populasi yang diteliti.⁷⁵ Sejalan dengan itu. Sudjana menjelaskan sampel sebagai wakil semua unit strata dan sebagainya yang ada di dalam populasi.⁷⁶ Menurut Sudjana menyatakan bahwa “tidak ada ketentuan yang baku atau rumus yang pasti. Karena keabsahan sampel itu terletak pada sifat dan karakteristiknya mendekati populasi atau tidak, bukan pada besar atau banyaknya, minimal 30 subyek. Hal ini berdasarkan syarat pengujian yang lazim digunakan dalam statistika”.

Menurut Sugiyono⁷⁷, metode penentuan sampel jenuh atau total sampling adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

⁷³ Hardani et al., *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta, 2020).

⁷⁴ <http://emispendis.kemenag.go.id/> diakses rabu 19 Februari 2023

⁷⁵ Zulki Zulkifli Noor, *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif 2015.Pdf*, Pertama (Jakarta: CV. Budi Utama, 2015).

⁷⁶ Sudjana, *Metode Statistika* (Bandung: PT. Taristo, 2017).

⁷⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017).

Setelah mengetahui populasi pada penelitian ini adalah 149 Guru. Maka dengan demikian sampel pada penelitian ini adalah jumlah keseluruhan populasi dengan menggunakan teknik metode penentuan sampel jenuh.

E. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari informan yang memiliki kaitan erat dengan kajian penelitiannya.⁷⁸ Penelitian ini menggunakan angket/kuesioner sebagai alat pengumpulan datanya, maka tetap responden yang menjadi sumber datanya. Responden penelitian ini adalah Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang.

Metode pengumpulan data di dalam penelitian ini menggunakan survei. Survei langsung dilakukan guru yang menjadi objek penelitian melalui koordinasi dengan pihak kepala madrasah. Pihak kepala madrasah akan menugaskan pihak guru-guru untuk membantu dalam pengisian angket.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data.⁷⁹ Dalam penelitian ini alat pengumpulan data atau instrumen yang digunakan adalah non tes, yakni berupa angket. Pernyataan atau pertanyaan dalam angket dikembangkan berdasarkan teori-teori yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian. Pernyataan atau pertanyaan dalam angket diukur dengan menggunakan skala Likert, yakni skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

⁷⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016).

⁷⁹ R Borg Walter and P. Gall Joyce, *Educational Research An-Introduction*, Seven Edit (United State of America: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2003).

Jawaban dari setiap butir-butir pertanyaan atau pernyataan memiliki jawaban dari yang sangat setuju hingga sangat tidak setuju, dapat digambarkan sebagai berikut

Tabel 3.3 Skala Pengukuran Alternatif Jawaban Responden

No.	Penilaian	Angka Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Netral	3
4	Setuju	4
5	Sangat Setuju	5

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel *Learning Organization*, kohesivitas, motivasi afiliasi dan kinerja sosial guru telah disusun, maka selanjutnya adalah melakukan uji tes terhadap instrumen tersebut untuk mengetahui tingkat validitas dan reabilitasnya.

1. Uji Validitas

Validnya sebuah data atau instrumen dapat diketahui apabila instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana data yang terhimpun tersebut tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud.⁸⁰ Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya $\geq 0,3$.

Menurut Wahidmurni⁸¹, uji validitas digunakan sebagai alat ukur kevalidan (sah) suatu angket, sehingga angket dapat dikatakan valid apabila pertanyaan yang ada dalam angket tersebut mampu mengungkapkan sesuatu

⁸⁰ Sani, Ahmad. Maharani, Vivin. 2013. Metodologi Penelitian Manajemen Sumber. Daya Manusia : Teori, Kuesioner, dan Analisis Data. Malang: Uin Press.38

⁸¹ Wahidmurni, "Pemaparan Metode Penelitian Kuantitatif."

yang akan diukur oleh angket tersebut. Adapun rumus pengukurannya sebagai berikut:

$$= \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

- X = Skor item
- Y = Skor total
- XY = Skor pernyataan
- N = Jumlah responden untuk diuji coba
- R = Korelasi *product moment*

Sebelum melakukan penelitian, maka instrumen tersebut perlu diuji coba terlebih dahulu. Uji coba dilakukan kepada guru selain sampel penelitian yang termasuk dalam populasi penelitian. Angket diuji cobakan kepada 30 responden yang tidak termasuk populasi. Untuk menguji validitas tiap butir instrumen *Learning Organization*, kohesivitas, motivasi afiliasi dan kinerja sosial guru, dilakukan pengujian dengan cara menganalisis hubungan antara skor tiap butir dan skor total.

Perhitungan dalam penelitian ini menggunakan bantuan program *Smart PLS (Partial Least Square)*.⁸² Kriteria validitas merupakan perbandingan nilai signifikansi dengan nilai probabilitas sebagaimana yang telah ditetapkan yaitu 0,05. Apabila kemudian hasil signifikansi < 0,05 maka item dalam angket tersebut dinyatakan valid.

⁸² I'natut Thoifah, *Statistik Pendidikan Dan Metode Penelitian Kuantitatif* (Malang: Madani, 2015).

Berdasarkan uji coba yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap 30 responden Guru, kuesioner skala *learning organization* yang disebarakan oleh peneliti berjumlah total 30 butir dinyatakan valid. Adapun tabel mengenai hasil uji coba instrumen skala *learning organization* sebagai berikut:

Tabel 3.4 Hasil Uji Coba Validitas Variabel *Learning Organization*

Item Pernyataan	Nilai r hitung	R Tabel 5%	Keterangan
X _{1.1}	0,724	0,361	Valid
X _{1.2}	0,4639	0,361	Valid
X _{1.3}	0,4421	0,361	Valid
X _{1.4}	0,5773	0,361	Valid
X _{1.5}	0,602	0,361	Valid
X _{1.6}	0,4006	0,361	Valid
X _{1.7}	0,3959	0,361	Valid
X _{1.8}	0,5299	0,361	Valid
X _{1.9}	0,6294	0,361	Valid
X _{1.10}	0,6275	0,361	Valid

Sumber: data primer 2023, diolah

Sedangkan hasil uji coba kuesioner skala Kohesivitas yang disebarakan oleh peneliti yang berjumlah total 10 item yang dinyatakan valid. Data kohesivitas dianalisis untuk menetapkan butir-butir item yang valid. Maka dari itu, adapun tabel hasil uji coba validitas variabel Kohesivitas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5 Hasil Uji Coba Validitas Variabel Kohesivitas

Item Pernyataan	Nilai r hitung	R Tabel 5%	Keterangan
X _{2.1}	0,493414	0,361	Valid
X _{2.2}	0,470311	0,361	Valid
X _{2.3}	0,397963	0,361	Valid
X _{2.4}	0,542595	0,361	Valid
X _{2.5}	0,707935	0,361	Valid
X _{2.6}	0,673614	0,361	Valid
X _{2.7}	0,724098	0,361	Valid
X _{2.8}	0,363298	0,361	Valid
X _{2.9}	0,671032	0,361	Valid
X _{2.10}	0,528522	0,361	Valid

Sumber: data primer 2023, diolah

Sedangkan hasil uji coba kuesioner skala Motivasi Afiliasi yang disebarkan oleh peneliti yang berjumlah total 9 butir item yang dinyatakan valid. Data Motivasi Afiliasi kemudian dianalisis untuk menetapkan butir-butir item yang dinyatakan valid. Sehingga hasil uji coba terhadap validitas variabel Motivasi Afiliasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6 Hasil Uji Coba Validitas Variabel Motivasi Afiliasi

Item Pernyataan	Nilai r hitung	R Tabel 5%	Keterangan
Z _{1.1}	0,7388	0,361	Valid
Z _{1.2}	0,697	0,361	Valid
Z _{1.3}	0,5645	0,361	Valid
Z _{1.4}	0,8056	0,361	Valid
Z _{1.5}	0,7996	0,361	Valid
Z _{1.6}	0,4584	0,361	Valid
Z _{1.7}	0,812174	0,361	Valid
Z _{1.8}	0,502338	0,361	Valid
Z _{1.9}	0,485456	0,361	Valid

Sumber: Data primer 2023, diolah

Sedangkan terakhir hasil uji coba kuesioner skala Kinerja Sosial Guru yang disebarkan oleh peneliti yang berjumlah total 3 butir item yang dinyatakan valid. Data Kinerja Sosial Guru kemudian dianalisis untuk menetapkan butir-butir item yang dinyatakan valid. Sehingga hasil uji coba terhadap validitas variabel Kinerja Sosial Guru adalah sebagai berikut:

Tabel 3.7 Hasil Uji Coba Validitas Variabel Kinerja Sosial Guru

Item Pernyataan	Nilai r hitung	R Tabel 5%	Keterangan
Y _{1.1}	0,71027	0,361	Valid
Y _{1.2}	0,60171	0,361	Valid
Y _{1.3}	0,557883	0,361	Valid

Selanjutnya untuk mengukur validitas kuesioner tersebut dapat menggunakan korelasi product moment correlation pada taraf signifikansi 5% dengan asumsi bahwa dapat dinyatakan valid apabila nilai signifikansi lebih besar dari probabilitas 5%.

2. Uji Reliabilitas

Data dikatakan reliabel apabila data yang dihasilkan dapat dipercaya dan diandalkan serta dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama.⁸³ Uji Reliabilitas menurut Singgih Santoso,⁸⁴ digunakan untuk mengukur suatu angket dapat dikatakan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hal tersebut dapat diukur dengan menggunakan rumus alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = [k: (k - 1)] [1 - \sum \sigma_{b^2} : \sigma_{1^2}]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_{b^2}$ = Jumlah varians butir

σ_{1^2} = Varians total

Data dikatakan *reliable* apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* (α) > 60%, begitupun sebaliknya apabila *cronbach's alpha* (α) < 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak *reliable*.

Berdasarkan hasil uji coba instrumen maka variabel *Learning Organization* mempunyai r alpha sebesar 0,939, variabel Kohesivitas mempunyai r alpha sebesar 0,749, variabel Kohesivitas mempunyai r alpha sebesar 0,682 dan variabel Kinerja Sosial Guru mempunyai r alpha sebesar

⁸³ Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian; Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2004). 127

⁸⁴ Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex. Media Komputindo. 45

0,764. dengan nilai tersebut, maka nilai r alpha bernilai positif dan lebih besar dari *croach alpha* yaitu 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen semua variabel mempunyai tingkat kehandalan dan bisa digunakan sebagai alat ukur.

H. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS), PLS Merupakan metode yang *powerful* dan sering disebut sebagai *soft modelling*, karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Square*) regresi seperti data harus terdistribusi secara normal secara multivariate dan tidak adanya problem Multikolinearitas antara variabel eksogen, PLS dapat digunakan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah (sampel yang kecil dan normalitas data). Juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten, juga untuk mengkonfirmasi teori. Pada model pengukuran PLS terdiri dari outer model yang terdiri dari model pengukuran reflektif dan formatif dan pengukuran inner model yang terdiri dari model struktural.:

1. Pengukuran *Outer Model*

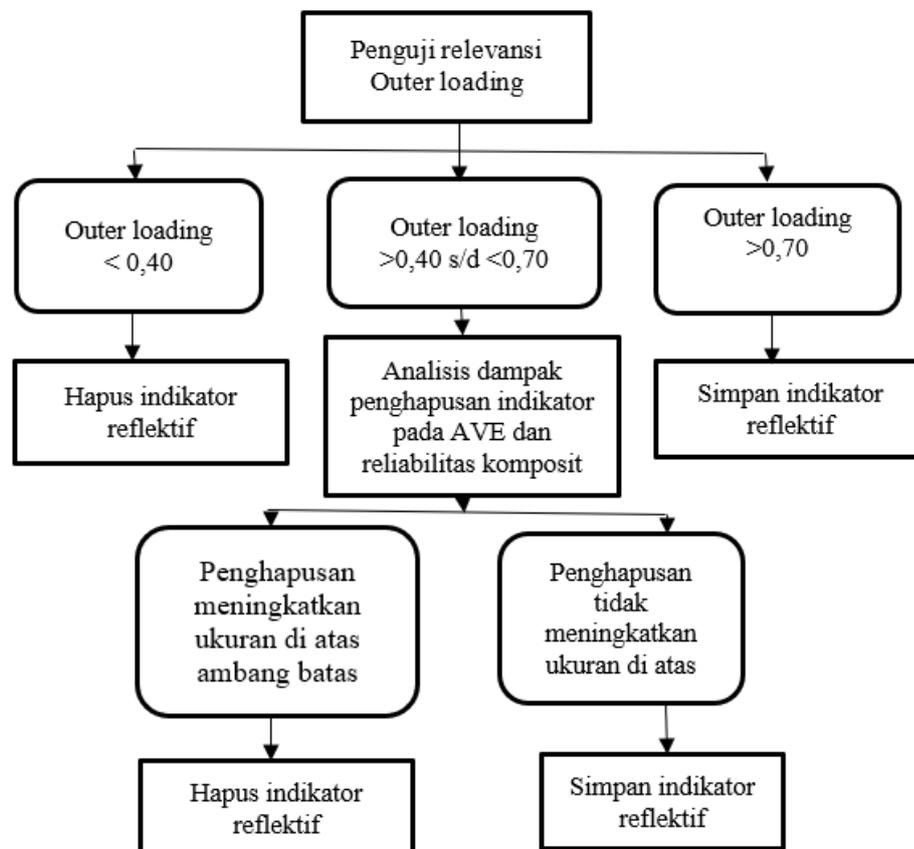
Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan rasional jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Berikut adalah uji validitas dan reliabilitas dalam model pengukuran PLS.

a. Model Pengukuran Reflektif

Dalam model reflektif, indikator dilihat sebagai efek dari variable laten yang dapat diamati secara empirik. Model pengukuran reflektif mengukur internal consistency (*Composite reliability*), indikator

reliability, convergent validity (average variance extracted), discriminant validity.

- 1) *Internal Consistency (Composite reliability)* yaitu Nilai ini menunjukkan konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstraknya. Internal consistency reliability, pada penelitian yang lebih maju yaitu $> 0,70$ dianggap reliabel.
- 2) *Indicator Reliability* yaitu nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstraknya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya



Tabel 3.8 Pengujian Relevansi *Outer Loading*

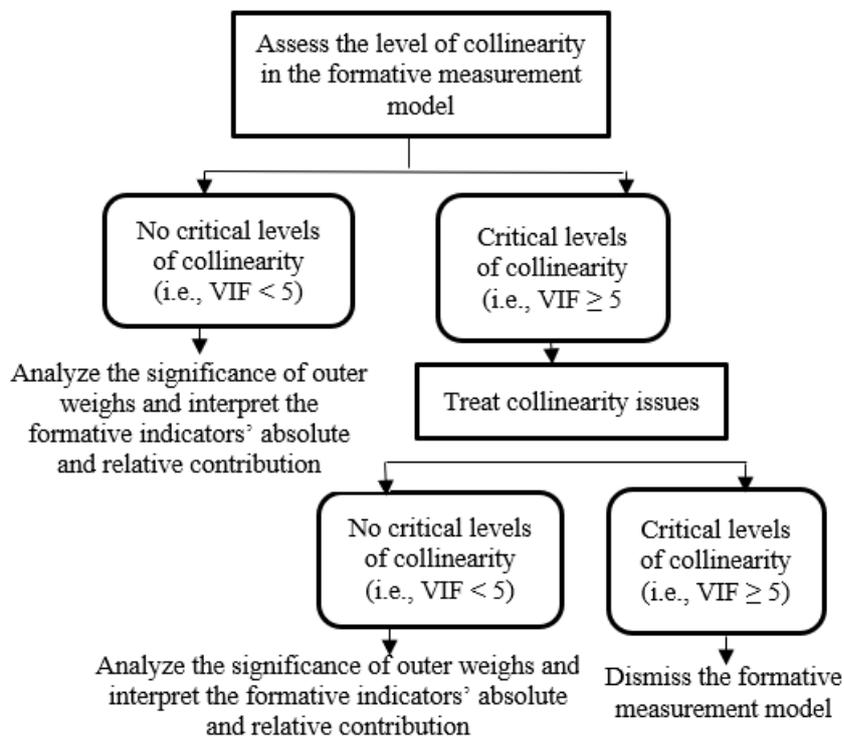
- 3) *Convergent validity (average variance extracted (AVE))* yaitu *konvergen validity* adalah ukuran yang menunjukkan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. Untuk menetapkan Convergent validity, harus mempertimbangkan outer loading, serta AVE (average variance extracted). Nilai AVE harus lebih tinggi dari 0,50.
- 4) Discriminant Validity adalah ukuran untuk menentukan apakah konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk yang berbeda. Salah satu metode untuk menilai Discriminant Validity adalah dengan memeriksa cross loading of the indicators (pembebasan lintas indikator). Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya (kriteria fornell larcker).

b. Model Pengukuran Formatif

Indikator formatif menyebabkan konstruk. Dapat pula diberi makna lain, apabila indikator tersebut cenderung bersifat penyusun, maka akan bersifat formatif. Model pengukuran formatif mengukur collinearity among indicators dan significance and relevance of outer weights.

- 1) Collinearity among indicators yaitu indikator bisa berlebihan jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan indicators lain dan dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau indicator

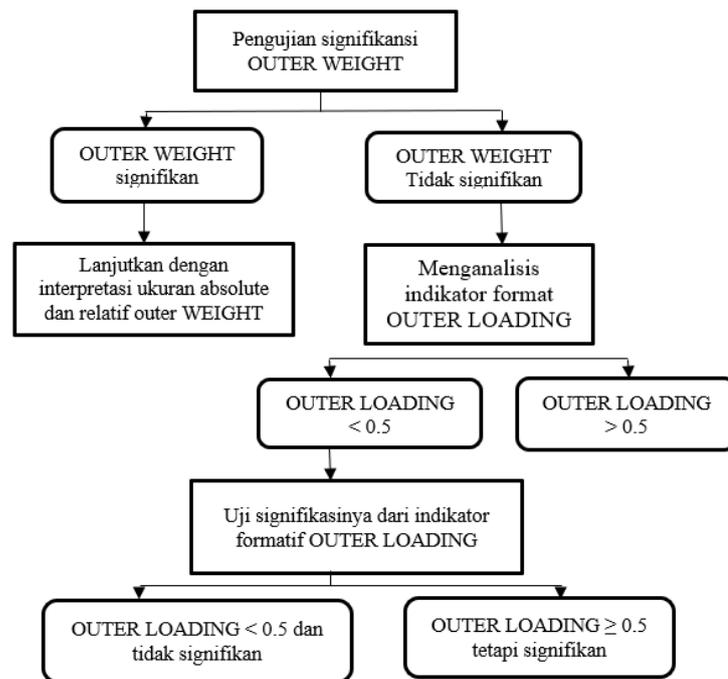
tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif, Kolinearitas indikator yaitu nilai toleransi masing-masing indikator (VIF) harus dibawah 5. Jika tidak dipertimbangkan untuk menghilangkan indikator, menggabungkan indikator menjadi satu indeks tunggal, atau membuat konstruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah collinearity. Menilai tingkat collinearity dalam model pengukuran formatif ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.1 menilai tingkat collinearity dalam model pengukuran formatif

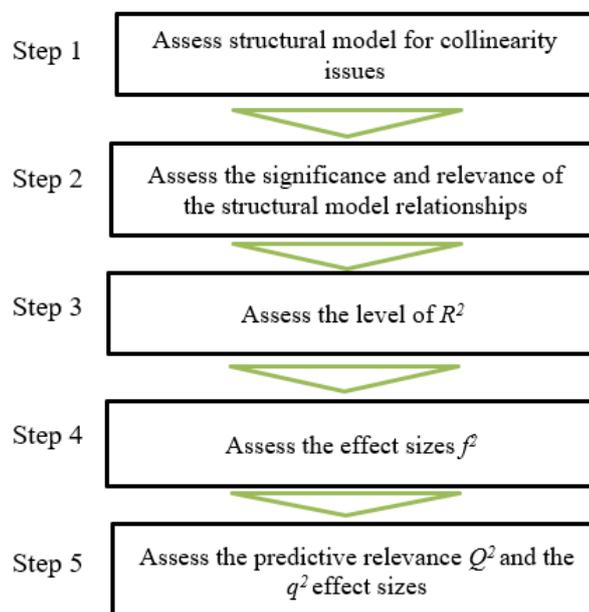
- 2) *Significance And Relevance of Outer Weight* yaitu sebuah indikator mungkin tidak secara signifikan berkontribusi konstruk secara relatif dan mutlak. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi (statistik) dan relevansi indikator formatif dengan menguji apakah outer weight signifikan atau tidak. Proses

pengambilan keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator formatif ditunjukkan dalam gambar bagan sebagai berikut:



Gambar 3.2 Significance and Relevance Of Outer Weight

3) Significance And Relevance of Outer Weight yaitu sebuah indikator mungkin tidak secara signifikan berkontribusi pada konstruk secara relatif dan mutlak. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi (statistik) dan relevansi indikator formatif dengan menguji apakah outer weight signifikan atau tidak. Proses pengambilan keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator formatif ditunjukkan dalam gambar bagan sebagai berikut:



Gambar 3.3 Prosedur Model Pengukuran Struktur

Assess structural model for collinearity issues pada setiap predictor atau variabel eksogen harus saling bebas. Variabel eksogen sendiri adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain. Untuk menilai collinearity, dengan VIF. VIF dari inner model harus lebih tinggi dari 0,20 dan dibawah 5, jika diatas 5 maka terjadi collinearity, sehingga harus dipertimbangkan untuk menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor ke dalam satu konstruk, atau menciptakan konstruk dengan orde tinggi.

Koefisien Path Model Struktural yaitu model path struktural digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel. Jika P value < 0,05 maka hubungan tersebut signifikan, demikian sebaliknya. Sedangkan pada koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus, demikian sebaliknya.

Koefisien Determinasi (R^2) yaitu seberapa besar variabel prediktornya berpengaruh terhadap variabel konsekuen. Dalam koefisien determinasi (R^2) tidak ada patokan yang pasti. Beberapa researchers ada yang mengatakan nilai diatas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.

d. Effect Size (f^2) yaitu digunakan untuk mengevaluasi f^2 dari semua variabel endogen perubahan di dalam nilai f^2 dari masing-masing konstruk eksogen. Nilai 0,02 dianggap kecil; 0,15 menengah dan 0,35 dianggap besar.

e. Predictive Relevance (Q^2) yaitu mengukur akurasi prediksi. Standarnya nilai 0,02 dianggap kecil; 0,15 menengah dan 0,35 dianggap besar.

Selanjutnya untuk nilai interpretasi peneliti menggunakan standar yang dirumuskan oleh Suharsimi Arikunto, sebagai berikut:

Tabel 3.9 Hasil Pengujian Hipotesis dan Tingkat Hubungan

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,00 – 0,199	Sangat Rendah
2	0,120 – 0,399	Rendah
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Berdasarkan tabel diatas apabila hasil sig. > 0,05 maka H_0 dapat diterima yang berarti H_a ditolak, sebaliknya jika Sig. < 0,05 maka H_0 ditolak H_a diterima. Sedangkan untuk kriteria penilaian model PLS peneliti menggunakan acuan dari Chin dalam Ghozali berikut:

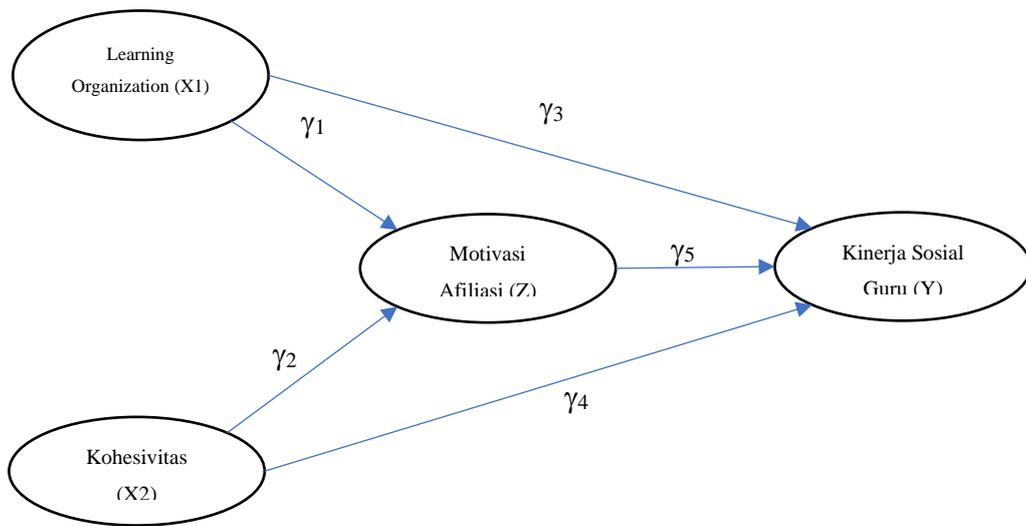
Tabel 3.10 Kriteria Penilaian PLS

KRITERIA	PENJELASAN
EVALUASI MODEL STRUKTURAL	
R^2 untuk variabel endogen	HASIL R^2 sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat” dan “lemah”

Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i>
f^2 untuk effect size	Nilai f^2 sebesar 0,2, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium atau besar pada tingkat struktural
Evaluasi Model Pengukuran Reflective	
<i>Loading factor</i>	Nilai loading factor harus di atas 0,70
<i>Composite reliability</i>	Composite reliability mengukur internal consistency dan nilainya harus di atas 0,60
<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Nilai AVE harus di atas 0,50
Validitas discriminant	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antar variabel laten
<i>Cross Loading</i>	Merupakan ukuran dari nilai validitas discriminant. Diharapkan setiap blok indikator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk variabel lainnya.
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
Signifikan Nilai <i>Weight</i>	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur <i>bootstrapping</i>
Multikolinearitas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai <i>variance inflation</i> apakah dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai <i>variance inflation</i> di atas 10 mengindikasikan terdapat multikol

2. Pengukuran Inner Model

Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala zero means dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Variabel laten dapat terbentuk dari model indikator refleksif maupun indikator formatif. Berikut inner model dari model struktural yang dibangun:



Gambar 3.4 Inner Model

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Penelitian

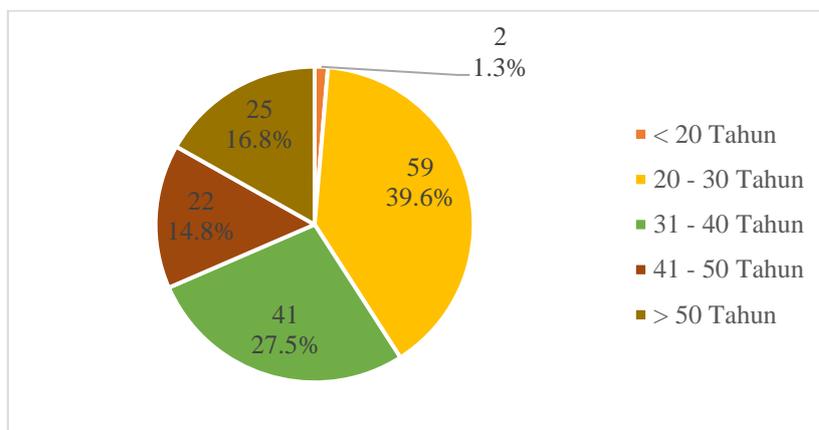
1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Kabupaten Malang mempunyai sejumlah madrasah tingkat Tsanawiyah (MTs), dalam penelitian ini peneliti mengambil tujuh madrasah Tsanawiyah yang digunakan untuk objek penelitian, yakni MTs Al-Maarif Bocek, MTs Darun Najah Karangploso, MTs Raudlatul Ulum Karangploso, MTs AL Hidayah Donowarih, MTs AL Maarif Singosari, dan MTs Darul Huda Sumber Manjing Wetan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh guru madrasah Tsanawiyah yang menjadi objek penelitian.

Dalam penelitian ini langkah awal yang dilakukan oleh peneliti ialah melakukan studi literatur. Pada studi literatur ini menghasilkan pengertian atau penjelasan dari masing-masing teori yang berhubungan dengan proses penyelesaian masalah yang akan diteliti. Hasil studi literatur tersebut digunakan untuk menyelesaikan langkah pengerjaan selanjutnya dalam penelitian ini. Hasil studi literatur dapat dilihat dari masing-masing dasar teori yang terdiri dari penelitian sebelumnya, variabel penelitian, hipotesis, kerangka berfikir, populasi dan sampel.

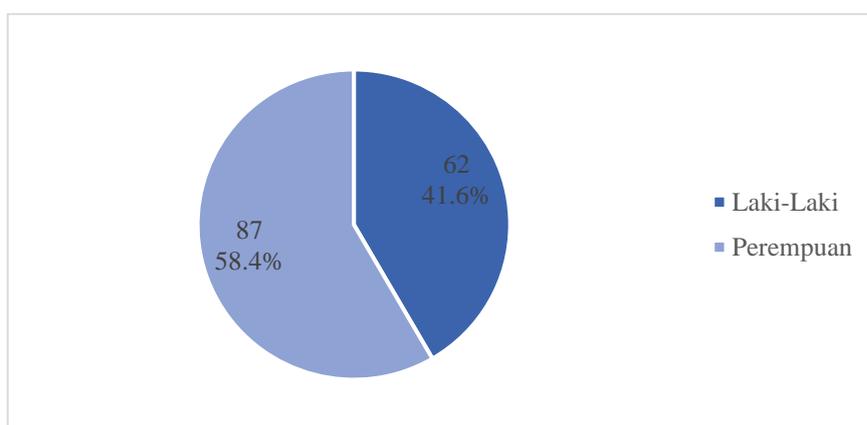
2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden menggambarkan kondisi responden yang diteliti dalam penelitian ini. Berikut karakteristik responden berdasarkan usia:



Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

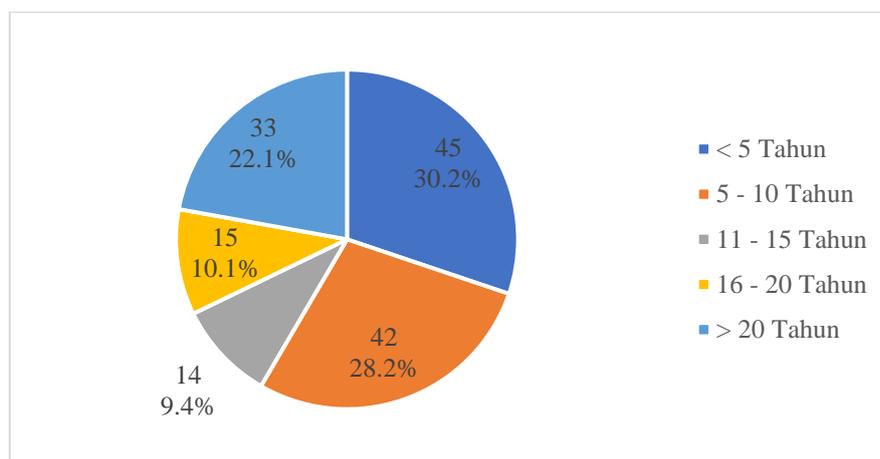
Berdasarkan pada Gambar 4.1, dari 149 responden ditunjukkan bahwa usia mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian berkisar antara 20 – 30 tahun yakni sebanyak 59 orang (39.6%). Responden berusia < 20 tahun sebanyak 2 (1.3%) orang, berusia 31-40 tahun sebanyak 41 (27.5%) orang, usia 41 – 50 tahun sebanyak 22 (14.8%) orang, dan > 50 tahun sebanyak 25 (16.8%) orang. Dari hasil analisis ini ditunjukkan bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah guru yang berusia muda dan produktif dalam bekerja.



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Gender

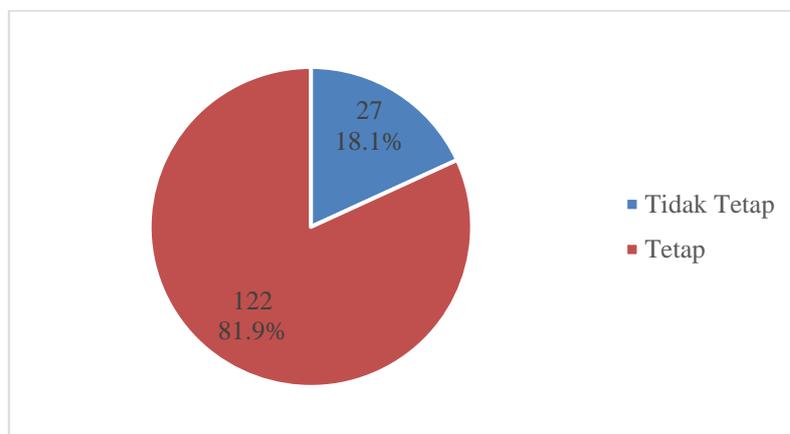
Berdasarkan pada Gambar 4.2, dari 149 responden ditunjukkan bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian adalah responden

perempuan yakni sebanyak 87 orang (58.4%). Responden laki-laki yang terlibat sebanyak 62 (41.6%) orang. Dari hasil analisis ini ditunjukkan bahwa kaum perempuan lebih banyak terlibat dalam kegiatan pengajaran



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Mengajar

Berdasarkan pada Gambar 4.3, dari 149 responden ditunjukkan bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian memiliki pengalaman mengajar kurang dari 5 tahun yakni sebanyak 45 orang (30.2%). Responden yang memiliki pengalaman mengajar selama 5 – 10 tahun sebanyak 42 (28.2%) orang, 11 – 15 tahun sebanyak 14 (9.4%) orang, 16-20 tahun sebanyak 15 (10.1%) orang dan lebih dari 20 tahun sebanyak 33 (22.1%) orang. Dari hasil analisis ini ditunjukkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian didominasi oleh guru yang berpengalaman kurang dari 10 tahun.



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Berdasarkan pada Gambar 4.4, dari 149 responden ditunjukkan bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian merupakan pegawai tetap, yakni sebanyak 122 orang (81.9%). Responden yang bukan pegawai tetap sebanyak 27 (18.1%) orang. Dari hasil analisis ini ditunjukkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian didominasi oleh guru tetap, baik guru tetap yayasan maupun PNS.

B. Deskripsi Jawaban Responden

Berikut ini adalah deskripsi jawaban responden pada tiap item pertanyaan:

1. Deskripsi Jawaban Item Pertanyaan Penyusun Variabel *Learning Organization* (X₁)

Variabel *Learning Organization* (X₁) tersusun atas 4 buah indikator yang terbagi dalam 10 item pertanyaan. Berikut deskripsi jawaban responden terhadap item pertanyaan kuesioner:

Tabel 4.1 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel *Learning Organization* (X₁)

Variabel	Indikator/Item	STS	TS	KS	S	SS	Mean
<i>Learning Organization</i> (X ₁)	x1.1.1	0 (0%)	1 (0.7%)	2 (1.3%)	78 (52.3%)	68 (45.6%)	4.43
	x1.1.2	0 (0%)	1 (0.7%)	4 (2.7%)	95 (63.8%)	49 (32.9%)	4.29
	x1.1.3	1 (0.7%)	0 (0%)	1 (0.7%)	74 (49.7%)	73 (49%)	4.46
	x1.2.1	0 (0%)	0 (0%)	3 (2%)	94 (63.1%)	52 (34.9%)	4.33
	x1.2.2	0 (0%)	1 (0.7%)	3 (2%)	79 (53%)	66 (44.3%)	4.41
	x1.2.3	0 (0%)	0 (0%)	6 (4%)	94 (63.1%)	49 (32.9%)	4.29
	x1.3.1	0 (0%)	0 (0%)	9 (6%)	95 (63.8%)	45 (30.2%)	4.24
	x1.3.2	0 (0%)	1 (0.7%)	5 (3.4%)	97 (65.1%)	46 (30.9%)	4.26
	x1.4	0 (0%)	0 (0%)	2 (1.3%)	79 (53%)	68 (45.6%)	4.44
	x1.5	0 (0%)	0 (0%)	2 (1.3%)	81 (54.4%)	66 (44.3%)	4.43

Berdasarkan pada Tabel 4.1, pada item pertanyaan ' Di lingkungan madrasah saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, menjalin hubungan baik dengan guru yang lain dan bisa memposisikan diri sebagai anggota yang baik (x1.1.1)', sebanyak 78 (52.3%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 68 (45.6%) orang menjawab Sangat Setuju. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Setuju dan Tidak Setuju. Nilai mean sebesar 4.43 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kemampuan berkomunikasi.

Pada item pertanyaan ' Jika terjadi permasalahan di sekolah saya mampu mencari solusi (x1.1.2)', sebanyak 95 (63.8%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 49 (32.9%) orang menjawab Sangat Setuju. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Setuju dan Tidak Setuju. Nilai mean sebesar 4.29 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kemampuan mencari solusi.

Pada item pertanyaan ' Dalam melakukan tindakan saya cenderung berfikir terlebih dahulu dan melakukan yang positif (x1.1.3)', sebanyak 74 (49.7%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 73 (49%) orang menjawab

Sangat Setuju. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Setuju dan Sangat Tidak Setuju. Nilai mean sebesar 4.46 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kemampuan berfikir positif.

Pada item pertanyaan ' Saya memiliki keahlian sesuai profesi sehingga menyelesaikan tugas dengan baik untuk jangka panjang (x1.2.1)', sebanyak 94 (63.1%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 52 (34.9%) orang menjawab Sangat Setuju. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Setuju. Nilai mean sebesar 4.33 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kesesuaian keahlian dengan profesi.

Pada item pertanyaan ' Saya memiliki kesadaran yang dan komitmen yang tinggi untuk terus belajar dan mengembangkan kapasitas diri demi mencapai tujuan madrasah (x1.2.2)', sebanyak 79 (53%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 66 (44.3%) orang menjawab Sangat Setuju. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Setuju dan Tidak Setuju. Nilai mean sebesar 4.41 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kesadaran dan komitmen.

Pada item pertanyaan ' Saya bisa menyelaraskan visi pribadi dengan visi madrasah sehingga dapat menjiwai tujuan madrasah (x1.2.3)', sebanyak 94 (63.1%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 49 (32.9%) orang menjawab Sangat Setuju. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Setuju dan Tidak Setuju. Nilai mean sebesar 4.29 membuktikan bahwa

responden memberikan respon yang positif terhadap keselarasan visi pribadi dengan madrasah.

Pada item pertanyaan ' Saya memiliki identitas dan citra yang kuat (x1.3.1)', sebanyak 95 (63.8%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 45 (30.2%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.24 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai identitas dan citra.

Pada item pertanyaan ' Dapat menyelesaikan masalah dengan pendekatan yang sesuai dengan masalah yang terjadi sehingga mampu memberikan solusi (x1.3.2)', sebanyak 97 (65.1%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 46 (30.9%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.26 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kemampuan pendekatan dalam memberikan solusi.

Pada item pertanyaan ' Mampu menjadi pendengar yang baik untuk guru yang lain (x1.4)', sebanyak 79 (53%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 68 (45.6%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.44 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kemampuan menjadi pendengar yang baik.

Pada item pertanyaan ' Saya bisa melakukan kerja sama dengan guru yang lain dengan baik (x1.5)', sebanyak 81 (54.4%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 66 (44.3%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.43 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kemampuan bekerja sama dengan guru yang lain.

2. Deskripsi Jawaban Item Pertanyaan Penyusun Variabel Kohesivitas (X₂)

Variabel Kohesivitas (X₂) tersusun atas 4 buah indikator yang terbagi dalam 10 item pertanyaan. Berikut deskripsi jawaban responden terhadap item pertanyaan kuesioner:

Tabel 4.2 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kohesivitas (X₂)

Variabel	Indikator/Item	STS	TS	KS	S	SS	Mean
Kohesivitas (X ₂)	x2.1.1	0 (0%)	0 (0%)	7 (4.7%)	90 (60.4%)	52 (34.9%)	4.30
	x2.1.2	0 (0%)	2 (1.3%)	15 (10.1%)	94 (63.1%)	38 (25.5%)	4.13
	x2.1.3	0 (0%)	1 (0.7%)	6 (4%)	106 (71.1%)	36 (24.2%)	4.19
	x2.1.4	0 (0%)	2 (1.3%)	2 (1.3%)	92 (61.7%)	53 (35.6%)	4.32
	x2.2.1	0 (0%)	2 (1.3%)	3 (2%)	83 (55.7%)	61 (40.9%)	4.36
	x2.2.2	1 (0.7%)	2 (1.3%)	30 (20.1%)	82 (55%)	34 (22.8%)	3.98
	x2.3.1	0 (0%)	1 (0.7%)	0 (0%)	101 (67.8%)	47 (31.5%)	4.30
	x2.3.2	1 (0.7%)	0 (0%)	4 (2.7%)	85 (57%)	59 (39.6%)	4.35
	x2.4.1	0 (0%)	1 (0.7%)	6 (4%)	83 (55.7%)	59 (39.6%)	4.34
	x2.4.2	1 (0.7%)	0 (0%)	1 (0.7%)	81 (54.4%)	66 (44.3%)	4.42

Berdasarkan pada Tabel 4.2, pada item pertanyaan ' Saya selalu terdorong untuk bekerja dengan kelompok kerja saya (x2.1.1)', sebanyak 90 (60.4%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 52 (34.9%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.30 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai dorongan untuk bekerja dengan kelompok.

Pada item pertanyaan ' Saya senang dengan keinginan kelompok untuk menang dalam kompetisi (x2.1.2)', sebanyak 94 (63.1%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 38 (25.5%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.13 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai keinginan untuk mendapatkan kemenangan untuk kelompok.

Pada item pertanyaan ' Saya mendukung adanya pendekatan tugas yang sama dalam kelompok (x2.1.3)', sebanyak 106 (71.1%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 36 (24.2%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.19 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai dukungan pendekatan tugas.

Pada item pertanyaan ' Saya merasa kelompok kerja saya memberikan pengalaman yang terbaik (x2.1.4)', sebanyak 92 (61.7%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 53 (35.6%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.32 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kelompok kerja yang memberikan pengalaman terbaik.

Pada item pertanyaan ' Saya suka pada kekompakan kelompok kerja saya (x2.2.1)', sebanyak 83 (55.7%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 61 (40.9%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.36 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kekompakan kelompok kerja.

Pada item pertanyaan ' Saya selalu ingin bersama kelompok kerja saya (x2.2.2)', sebanyak 82 (55%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 34 (22.8%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 3.98 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai keinginan untuk bersama kelompok.

Pada item pertanyaan ' Saya senang bekerja sama dengan anggota kelompok (x2.3.1)', sebanyak 101 (67.8%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 47 (31.5%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.3

membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif terhadap kerja sama kelompok.

Pada item pertanyaan ' Apabila dalam bekerja saya mendapati masalah, biasanya rekan kerja yang lain berusaha membantu dan sebaliknya (x2.3.2)', sebanyak 85 (57%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 59 (39.6%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.35 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai adanya bantuan dari rekan kerja.

Pada item pertanyaan ' Bagi saya kelompok kerja saya sudah saya anggap seperti saudara (x2.4.1)', sebanyak 83 (55.7%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 59 (39.6%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.34 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kedekatan ikatan persaudaraan.

Pada item pertanyaan ' Menurut saya hubungan saya dan rekan kerja penuh rasa kekeluargaan (x2.4.2)', sebanyak 81 (54.4%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 66 (44.3%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.42 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai hubungan kekeluargaan dengan rekan kerja

3. Deskripsi Jawaban Item Pertanyaan Penyusun Variabel Motivasi Afiliasi (Z)

Variabel Motivasi Afiliasi (Z) tersusun atas 4 buah indikator yang terbagi dalam 9 item pertanyaan. Berikut deskripsi jawaban responden terhadap item pertanyaan kuesioner:

Tabel 4.3 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Afiliasi (Z)

Variabel	Indikator/ Item	STS	TS	N	S	SS	Mean
Motivasi Afiliasi (Z)	z1	2 (1.3%)	2 (1.3%)	24 (16.1%)	80 (53.7%)	41 (27.5%)	4.05
	z2.1	0 (0%)	0 (0%)	2 (1.3%)	92 (61.7%)	55 (36.9%)	4.36
	z2.2	0 (0%)	1 (0.7%)	5 (3.4%)	86 (57.7%)	57 (38.3%)	4.34
	z2.3	2 (1.3%)	16 (10.7%)	69 (46.3%)	48 (32.2%)	14 (9.4%)	3.38
	z3.1	2 (1.3%)	21 (14.1%)	80 (53.7%)	33 (22.1%)	13 (8.7%)	3.23
	z3.2	0 (0%)	0 (0%)	3 (2%)	94 (63.1%)	52 (34.9%)	4.33
	z3.3	0 (0%)	0 (0%)	2 (1.3%)	75 (50.3%)	72 (48.3%)	4.47
	z4.1	0 (0%)	2 (1.3%)	8 (5.4%)	92 (61.7%)	47 (31.5%)	4.23
	z4.2	0 (0%)	0 (0%)	7 (4.7%)	88 (59.1%)	54 (36.2%)	4.32

Berdasarkan pada Tabel 4.3, pada item pertanyaan ' Saya tidak suka sendiri dan senang bersama orang lain (z1)', sebanyak 80 (53.7%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 41 (27.5%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.05 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif terhadap keinginan untuk bersama orang lain.

Pada item pertanyaan ' Saya senang bekerjasama dengan orang lain (z2.1)', sebanyak 92 (61.7%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 55 (36.9%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.36 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai keinginan bekerjasama.

Pada item pertanyaan ' Saya selalu ingin berhubungan akrab dengan orang lain (z2.2)', sebanyak 86 (57.7%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 57 (38.3%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.34 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai keinginan memiliki hubungan yang akrab dengan orang lain.

pada item pertanyaan ' Saya ingin mendapatkan perhatian dari orang lain (z2.3)', sebanyak 48 (32.2%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 14 (9.4%)

orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 3.38 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang netral atau kurang setuju mengenai keinginan mendapatkan perhatian orang lain.

Pada item pertanyaan ' Saya ingin mendapatkan penghargaan dari orang lain (z3.1)', sebanyak 33 (22.1%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 13 (8.7%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 3.23 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang netral atau kurang setuju mengenai keinginan mendapatkan penghargaan dari orang lain.

Pada item pertanyaan ' Saya peduli dengan pendapat orang lain (z3.2)', sebanyak 94 (63.1%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 52 (34.9%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.33 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif terhadap kepedulian pendapat orang lain.

Pada item pertanyaan ' Saya senang dapat membuat orang lain bahagia (z3.3)', sebanyak 75 (50.3%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 72 (48.3%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.47 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai senang membuat orang lain bahagia.

Pada item pertanyaan ' Saya ingin mendapatkan kepercayaan dari orang lain (z4.1)', sebanyak 92 (61.7%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 47 (31.5%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.23 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif terhadap keinginan mendapatkan kepercayaan.

Pada item pertanyaan ' Saya membutuhkan dukungan dari orang lain (z4.2)', sebanyak 88 (59.1%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 54 (36.2%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.32 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif terhadap kebutuhan dukungan.

4. Deskripsi Jawaban Item Pertanyaan Penyusun Variabel Kinerja Sosial Guru (Y)

Variabel Kinerja Sosial Guru (Y) tersusun atas 9 item pertanyaan.

Berikut deskripsi jawaban responden terhadap item pertanyaan kuesioner:

Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Sosial Guru (Y)

Variabel	Indikator /Item	STS	TS	N	S	SS	Mean
Kinerja Sosial Guru (Y)	y1	0 (0%)	1 (0.7%)	1 (0.7%)	91 (61.1%)	56 (37.6%)	4.36
	y2	0 (0%)	0 (0%)	2 (1.3%)	82 (55%)	65 (43.6%)	4.42
	y3	0 (0%)	1 (0.7%)	2 (1.3%)	89 (59.7%)	57 (38.3%)	4.36
	y4	0 (0%)	1 (0.7%)	3 (2%)	92 (61.7%)	53 (35.6%)	4.32
	y5	0 (0%)	1 (0.7%)	10 (6.7%)	99 (66.4%)	39 (26.2%)	4.18
	y6	0 (0%)	0 (0%)	2 (1.3%)	94 (63.1%)	53 (35.6%)	4.34
	y7	0 (0%)	0 (0%)	3 (2%)	93 (62.4%)	53 (35.6%)	4.34
	y8	0 (0%)	0 (0%)	4 (2.7%)	94 (63.1%)	51 (34.2%)	4.32
	y9	0 (0%)	0 (0%)	7 (4.7%)	101 (67.8%)	41 (27.5%)	4.23

Berdasarkan pada Tabel 4.4, pada item pertanyaan ' Saya selalu bersikap inklusif (terbuka) dan objektif kepada peserta didik, sesama guru dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah (y1)', sebanyak 91 (61.1%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 56 (37.6%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.36 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai sikap inklusif.

Pada item pertanyaan ' Saya tidak suka bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, sesama guru dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah (y2)', sebanyak 82 (55%) orang menjawab Setuju dan

sebanyak 65 (43.6%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.42 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai sikap tidak diskriminatif.

Pada item pertanyaan ' Saya senantiasa berkomunikasi dengan rekan sesama guru dan komunitas ilmiah lainnya dengan santun, empatik dan efektif (y3)', sebanyak 89 (59.7%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 57 (38.3%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.36 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai konsistensi komunikasi dengan rekan.

Pada item pertanyaan ' Saya senantiasa berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik (y4)', sebanyak 92 (61.7%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 53 (35.6%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.32 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai konsistensi komunikasi dengan masyarakat.

Pada item pertanyaan ' Saya selalu mengikutsertakan orang tua dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik (y5)', sebanyak 99 (66.4%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 39 (26.2%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.18 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif tentang keikutsertaan orang tua dan masyarakat dalam pembelajaran.

Pada item pertanyaan ' Saya selalu berusaha beradaptasi dilingkungan sekolah, agar dapat meningkatkan efektivitas sebagai pendidik (y6)', sebanyak

94 (63.1%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 53 (35.6%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.34 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kemampuan beradaptasi di lingkungan sekolah.

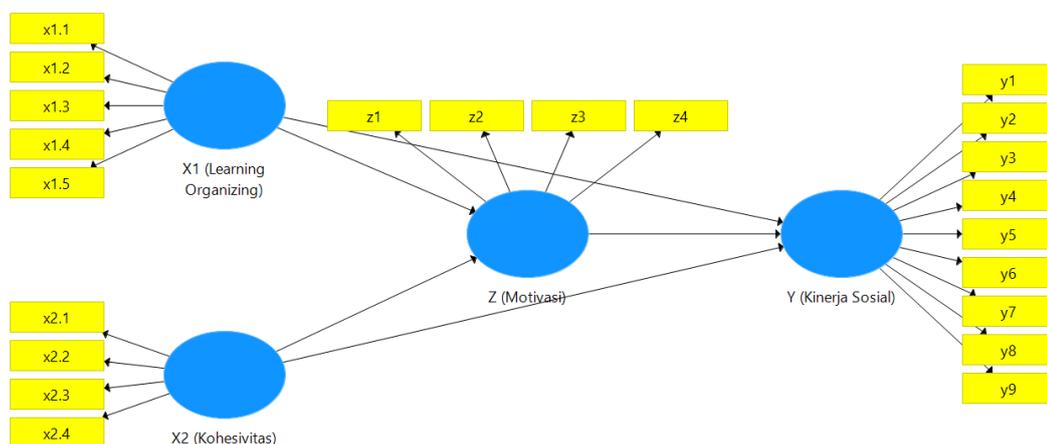
Pada item pertanyaan ' Saya selalu melaksanakan program di sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan (y7)', sebanyak 93 (62.4%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 53 (35.6%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.34 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kegiatan sekolah untuk peningkatan kualitas pendidikan.

Pada item pertanyaan ' Saya selalu berkomunikasi dengan sesama rekan guru, sesama profesi guru, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran (y8)', sebanyak 94 (63.1%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 51 (34.2%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.32 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif tentang komunikasi dengan rekan dan komunitas untuk peningkatan kualitas pendidikan.

Pada item pertanyaan ' Saya selalu mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada sesama rekan guru baik secara lisan, tertulis atau dalam bentuk lain (y9)', sebanyak 101 (67.8%) orang menjawab Setuju dan sebanyak 41 (27.5%) orang menjawab Sangat Setuju. Nilai mean sebesar 4.23 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai kemampuan komunikasi hasil inovasi pembelajaran.

C. Pemodelan Persamaan Struktur Pendekatan PLS

Setelah instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitas, selanjutnya dilakukan analisis Pemodelan struktural dengan menggunakan metode PLS. Pada Pemodelan persamaan struktural pendekatan PLS, beberapa pengujian yang dilakukan yaitu: (1) Pengujian Asumsi dalam PLS, (2) pengujian *goodness of fit* model struktural, (3) pendugaan model pengukuran (*outer model*), (4) pendugaan model struktural (*inner model*), dan (5) pengujian efek mediasi. Berikut model struktural yang akan diuji:



Gambar 4.5 Model Struktural Konseptual

Berdasarkan gambar model struktural konseptual di atas, dapat dijelaskan bahwa model konseptual tersebut dapat dibagi ke dalam dua buah model berdasarkan variabel endogennya, yakni:

1. Model 1, yakni model yang menggambarkan pengaruh langsung antara *Learning Organization* (X1) dan Kohesivitas (X2) Terhadap Motivasi Afiliasi (Z).
2. Model 2, yakni model yang menggambarkan pengaruh langsung *Learning Organization* (X1), Kohesivitas (X2) dan Motivasi Afiliasi (Z) terhadap Kinerja Sosial Guru (Y).

1. Pengujian Asumsi Linearitas

Dalam PLS, terdapat satu asumsi yang harus dipenuhi sebelum model diinterpretasikan yaitu asumsi Linearitas. Asumsi ini menguji apakah hubungan antar variabel dalam penelitian ini bersifat linier. Jika asumsi Linearitas terpenuhi, maka model PLS dapat digunakan, sebaliknya jika asumsi tidak terpenuhi atau model tidak dalam bentuk linier, maka model PLS tidak dapat digunakan. Asumsi Linearitas dikatakan terpenuhi jika p-value model linier kurang dari 0,05 atau model linier signifikan. Sebaliknya, jika p-value lebih dari 0,05, maka asumsi Linearitas tidak terpenuhi. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian asumsi Linearitas dalam PLS dengan menggunakan bantuan software SPSS:

Tabel 4.5 Pengujian Asumsi Linearitas Model Struktural

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	F-hitung	p-value	Keterangan
<i>Learning Organization</i> (X1)	Motivasi Kerja (Z)	129.628	0.000	Linier
Kohesivitas (X2)		133.453	0.000	Linier
<i>Learning Organization</i> (X1)	Kinerja Sosial Guru (Y)	180.765	0.000	Linier
Kohesivitas (X2)		128.216	0.000	Linier
Motivasi Afiliasi (Z)		115.072	0.000	Linier

Dari Tabel 4.5 pengujian asumsi Linearitas di atas dapat dijelaskan bahwa seluruh p-value untuk model linier lebih kecil dari 0,05. Sehingga, dapat dikatakan bahwa asumsi Linearitas model struktural sudah terpenuhi

2. Pengujian *Goodness of Fit* Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada inner model menggunakan nilai predictive-relevance (Q²). Berikut hasil penghitungan predictive-relevance (Q²) model struktural adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 R² dan Q² Model Struktural

Model Struktural	R²	Q²
Model 1	0.616	0.831
Model 2	0.559	

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

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.616)(1 - 0.559)$$

$$= 1 - (0.384 \times 0.441)$$

$$= 1 - 0.169$$

$$= 0.831$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai predictive-relevance (Q²) sebesar 0.831 atau 83.1%. Nilai predictive relevance sebesar 83.1% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 83.1% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 83.1% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 16.9% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan error.

3. Pengujian Outer Model Reflektif

Berdasarkan pada hasil pengujian model struktural dengan metode PLS di atas, langkah berikutnya adalah menguji outer model struktural pada indikator-indikator pembentuk variabel laten. Langkah pertama pengujian outer model adalah dengan convergent validity pada indikator-indikator pembentuk variabel laten. Pengujian ini dilakukan untuk menentukan tingkat validitas indikator terhadap variabel latennya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai outer loading di atas 0,7 atau nilai T-Statistic di atas 1,96 dan p-value kurang dari 0.05. Berdasarkan output SmartPLS didapatkan hasil pengujian convergent validity sebagai berikut:

Tabel 4.7 Pengujian *Convergent Validity Outer Model*

Variabel Laten	Outer Model	Outer Loading	T-Statistics	P-Value
X1 (<i>Learning Organization</i>)	x1.1 <- X1 (<i>Learning Organization</i>)	0.843	35.083	0.000
	x1.2 <- X1 (<i>Learning Organization</i>)	0.872	37.311	0.000
	x1.3 <- X1 (<i>Learning Organization</i>)	0.848	43.541	0.000
	x1.4 <- X1 (<i>Learning Organization</i>)	0.725	17.815	0.000
	x1.5 <- X1 (<i>Learning Organization</i>)	0.794	21.917	0.000
X2 (Kohesivitas)	x2.1 <- X2 (Kohesivitas)	0.851	33.105	0.000
	x2.2 <- X2 (Kohesivitas)	0.827	25.624	0.000
	x2.3 <- X2 (Kohesivitas)	0.869	31.266	0.000
	x2.4 <- X2 (Kohesivitas)	0.876	35.819	0.000
Y (Kinerja Sosial)	y1 <- Y (Kinerja Sosial)	0.739	15.804	0.000
	y2 <- Y (Kinerja Sosial)	0.643	9.184	0.000
	y3 <- Y (Kinerja Sosial)	0.803	19.428	0.000
	y4 <- Y (Kinerja Sosial)	0.817	20.213	0.000
	y5 <- Y (Kinerja Sosial)	0.765	15.372	0.000
	y6 <- Y (Kinerja Sosial)	0.829	32.921	0.000
	y7 <- Y (Kinerja Sosial)	0.871	29.724	0.000
	y8 <- Y (Kinerja Sosial)	0.844	20.826	0.000
	y9 <- Y (Kinerja Sosial)	0.822	25.952	0.000
Z (Motivasi Afiliasi)	z1 <- Z (Motivasi afiliasi)	0.639	9.644	0.000
	z2 <- Z (Motivasi afiliasi)	0.877	38.469	0.000
	z3 <- Z (Motivasi afiliasi)	0.847	26.704	0.000
	z4 <- Z (Motivasi afiliasi)	0.815	32.902	0.000

Berdasarkan pada tabel outer loading variabel *Learning Organization* (X1), Kohesivitas (X2), Motivasi Afiliasi (Z), dan Kinerja Sosial Guru (Y) di atas, dapat dijelaskan bahwa semua indikator memiliki p-value kurang dari 0.05. Namun, terdapat beberapa indikator yang memiliki outer loading kurang dari 0,7. Sehingga, dapat dikatakan bahwa tidak semua indikator terpenuhi kriteria convergent validity. Indikator-indikator dengan nilai outer loading kurang dari 0,7 dieliminasi dari model dan tidak diikuti dalam analisis selanjutnya.

Pada variabel *Learning Organization* (X1), indikator Personal Mastery (x1.2) memiliki nilai outer loading yang paling besar. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi paling besar terhadap *Learning Organization* (X1) diukur oleh

Personal Mastery (x1.2). Pada variabel Kohesivitas (X2), indikator Kesatuan kelompok secara sosial (x2.4) memiliki nilai outer loading yang paling besar. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi paling besar terhadap Kohesivitas (X2) diukur oleh Kesatuan kelompok secara sosial (x2.4). Pada variabel Motivasi Afiliasi (Z), indikator Need for affiliation (z2) memiliki nilai outer loading yang paling besar. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi paling besar terhadap Motivasi afiliasi (Z) diukur oleh Need for affiliation (z2). Pada variabel Kinerja Sosial Guru (Y), indikator Melaksanakan program di sekolah (y7) memiliki nilai outer loading yang paling besar. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi paling besar terhadap Kinerja Sosial Guru (Y) diukur oleh Melaksanakan program di sekolah (y7).

4. Pengujian *Discriminant Validity Model Struktural (Outer Model)*

Setelah dilakukan pengujian convergent validity pada indikator-indikator pembentuk variabel laten, langkah berikutnya adalah pengujian discriminant validity outer model. Pengujian ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator mampu menjelaskan variabel latennya. Indikator dikatakan mampu menjelaskan variabel latennya jika memiliki nilai korelasi yang tinggi terhadap variabel latennya. Pengujian discriminant validity outer model dilakukan dengan membandingkan cross loading. Diharapkan setiap indikator memiliki nilai loading lebih tinggi untuk pada variabel yang diukur daripada variabel lainnya. Berikut hasil pengujian discriminant validity outer model dengan menggunakan cross loading.

Tabel 4.8 Pengujian *Discriminant Validity Outer Model* dengan *Cross Loading*

Item	X1 (<i>Learning Organization</i>)	X2 (<i>Kohesivitas</i>)	Y (<i>Kinerja Sosial</i>)	Z (<i>Motivasi</i>)
x1.1	0.840	0.615	0.611	0.509
x1.2	0.870	0.659	0.693	0.558
x1.3	0.848	0.674	0.704	0.578
x1.4	0.727	0.513	0.468	0.564
x1.5	0.797	0.616	0.540	0.551
x2.1	0.698	0.850	0.621	0.607
x2.2	0.581	0.824	0.464	0.444
x2.3	0.634	0.872	0.665	0.613
x2.4	0.663	0.876	0.659	0.586
y1	0.564	0.634	0.729	0.581
y3	0.693	0.685	0.811	0.554
y4	0.585	0.531	0.822	0.510
y5	0.528	0.552	0.773	0.568
y6	0.623	0.508	0.819	0.582
y7	0.632	0.573	0.878	0.480
y8	0.617	0.568	0.851	0.516
y9	0.587	0.580	0.831	0.513
z2	0.590	0.642	0.568	0.880
z3	0.569	0.540	0.581	0.888
z4	0.596	0.549	0.574	0.835

Berdasarkan pada tabel pengujian discriminant validity outer model dengan menggunakan cross loading di atas, dapat dijelaskan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai loading yang paling besar pada variabel yang diukurnya. Sehingga, dari pengujian ini dapat disimpulkan bahwa discriminant validity outer model sudah terpenuhi.

5. Pengujian *Composite Reliability Outer Model*

Setelah dilakukan pengujian convergent validity dan discriminant validity, outer model perlu diuji lebih lanjut internal consistency-nya. Pengujian internal consistency indikator outer model struktural dilakukan dengan menghitung composite reliability pada masing-masing variabel laten. Indikator

dikatakan memiliki konsistensi internal yang baik jika nilai composite reliability pada variabel laten yang dibentuknya lebih besar dari 0,6. Composite Reliability

Tabel 4.9 Pengujian *Composite Reliability Outer Model*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1 (<i>Learning Organization</i>)	0.875	0.910	0.669
X2 (Kohesivitas)	0.879	0.916	0.732
Y (Kinerja Sosial)	0.927	0.940	0.665
Z (Motivasi afiliasi)	0.836	0.902	0.754

Berdasarkan pada Tabel 4.7 di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai composite reliability pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,6. Sehingga dari pengujian ini dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator penyusun variabel laten memiliki konsistensi internal yang baik. Demikian juga koefisien Alpha Cronbach lebih dari 0.6 dan nilai AVE lebih dari 0.5 di tiap variabel laten yang membuktikan bahwa reliabilitas outer model sangat baik.

6. Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

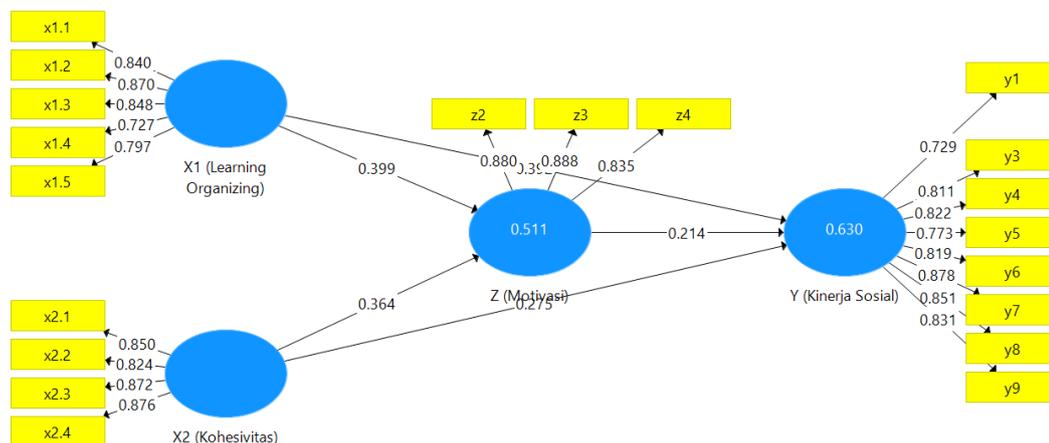
Setelah validitas, reliabilitas, dan konsistensi indikator penyusun variabel laten (outer model) terpenuhi, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian pada inner model struktural. Pengujian inner model (structural model) pada intinya menguji hipotesis dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (T-statistic) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis PLS, dapat dilihat pada Lampiran 8. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung.

Tabel 4.10 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung Inner Model

Jalur Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	T-Statistics	P-Values
X1 (<i>Learning Organization</i>) -> Z (Motivasi afiliasi)	0.399	4.657	0.000*
X2 (Kohesivitas) -> Z (Motivasi afiliasi)	0.364	3.510	0.001*
X1 (<i>Learning Organization</i>) -> Y (Kinerja Sosial)	0.392	3.383	0.001*
X2 (Kohesivitas) -> Y (Kinerja Sosial)	0.275	2.170	0.035*
Z (Motivasi afiliasi) -> Y (Kinerja Sosial)	0.214	2.332	0.024*

Keterangan: * Signifikansi pada taraf kesalahan 5%

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur juga dapat dilihat pada gambar diagram jalur sebagai berikut:

**Gambar 4.6 Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis Inner Model**

Dari gambar dan tabel di atas terlihat bahwa dari lima pengaruh langsung yang terbagi dalam dua model antara variabel eksogen dengan variabel endogen, semua koefisien jalur signifikan pada tingkat kesalahan 0.05. Pada Model 1, jalur pengaruh antara *Learning Organization* (X1) dan Kohesivitas (X2) terhadap Motivasi afiliasi (Z), ditunjukkan bahwa *Learning Organization* (X1) dan Kohesivitas (X2) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi afiliasi (Z). Semakin baik *Learning Organization* (X1) dan

Kohesivitas (X2), maka akan berdampak pada meningkatnya Motivasi afiliasi (Z) secara langsung.

Pada Model 2, jalur pengaruh antara *Learning Organization* (X1), Kohesivitas (X2) dan Motivasi afiliasi (Z) terhadap Kinerja Sosial Guru (Y), ditunjukkan bahwa ketiga variabel yakni Variabel *Learning Organization* (X1), Kohesivitas (X2) dan Motivasi afiliasi (Z) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Semakin baik *Learning Organization* (X1), Kohesivitas (X2) dan Motivasi afiliasi (Z), maka akan berdampak pada meningkatnya Kinerja Sosial Guru (Y) secara langsung.

Selain menguji pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat, juga diuji pengaruh total (total effect) variabel bebas dan mediasi terhadap variabel Kinerja Sosial Guru (Y). Pengaruh total merupakan hasil penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengaruh total variabel dapat dilihat dari total effect variabel bebas. Berikut hasil pengujian pengaruh total antara variabel bebas terhadap Variabel Kinerja Sosial Guru (Y):

Tabel 4.11 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Total Inner Model

Jalur Pengaruh Total	Koefisien Pengaruh Total	T-Statistics	P-Values
X1 (<i>Learning Organization</i>) -> Y (Kinerja Sosial)	0.477	4.465	0.000*
X2 (Kohesivitas) -> Y (Kinerja Sosial)	0.354	3.166	0.003*
Z (Motivasi afiliasi) -> Y (Kinerja Sosial)	0.214	2.332	0.024*

Berdasarkan pada tabel 4.9 dapat dijelaskan bahwa Variabel *Learning Organization* (X1) memiliki total effect terhadap Kinerja Sosial (Y) sebesar 0.477, Variabel Kohesivitas (X2) sebesar 0.354 dan Variabel Motivasi Afiliasi (Z) memiliki total effect sebesar 0.214. Total effect Variabel *Learning*

Organization (X1) lebih besar daripada variabel yang lain. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh total Variabel *Learning Organization* (X1) lebih besar atau lebih dominan terhadap Kinerja Sosial Guru (Y) daripada variabel yang lain.

7. Pengaruh Tak Langsung Variabel *Learning Organization* (X₁) dan Kohesivitas (X₂) Terhadap Kinerja Sosial Guru (Y) Melalui Motivasi Afiliasi (Z) Sebagai Mediasi

Pengujian pengaruh variabel mediasi dilakukan hanya jika terdapat pengaruh langsung (direct effect) yang signifikan antara variabel predictor dan variabel respon, tetapi terdapat peluang bahwa secara konsep terdapat variabel mediasi di antara kedua variabel tersebut. Pengujian pengaruh tak langsung dilakukan dengan menggunakan Sobel Test. Hasil pengujian pengaruh tak langsung dengan Sobel Test ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Hasil Pengujian Efek Mediasi Variabel Motivasi Afiliasi (Z)

Pengaruh Tak Langsung	Koefisien Pengaruh Tak Langsung	T-Statistics	P-Values
X1 (<i>Learning Organization</i>) -> Z (Motivasi afiliasi) -> Y (Kinerja Sosial)	0.085	2.026	0.048*
X2 (Kohesivitas) -> Z (Motivasi afiliasi) -> Y (Kinerja Sosial)	0.078	2.105	0.040*

Berdasarkan pada tabel 4.10, didapatkan pengaruh tak langsung Variabel *Learning Organization* (X1) terhadap Kinerja Sosial Guru (Y) dengan melalui Motivasi afiliasi (Z) sebagai mediasi adalah sebesar 0.085 dan p-value sebesar 0.048. P-value kurang dari 0.05 mengindikasikan bahwa pengaruh tak langsung terbentuk secara signifikan. Demikian juga pada jalur Variabel Kohesivitas (X2) terhadap Kinerja Sosial Guru (Y) dengan melalui Motivasi

Afiliasi (Z) didapatkan p-value kurang dari 0.05. Sehingga, dari pengujian dengan Sobel Test terbukti bahwa Variabel Motivasi Afiliasi (Z) merupakan variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh Variabel *Learning Organization* (X1) dan Kohesivitas (X2) terhadap Kinerja Sosial Guru (Y).

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh *Learning Organization* terhadap kinerja sosial guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang

Pengaruh *Learning Organization* terhadap kinerja sosial guru dengan nilai P-Value yaitu $0,001 < 0,05$. Karena nilai P-Value lebih kecil dari pada 0,05 maka sudah dapat dikatakan bahwa *Learning Organization* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja sosial guru di Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang. Apabila kemampuan *Learning Organization* semakin baik, maka akan mempengaruhi kinerja sosial guru juga semakin meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Mohammad Imam Basori, yakni terdapat pengaruh yang signifikan variabel *Learning Organization* terhadap kinerja organisasi. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Isnaeni Sumiarsih senada dengan pendapat di atas, yaitu menunjukkan adanya pengaruh *Learning Organization* terhadap kinerja guru.⁸⁵ hal ini penting diperhatikan oleh pimpinan sekolah agar lebih meningkatkan kinerja sosial guru. Ada berbagai faktor guru menjadi susah berinteraksi karena sekolah kurang mampu mengembangkan kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, dengan adanya *Learning Organization* yang tinggi maka guru mampu bertukar pikiran, pendapat, dan informasi kualitas proses belajar mengajar. Maka dari itu sekolah perlu memberikan dorongan dan mencari wadah bagi guru untuk mengembangkan *Learning Organization*.

⁸⁵ Sumiarsih, "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan *Learning Organization* Terhadap Kinerja Dengan Psychological Empowerment Sebagai Pemediasi Pada Guru IPA SMP Se-Provinsi Jawa Tengah Dan DIY."

Bahkan pentingnya aspek *learning organization* ini dibuktikan dengan berbagai *research* contohnya bagaimana Balai Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Lahan Pertanian (BBSDLP) Bogor menunjukkan hasil kinerja sosial yang cukup signifikan. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh wawasan organisasi serta ditunjang dengan kualifikasi pendidikan pengalaman kerja pegawai. Berlandaskan modal ini, semakin baik tingkat pengetahuan organisasinya, maka akan berdampak bagus terhadap perkembangan kinerja pegawainya, tidak menutup kemungkinan pada kinerja yang berkaitan dengan nilai-nilai sosial.⁸⁶

Nilai-nilai sosial ini diperoleh dari bagaimana para guru dapat berkomunikasi dengan baik antar sebaya guru maupun dengan kepala madrasah dan juga timbulnya rasa empati, etika sosial dan mau menghargai diri sendiri serta orang lain. Aktualisasi nilai sosial ini berangkat juga dari timbulnya motivasi diri dari masing-masing guru. Sebuah penelitian membuktikan hal ini bahwasanya kegiatan-kegiatan peningkatan pengetahuan organisasi yang diprakarsai oleh Bank Nasional Indonesia (BNI) memperoleh hasil yang tidak sia-sia terhadap tumbuhnya motivasi pada masing-masing anggota.⁸⁷

Senada dengan lembaga perbankan, Bank Central Asia (BCA) juga membenarkan hipotesa tersebut, bahwasanya terdapat pengaruh kinerja sosial karyawan yang berasal dari variabel organisasi pembelajaran sebesar 56,98%

⁸⁶ Nur Hasbullah Matturungan, Ria Kurniawati, and Angraini Sukmawati, "Pengaruh Learning Organization, Kualifikasi Pendidikan, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di Balai Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Lahan Pertanian (BBSDLP) Bogor Khususnya Di Bidang Pelayanan Publik," *Jurnal Aplikasi Manajemen* 14, no. 2 (2016): 267–71, <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.08>.

⁸⁷ SULFI PURNAMASARI, "Pengaruh Learning Organization (Organisasi Pembelajaran), Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bni Kantor Cabang Tebet," *Pekobis : Jurnal Pendidikan, Ekonomi, Dan Bisnis* 4, no. 1 (2019): 65, <https://doi.org/10.32493/pekobis.v4i1.p65-73.2776>.

sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lainnya yaitu motivasi, masa kerja, status karyawan dan lain-lain.⁸⁸

Maka dengan demikian, variabel *learning organization* yang bisa dimaknai dengan pemberian wawasan organisasi yang baik dan cukup bisa dipahami oleh seluruh warga madrasah serta hasil jawaban responden memaknai bahwa *learning organization* terindikasi bahwa orang tersebut senantiasa berhati-hati dalam bertindak, maka seluruh guru akan bisa bekerja secara maksimal dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing serta memahami garis koridor organisasi yang sudah disepakati. Sehingga akan berdampak pada kelancaran dalam menjalankan tugas dan fungsi guru yang pada akhirnya berpengaruh positif pada tingkat kinerja guru khususnya pada manifestasi nilai-nilai sosial.

Hal ini sejalan dengan nilai islam tentang (*Shura*) artinya semakin bagus wawasan organisasi guru maka mereka akan lebih mementingkan pengambilan keputusan berdasarkan konsultasi atau musyawarah dibandingkan dengan keinginan pribadi saja. Penerimaan terhadap keputusan mufakat bersama ini merupakan sebuah bukti adanya keterbukaan terhadap pendapat, ide dan gagasan seluruh anggota sekolah. Fenomena ini sejalan dengan apa yang dijalankan oleh Nabi Muhammad Saw pada sebuah penggalan ayat Al-Quran:

⁸⁸ Evan Anggriawan and Umi Rusilowati, "Pengaruh Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) Terhadap Kinerja Karyawan," *Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang* 2, no. 1 (2014): 1–21.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Nabi Muhammad dengan *maksum* sudah bisa mengaktualisasikan salah satu nilai-nilai islam yang berkaitan dengan *learning organization* yaitu musyawarah. Maka manusia sebagai makhluk sosial tentu harus mengamalkan nilai tersebut yang mana dijadikan sebagai cerminan kesadaran akan kekurangan diri sendiri. Musyawarah menjadi sarana untuk saling menambal kekurangan-kekurangan, saling menguatkan kelemahan-kelemahan, dan bersama-sama saling memperbaiki ketika terjadi ketidaksempurnaan.

B. Pengaruh Kohesivitas terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang

Pengaruh kohesivitas terhadap kinerja sosial guru dengan nilai P-Value yaitu $0,035 < 0,05$. Karena nilai P-Value lebih kecil dari pada 0,05 maka sudah dapat dikatakan bahwa kohesivitas berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja sosial guru di Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang. Apabila kohesivitas semakin baik, maka akan mempengaruhi kinerja sosial guru

juga semakin meningkat. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Maria Megumi Larasati yaitu terdapat pengaruh positif kohesivitas terhadap kinerja tenaga kependidikan.⁸⁹

Penelitian ini juga membenarkan hasil temuan Nurul Anisya dkk yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kohesivitas terhadap kinerja pengajar.⁹⁰ Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa pada lembaga XYZ pengajar diwajibkan untuk memiliki action research dan proyek-proyek penelitian lainnya yang berkaitan dengan kegiatan belajar-mengajar. Hasil dari kegiatan tersebut diorientasikan kepada pengajar lainnya untuk didiskusikan dan dikaji lebih lanjut. Hasil dari diskusi tersebut kemudian dirumuskan sebagai metode-metode yang dapat mendukung kegiatan belajar-mengajar. Metode yang dilakukan pada lembaga pendidikan ini dapat meningkatkan kohesivitas dari pengajar. Ketika kohesivitas meningkat maka kinerja guru juga akan semakin baik.

Penelitian lainnya juga mengungkapkan bahwa pengaruh determinan kohesivitas guru ini dibuktikan dengan keterpaduan kelompok dalam sosial dan ketertarikan individual pada kelompok sosial. Maka adanya tugas dan tanggung jawab itu memungkinkan terjadinya interaksi sosial antar individu dan kelompok. Maka upaya lembaga pendidikan yang bisa dilakukan yaitu melakukan pelatihan *team building* dengan tujuan memberikan wadah untuk saling bertemu,

⁸⁹ Larasati, "Pengaruh Kohesivitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di Institut Pertanian Bogor Sadikin Kuswanto."

⁹⁰ Nurul Anisya, Nurmala K Panjaitan, and Sadikin Kuswanto, "Pengaruh Program Pelatihan Dan Kohesivitas Terhadap Kinerja Pengajar Di Lembaga Pendidikan Xyz," *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen* 5, no. 3 (2019): 404–20.

berkomunikasi, bertukar pendapat dengan pengajar lainnya.⁹¹ Maka senada dengan ini bahwa hasil responden juga sebagian besar merasa setuju bahwa kinerja sosial guru akan banyak dipengaruhi oleh iklim kerja antar guru yang sangat harmonis dan lebih kekeluargaan. Dan sebagian guru di Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang pun ikut menolak adanya budaya kerja guru yang lebih dominan kepada kelompoknya masing-masing.

Hal ini ikut dibenarkan oleh penelitian lainnya yang menyatakan bahwa semakin tinggi nilai kohesivitas guru lebih-lebih dalam proses belajar dan mengajar, maka akan sangat berpengaruh terhadap hasil kinerja yang optimal. Kinerja optimal ini bersamaan dengan motivasi kerja dan apabila hal ini berlangsung stabil maka akan mendorong terciptanya prestasi kerja oleh guru-guru.⁹² Pencapaian kinerja yang diperoleh dari tingkat kohesivitas guru yang baik ini sangat tergantung juga pada faktor kepemimpinan kepala sekolahnya. Hal demikian dibuktikan dengan penelitian yang mengungkapkan entitas besar di lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah dapat mendongkrak dan mendorong terciptanya kohesivitas guru yang baik.⁹³

Hasil analisis data menunjukkan bahwa besarnya sumbangan efektif kepemimpinan kepala sekolah dapat diketahui dari koefisien determinasi (r^2) yaitu sebesar 0,268. Hal ini berarti 26,8% kohesivitas guru SMP Negeri di Kota

⁹¹ Nurul Anisya, Nurmala K Panjaitan, and Sadikin Kuswanto, "Pengaruh Program Pelatihan Dan Kohesivitas Terhadap Kinerja Pengajar Di Lembaga Pendidikan Xyz," *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen* 5, no. 3 (2019): 410–18, <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.410>.

⁹² Rosliana Nasution, "Pengaruh Komunikasi, Kohesivitas Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Musyawarah Guru Mata Pelajaran (Mgmp) Di Man 2 Model Medan," *Jurnal Tazkiya* 9, no. 1 (2020): 126–56, <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.

⁹³ Fauziyah Andini, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kohesivitas Guru SMP Negeri Di Kota Yogyakarta," *Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*, 2013.

Yogyakarta dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan 73,2% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.⁹⁴ Bahkan urgensi kohesivitas bukan hanya diperuntukkan guru-guru di lembaga pendidikan. Bahkan penelitian menyatakan bahwa keterlibatan kerja dan kohesivitas dalam kelompok kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Lembaga Pemasarakatan Kelas II-B Kabupaten Ciamis.⁹⁵ Kohesivitas kelompok kerja ini didominasi oleh anggota yang merasa terlindungi dan tak segan dalam menceritakan apapun yang ingin diceritakan (terbuka antara satu dengan yang lain).

Tidak sampai disini, Sebuah pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh Kelompok Dosen Universitas Mulawarman juga membuktikan bahwa adanya pengaruh positif signifikan pelatihan kohesivitas dalam rangka peningkatan efektivitas kerja tim pada Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS).⁹⁶ Setelah tiga bulan pelaksanaan pelatihan didapatkan hasil bahwa terdapat peningkatan efektivitas kerja tim pada OSIS SMA Negeri 2 Tangerang. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara yang dilakukan kepada ketua dan wakil OSIS SMA Negeri 2 Tangerang yang menyatakan bahwa kerja sama dan komunikasi antar anggota menjadi lebih baik dari sebelum diadakan pelatihan, hal ini menandakan kohesivitas yang meningkat akan meningkatkan efektivitas tim serta dari pihak OSIS dan sekolah menginginkan untuk diadakan kembali pelatihan seperti ini.

⁹⁴ Andini.

⁹⁵ Dede Indra Taufik Hidayat, Yusup Iskandar, and Mujjadid Faruk, "PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN KOHESIVITAS DALAM KELOMPOK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Suatu Studi Pada Lembaga Pemasarakatan Kelas II-B Ciamis)," *Business Management and Entrepreneurship Journal* 1, no. 4 (2019): 193–205, <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/bmej/article/view/2367>.

⁹⁶ Miranti Rasyid et al., "Pelatihan Kohesivitas Untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja Tim," *PLAKAT (Pelayanan Kepada Masyarakat)* 2, no. 1 (2020): 64, <https://doi.org/10.30872/plakat.v2i1.3825>.

Berdasarkan hasil penelitian ini dan beberapa penguat baik yang berasal dari penelitian dan pengabdian masyarakat lainnya menunjukkan bahwa kohesivitas sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja guru apa lagi kinerja sosial guru, kinerja sosial yang kurang baik akan menjadikan proses pembelajaran di madrasah atau sekolah menjadi kurang nyaman, karena kurang harmonisnya hubungan antara guru satu dengan yang lainnya. Semakin tinggi tingkat kohesivitas guru akan semakin tinggi pula tingkat kinerja sosial guru.

C. Pengaruh Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang

Pengaruh motivasi Afiliasi terhadap kinerja sosial guru dengan nilai P-Value yaitu $0,024 < 0,05$. Karena nilai P-Value lebih kecil dari pada 0,05 maka sudah dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja sosial guru di Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang. Apabila motivasi Afiliasi semakin tinggi, maka akan mempengaruhi kinerja sosial guru juga semakin meningkat. Hal ini senada dengan penelitian Moh Nasir yaitu terdapat pengaruh secara signifikan motivasi afiliasi terhadap kinerja.⁹⁷

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Siti Rohimah menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Purbalingga.⁹⁸ Artinya jika motivasi kerja guru semakin tinggi seperti tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas dan menantang, ada umpan balik atas hasil kerja, memiliki

⁹⁷ Nasir, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di Pulau Bawean."

⁹⁸ Siti Rohimah, "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Guru SMA Islamic Village Karawaci Tangerang" (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2013).

perasaan senang dalam bekerja, selalu mengungguli orang lain, mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan, selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, selalu berusaha untuk mengungguli orang lain, serta bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan, maka akan membuat kinerja guru SMA Islamic Village Karawaci Tangerang semakin baik.

Penelitian lainnya juga mengungkapkan bahwa sebanyak 105 guru yang tersebar di Kecamatan Nanggalo Padang menyatakan persepsi yang sama terkait adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Dimana terkadang beriringan dengan prestasi yang dihasilkan.⁹⁹ Pengaruh langsung variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Nanggalo Padang adalah sebesar 28,1%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja guru SMA di Kecamatan Nanggalo Padang.

Selain itu Eldiana Harahap dalam penelitiannya memaparkan bahwa kinerja sosial guru yang baik tidak terlepas juga dari tingkat motivasi guru yang tinggi. Dimana motivasi afiliasi ini terbangun bukan hanya dari *internal effect* saja melainkan juga kemampuan kepala sekolah.¹⁰⁰ Hal ini dibuktikan dengan nilai t statistik pengaruh mediasi yaitu sebesar 5,988. Oleh karena nilai t hitung = 5,988

⁹⁹ Afrinelli Hasan, "Kompetensi Guru Iklim Kerja, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SMA," *Pedagogia : Jurnal Pendidikan* 4, no. 1 (2015): 8–15, <https://doi.org/10.21070/pedagogia.v4i1.67>.

¹⁰⁰ Fanny Eldiana Harahap, Khairinal Khairinal, and Rosmiati Rosmiati, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 11 Kota Jambi," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 4, no. 2 (2023): 625–36, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i2.1621>.

lebih besar dari nilai t tabel dengan tingkat signifikan 0,05 yaitu 2,0003, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,526872 signifikan yang berarti bahwa motivasi kerja mampu memediasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Kepemimpinan spiritual menjadi jawaban terhadap dilema permasalahan lembaga pendidikan terhadap tingkat kinerja sosial guru. Karena dengan nilai kejujuran, kecerdasan, kemampuan komunikasi yang interaktif dan juga tauladan yang baik ditunjukkan oleh kepemimpinan kepala sekolah akan dapat berdampak pada terciptanya motivasi diri dalam guru untuk menggapai tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.¹⁰¹

Selain itu penelitian tentang pentingnya motivasi afiliasi ini juga sangat relevan diimplementasikan dalam ranah Perbankan. Salah satu penelitian memaparkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Kredit Kembang Kabupaten Ende.¹⁰² Dengan kata lain motivasi kerja meningkat maka dapat meningkatkan kinerja. maka dapat berikan kepada pihak Bagi Koperasi Kredit Kembang diharapkan pimpinan Koperasi Kredit Kembang terus memberikan motivasi kerja agar karyawan merasa puas dalam bekerja sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Motivasi kerja diukur melalui 3 indikator yaitu kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan akan afiliasi. Dalam penelitian ini motivasi

¹⁰¹ Tatik Mulyati, "Pengaruh Kompetensi, Budaya Akademik Dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Motivasi Dan Implikasinya," *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 19, no. 1 (2017): 66, <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2015.v19.i1.1756>.

¹⁰² Hermanus Bay et al., "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Kredit Kembang Kabupaten Ende The Influence Of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Perfomance at Koperasi Kredit Kembang Kabupaten Ende Koresponden : a)," *Glory: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial* 8, no. 2 (2016): 565–78.

kerja yang dimaksud adalah kebutuhan afiliasi yaitu kebutuhan untuk saling berhubungan dengan rekan kerja atau atasan. Jika seorang guru memiliki motivasi afiliasi yang tinggi maka hal ini bisa meningkatkan kinerja sosial guru. Jadi dapat disimpulkan bahwa setiap guru harus memiliki motivasi kerja agar mampu meningkatkan kualitas dirinya yang merupakan tonggak dalam pencapaian pendidikan yang berkualitas.

D. Pengaruh *Learning Organization* dengan Mediasi Motivasi Afiliasi terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang

Berdasarkan pengujian analisis koefisien model path ditunjukkan nilai P-Value sebesar $0,048 < 0,05$. Maka pengaruh tidak langsung antara variabel *Learning Organization* melalui variabel mediasi atau motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru madrasah Tsanawiyah di kabupaten Malang yakni berpengaruh positif dan signifikan. Maka jika kemampuan *Learning Organization* bagus akan meningkatkan motivasi kerja yang tinggi sehingga kinerja sosial guru madrasah Tsanawiyah di kabupaten Malang juga akan meningkat.

Adapun penelitian ini senada dengan Ahmad Rojab, yaitu *Learning Organization* melalui motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru karena didasari dengan motivasi yang baik. Produktivitas belajar organisasi yang rendah dapat menyebabkan transfer motivasi yang tidak stabil kepada guru. Oleh karena itu pembelajaran organisasi yang baik akan menimbulkan dorongan motivasi yang tinggi, sehingga kinerja guru dalam menjalankan tugasnya dapat dilakukan secara maksimal dan optimal.

Penelitian ini juga menguatkan penelitian lainnya yang memaparkan bahwa tidak Terdapat pengaruh langsung *Learning Organization* terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja para pegawai Kejaksaan di Kejari Batanghari.¹⁰³ sebagaimana salah satu tugas dari kejaksaan sebagai pelayan publik harus terus berinovasi dan belajar untuk lebih baik sehingga terjamin kepastian hukum untuk masyarakat. dengan menggunakan pendekatan *learning organization* yang mana memberikan gambaran bahwa organisasi baik itu swasta dan pemerintah harus mampu belajar dan menyesuaikan diri dengan kondisi dan mampu berinovasi untuk memajukan dan meningkatkan kinerja organisasi.¹⁰⁴

Penelitian ini juga satu frekuensi dengan penelitian dari Moehamad Santoso bahwa Guru di SMP Negeri Se Kecamatan Batang berasumsi bahwa kinerja guru yang baik dalam hal merancang pembelajaran, metode mengajar dan mengevaluasi pembelajaran ini bisa ditemukan pada guru-guru yang mempunyai semangat atau motivasi kerja yang besar.¹⁰⁵ Motivasi kerja yang diperoleh guru dalam penelitian tersebut tidak terlepas juga dari bagaimana guru-guru mempunyai etos kerja yang tinggi dan menunjukkan komitmen untuk terus belajar serta terus melakukan perbaikan. Hasil pengaruh positif signifikan ini ditunjukkan dengan koefisien beta pada variabel *Learning Organization* bernilai 0,528, dengan nilai signifikansi 0,000.

¹⁰³ Muhammad Fadly Hasibuan and Sigit Indrawijaya, "Learning Organization Teory, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Dimoderasi Kapasitas Inovasi Dan Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kejari Batang Hari," *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)* 12, no. 01 (2023): 194–208.

¹⁰⁴ Garry Dessler, *Human Resource Management*, Thirteenth (New Jersey: Prentice Hall, 2013).

¹⁰⁵ Moehamad Santoso and Yohanes Suhari, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Learning Organization Terhadap Kinerja Guru Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional," *Telaah Manajemen* 12, no. 2 (2015): 130–41.

Pentingnya wawasan organisasi ini mendorong terciptanya semangat kerja yang pada akhirnya sangat mempengaruhi kinerja karyawan PT. ATM dalam sebuah diskursus penelitian.¹⁰⁶ Substansi penelitian tersebut menyebutkan bahwa konsistensi lembaga dalam memberikan wawasan organisasi ini dapat diejawantahkan dalam lingkungan kerja. Seperti membudayakan sikap interaktif dalam berkomunikasi, memahami tugas dan tanggung jawabnya, mampu berkolaborasi kerja dengan siapapun dan lain-lain dapat menopang terciptanya iklim kerja yang baik sehingga mampu mendongkrak kinerja karyawan melalui semangat atau motivasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini yang memperkuat temuan penelitian lainnya memberikan implikasi terhadap Madrasah Tsanawiyah yang berada di Kabupaten Malang dimana harus memiliki *Learning Organization* yang tinggi, selain itu harus memperhatikan faktor motivasi kerja. Artinya apabila *Learning Organization* baik maka motivasi kerja guru juga akan semakin baik dan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

E. Pengaruh Kohesivitas dengan Mediasi Motivasi Afiliasi terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang

Berdasarkan pengujian analisis koefisien model path ditunjukkan nilai P-Value sebesar $0,040 < 0,05$. Maka pengaruh tidak langsung antara variabel kohesivitas melalui variabel mediasi atau motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang yakni berpengaruh positif dan

¹⁰⁶ Maria Nancy Fatiria and M Tony Nawawi, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variable Mediasi Pada PT. ATM," *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 3, no. 3 (2021): 794, <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13211>.

signifikan. Maka jika kohesivitas tinggi dan motivasi afiliasi yang tinggi maka kinerja sosial guru madrasah Tsanawiyah di kabupaten Malang juga akan meningkat.

Belum ditemukan hasil penelitian tentang pengaruh tidak langsung antara kohesivitas melalui motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru. Hasil penelitian ini memberikan temuan baru jika kohesivitas seorang guru meningkat akan mempengaruhi motivasi kerja terutama motivasi afiliasi artinya seorang guru yang memiliki rasa ingin selalu bersama-sama dan memiliki sikap ramah terhadap rekan guru yang lain, hal ini dapat meningkatkan motivasi afiliasi yakni keinginan untuk selalu bersama sehingga berpengaruh pada meningkatnya kinerja sosial guru. Guru yang memiliki kinerja sosial yang tinggi akan lebih mudah menghargai rekan guru yang lain, menghindari konflik, lebih mengalah dan lebih mudah untuk melakukan komunikasi dengan guru lain atau dengan siswa.

Oleh karena itu madrasah Tsanawiyah yang berada di kabupaten Malang harus membantu guru untuk menumbuhkan kohesivitas antar guru sehingga guru akan memiliki motivasi kerja terlebih dalam kebutuhan guru yang selalu ingin bekerja sama dengan guru lain, dan memiliki rasa toleransi yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja sosial guru, yang mana jika seorang guru memiliki kinerja sosial yang baik maka akan tercipta suasana belajar yang baik karena terjalin komunikasi yang baik antara guru dengan siswa atau guru dengan guru yang lain

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Ada pengaruh signifikan antara *Learning Organization* terhadap kinerja sosial guru madrasah Tsanawiyah di kabupaten Malang. Semakin tinggi *Learning Organization* maka akan semakin meningkat kinerja sosial guru madrasah Tsanawiyah di kabupaten Malang.
2. Ada pengaruh signifikan antara kohesivitas terhadap kinerja sosial guru madrasah Tsanawiyah di kabupaten Malang. Semakin tinggi kohesivitas maka akan semakin meningkat kinerja sosial guru madrasah Tsanawiyah di kabupaten Malang
3. Ada pengaruh signifikan antara motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru madrasah Tsanawiyah di kabupaten Malang. Semakin tinggi motivasi afiliasi maka akan semakin meningkat kinerja sosial guru madrasah Tsanawiyah di kabupaten Malang.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Learning Organization* melalui variabel mediasi atau motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru madrasah Tsanawiyah di kabupaten Malang. Semakin tinggi *Learning Organization* akan semakin tinggi motivasi afiliasi sehingga semakin meningkat kinerja sosial guru.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kohesivitas melalui variabel mediasi yaitu motivasi afiliasi terhadap kinerja sosial guru madrasah

Tsanawiyah di Kabupaten Malang. Semakin tinggi kohesivitas suatu kelompok maka akan semakin tinggi motivasi afiliasinya sehingga meningkatkan kinerja sosial guru

B. Saran

Meskipun lembaga pendidikan merupakan lembaga nirlaba yang bertugas untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat, namun bukan berarti lembaga pendidikan tidak dituntut untuk terus memperbaiki mutu proses maupun output pendidikan. Sebaliknya lembaga pendidikan akan selalu dituntut untuk menjadikan mutu sebagai hal yang utama, karena guru merupakan kunci terbesar untuk mencerdaskan bangsa

1. Bagi Kepala Sekolah hendaknya selalu memberikan motivasi kepada guru untuk lebih mengembangkan diri dan menyesuaikan dengan perkembangan pendidikan. Menjalin hubungan harmonis antar sesama guru dan menjalin komunikasi yang baik dengan siswa.
2. Bagi guru hendaknya memiliki motivasi tinggi untuk memperbaiki kinerja dan performa dalam kegiatan pembelajaran, agar proses pembelajaran dapat tercapai sesuai harapan.
3. Bagi peneliti selanjutnya mungkin lebih memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja sosial guru. Sangat dianjurkan untuk memperluas variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja sosial guru misalnya budaya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah dan lain sebagainya. Variasi dalam objek penelitian bisa diperluas, misalnya

membandingkan guru PNS dengan Non PNS atau guru tetap yayasan dengan guru honorer sehingga dapat dilihat perbedaan kinerjanya

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Atas, and Shed M Al-Naquib. *Konsep Pendidikan Dalam Islam, Terj. Haidar Baqir*. Bandung: Mizan, 1984.
- Andini, Fauziyah. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kohesivitas Guru SMP Negeri Di Kota Yogyakarta.” *Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*, 2013.
- Anggriani, Ria. “Penerapan Learning Organization pada PT. Pos Indonesia Regional X Makassar.” Universitas Muhammadiyah Makasar, 2017.
- Anggriawan, Evan, and Umi Rusilowati. “Pengaruh Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) Terhadap Kinerja Karyawan.” *Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang* 2, no. 1 (2014): 1–21.
- Anisya, Nurul, Nurmala K Panjaitan, and Sadikin Kuswanto. “Pengaruh Program Pelatihan Dan Kohesivitas Terhadap Kinerja Pengajar Di Lembaga Pendidikan Xyz.” *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen* 5, no. 3 (2019): 404–20.
- . “Pengaruh Program Pelatihan Dan Kohesivitas Terhadap Kinerja Pengajar Di Lembaga Pendidikan Xyz.” *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen* 5, no. 3 (2019): 410–18. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.410>.
- Ardiana, Titin Eka. “Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Smk Di Kota Madiun.” *Jurnal Akuntansi Dan Pajak* 17, no. 2 (2017): 2.
- Barizi, Ahmad, and Muhammad Idris. *Menjadi Guru Unggul*. Ar-Ruzz Media. Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2009.
- Basori, Mohammad Imam. “Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Perpustakaan Universitas Airlangga.” Universitas Airlangga Surabaya, 2017.
- Batubara, Anita Anggreini. “Anita Anggreini Batubara, Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Di Kota Medan.” Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016. <http://etheses.uin-malang.ac.id/3351/1/14710007.pdf>.
- Bay, Hermanus, Tarsisius Timuneno, Clarce S Maak, and Ni Putu Nursiani. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Kredit Kembang Kabupaten Ende.” *Glory: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial* 8, no. 2 (2016): 565–78.
- Borg Walter, R, and P. Gall Joyce. *Educational Research An-Introduction*. Seven Edit. United State of America: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2003.

- Brahmasari, Ida Ayu, and Agus Suprayitno. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan" (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 10, no. 2 (2008): 124–35.
- Bukit, Benjamin, Tasman Malusa, and Abdul Rahmat. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Zahir Publishing. Pertama. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017.
- Busro, Muhammad. *Teori-Teori Sumber Daya Manajemen Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara. Jakarta: Prenada Media Group, 2018.
- Creswell, J. W. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, Dan Campuran (Penerjemah: Achmad Fawaid Dan Rianayati Kusmini Pancasari)*. Jakarta: Pustaka Belajar, 2017.
- Darajat, Zakiah. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011.
- Depdiknas. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Pasal 3 (2004).
- Dessler, Garry. *Human Resource Management*. Thirteenth. New Jersey: Prentice Hall, 2013.
- Eldiana Harahap, Fanny, Khairinal Khairinal, and Rosmiati Rosmiati. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 11 Kota Jambi." *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 4, no. 2 (2023): 625–36. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i2.1621>.
- Fatiria, Maria Nancy, and M Tony Nawawi. "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variable Mediasi Pada PT. ATM." *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 3, no. 3 (2021): 794. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13211>.
- Fatmawati, Siti Rahma. "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Etos Kerja Islam Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada BMT MBS Syariah Jiwan Kab. Madiun." Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, 2020.
- Febriani, Risna. "Peran Kohesivitas Dalam Tim Olahraga Untuk Memprediksi Keberhasilan Kelompok." *Jurnal Terapung: Ilmu - Ilmu Sosial* 4, no. 1 (2021): 44.
- Grace, Gerald. *School Leadership: Beyond Education Management An Essay in Policy Scholarship*. London: The Falmer Press, 1995.
- Hamdan, Yusup. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Kohesivitas Kelompok Guru Terhadap Kinerja Guru Dalam Mewujudkan Hasil Belajar Peserta Didik." *Jurnal Khazanah Akademia* 2, no. 1 (2018).
- Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiawaty, Evi Fatmi Utami, Ria Rahmatul

- Istiqomah, Roushandy Asri Fardani, Dhika Juliana Sukmana, and Nur Hikmatul Auliya. *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta, 2020.
- Hasan, Afrinelli. "Kompetensi Guru Iklim Kerja, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SMA." *Pedagogia : Jurnal Pendidikan* 4, no. 1 (2015): 8–15. <https://doi.org/10.21070/pedagogia.v4i1.67>.
- Hasibuan, Muhammad Fadly, and Sigit Indrawijaya. "Learning Organization Teory, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Dimoderasi Kapasitas Inovasi Dan Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kejari Batang Hari." *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)* 12, no. 01 (2023): 194–208.
- Hasibuan, S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Akasara, 2000.
- Hidayat, Dede Indra Taufik, Yusup Iskandar, and Mujjadid Faruk. "PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN KOHESIVITAS DALAM KELOMPOK KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Suatu Studi Pada Lembaga Pemasarakatan Kelas II-B Ciamis)." *Business Management and Entrepreneurship Journal* 1, no. 4 (2019): 193–205. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/bmej/article/view/2367>.
- Istikomah, Istikomah, and Budi Haryanto. *Perilaku Organisasi & Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Pertama. Sidoarjo: UMSIDA Press, 2020. <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-88-9>.
- Jalaluddin. *Filsafat Pendidikan Islam, Konsep Dan Perkembangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999.
- Karwati, E, and Juni Priansa. *Manajemen Kelas (Guru Profesional Yang Inspiratif, Kreatif, Menyenangkan Dan Berprestasi)*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Kristanti, Dwi Nona, and Miftakhul Jannah. "Hubungan Kohesivitas Kelompok Dengan Motivasi Berprestasi Pada Atlet Futsal Universitas Negeri Surabaya." *Jurnal Penelitian Psikologi* 9, no. 3 (2022): 57.
- Laila, Yanica Nur. "Korelasi Antara Kebutuhan Afiliasi Dan Keterbukaan Diri Dengan Intensitas Menggunakan Jejaring Sosial Pada Siswa Kelas Viii Smp Negeri 15 Yogyakarta." Universitas Negeri Yogyakarta, 2014. <https://core.ac.uk/download/pdf/33511268.pdf>.
- Lanasari, Dini. "Hubungan Antara Kebutuhan Afiliasi Dan Tipe Kepribadian Ekstrovert Dengan Kecenderungan Fear Of Missing Out (FOMO) Pada Generasi Z." *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya* 7, no. 2 (2019). [http://repository.untag-sby.ac.id/4867/10/JURNAL FIX.pdf](http://repository.untag-sby.ac.id/4867/10/JURNAL%20FIX.pdf).
- Larasati, Maria Megumi. "Pengaruh Kohesivitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di Institut Pertanian Bogor Sadikin Kuswanto." *Jurnal Manajemen Dan Organisasi* 8, no. 3 (2017).
- M. Quraish Shihab. *Tafsir Al Misbah Jilid 1 Surah Al-Baqarah Ayat 13*. Jakarta: lentera hati, 2002.

- Matturungan, Nur Hasbullah, Ria Kurniawati, and Anggraini Sukmawati. "Pengaruh Learning Organization, Kualifikasi Pendidikan, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di Balai Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Lahan Pertanian (BBSDLP) Bogor Khususnya Di Bidang Pelayanan Publik." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 14, no. 2 (2016): 267–71. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.08>.
- Mc Clelland, David. C. *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press, 1998.
- Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- . *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Mulyati, Tatik. "Pengaruh Kompetensi, Budaya Akademik Dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Motivasi Dan Implikasinya." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 19, no. 1 (2017): 66. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2015.v19.i1.1756>.
- Nasir, Moh. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di Pulau Bawean." *Journal of Islamic Education* 7, no. 1 (2019).
- Nasution, Rosliana. "Pengaruh Komunikasi, Kohesivitas Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Musyawarah Guru Mata Pelajaran (Mgmp) Di Man 2 Model Medan." *Jurnal Tazkiya* 9, no. 1 (2020): 126–56. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.
- Noor, Zulki Zulkifli. *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif 2015.Pdf*. Pertama. Jakarta: CV. Budi Utama, 2015.
- O'Brien, R. *An Overview Oof The Methodological Approach of Action Research*. Toronto: University of Toronto, 1998.
- Purba, B. C, and K. Primayoga. "Pengaruh Motivasi Dan Kohesivitas Kelompok Terhadap Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) Di Kota Bekasi." *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis* 3, no. 2 (2017): 189–204.
- Purnamasari, Sulfi. "Pengaruh Learning Organization (Organisasi Pembelajaran), Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BNI Kantor Cabang Tebet." *PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi Dan Bisnis* 4, no. 1 (2019).
- PURNAMASARI, SULFI. "Pengaruh Learning Organization (Organisasi Pembelajaran), Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bni Kantor Cabang Tebet." *Pekobis : Jurnal Pendidikan, Ekonomi, Dan Bisnis* 4, no. 1 (2019): 65. <https://doi.org/10.32493/pekobis.v4i1.p65-73.2776>.
- Purwaningtyastuti, and Anna Dian Savitri. "Kohesivitas Kelompok Ditinjau Dari Interaksi Sosial Dan Jenis Kelamin Pada Anak-Anak Panti Asuhan." *PHILANTHROPY: Journal of Psychology* 4, no. 2 (2020): 144.

- Putri, Nur Adni Fadilah. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap Di Paud Se-Kota Mataram." *JIAI (Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia)* 7, no. 2 (2022).
- Qomaria, N., M. Musadieg, and Heru Susilo. "Peranan Kohesivitas Kelompok Untuk Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif (Studi Pada Pt. Panca Mitra Multi Perdana Situbondo)." *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya* 29, no. 1 (2015): 79.
- Qudsi, Charisa, and Widiartanto. "Pengaruh Kohesivitas Kelompok Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sutiasa Jamrud." *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 4, no. 2 (2018): 22–38. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/19143>.
- Rahmawati, Anggun, and C. Indah Nartani. "Kompetensi Sosial Guru Dalam Berkomunikasi Secara Efektif Dengan Siswa Melalui Kegiatan Pembelajaran Bahasa Indonesia Di SD Negeri Rejowinangun 3 Kota Gede Yogyakarta." *Jurnal Pendidikan Ke-SD-An* 4, no. 3 (2018): 388.
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 1998.
- Rasyid, Miranti, Veranda Yuliasari, Widya Maulida, and Linda Aprida. "Pelatihan Kohesivitas Untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja Tim." *PLAKAT (Pelayanan Kepada Masyarakat)* 2, no. 1 (2020): 64. <https://doi.org/10.30872/plakat.v2i1.3825>.
- Rivai, Veithzal, Bachtiar, and Boy Rafli Amar. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Robbins, Stephen and Judge, Timothy A. *Organizational Behaviour*. 12nd editi. New Jersey: Upper Saddle River, 2007.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 13 Three E. United State of America: Pearson Merril Prentice Hall, 2009.
- Rohimah, Siti. "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Guru SMA Islamic Village Karawaci Tangerang." UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2013.
- Rumijati, Aniek. "Peran Knowledge Sharing Dan Motivasi Pada Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 4, no. 2 (2020): 248.
- Sabrina, R. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*, 2021.
- Saidah, Irmatus. "Hubungan Konformitas (Conformity) Dengan Kohesivitas (Cohesiveness) Pada Siswa MAN Gondanglegi Malang." Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016.
- Santoso, Moehamad, and Yohanes Suhari. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Learning Organization Terhadap Kinerja Guru Yang Dimediasi Oleh Komitmen

- Organisasional.” *Telaah Manajemen* 12, no. 2 (2015): 130–41.
- Selvia, Angeli, Azhar, and Gimin. “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama Negeri Se Kecamatan Tempuling Kabupaten Indragiri Hilir.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 2 (2021): 2633–37.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline. The Art And Practice Of The Learning Organization*. New York: Doubleday Currency, 1990.
- Sudjana. *Metode Statistika*. Bandung: PT. Taristo, 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- . *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sulistiani. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, Kompetensi Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Di MTs Kepanjen.” *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi* 1, no. 1 (2016).
- Sumiarsih, Isnaeni. “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Learning Organization Terhadap Kinerja Dengan Psychological Empowerment Sebagai Pemediasi Pada Guru IPA SMP Se-Provinsi Jawa Tengah Dan DIY.” *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntan (JEBA)* 19, no. 4 (2017).
- Suprayogo, Imam. *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*. Malang: Aditya Media, 2004.
- Susanto, Ahmad. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Suyitno. “Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah, Penerapan Disiplin Dan Pengawasan Terhadap Etos Kerja Di SMA Negeri Kabupaten Tulungagung.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 3 (2021).
- Taylor E, Shelley. *Psikologi Sosial*. Edisi Kedu. Jakarta: Kencana, 2009.
- Thoifah, I'natut. *Statistik Pendidikan Dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang: Madani, 2015.
- Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi Dan Pengukurannya (Analisis Di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Uno, Hamzah B, and Nina Lamatenggo. *Tugas Guru Dalam Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Wahidmurni. “Pemaparan Metode Penelitian Kuantitatif.” Repository Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017. <http://repository.uin-malang.ac.id/1985/2/1985.pdf>.
- Wahyudi, Imam. *Mengajar Profesionalisme Guru: Strategi Praktis Mewujudkan Citra Guru Profesional*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2011.
- Widodo, Joko. *Learning Organization Piranti Pemimpin Visioner*. Malang:

Bayumedia Publishing, 2013.

Wijaya, Candra. *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2017.
<https://scholar.google.co.id/citations?user=lSvC8YYAAAAJ&hl=id>.

Yasin, Fatah. *Dimensi – Dimensi Pendidikan Islam*. Malang: UIN-Maliki Press, 2008.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, 2010.

Yulia, Henni. “Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Malang.” Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2021. <http://etheses.uin-malang.ac>.

L

A

M

P

I

R

A

N



YAYASAN MA'HAD DARUN NAJAH AS-SALAFY
MADRASAH TSANAWIYAH
" DARUN NAJAH "

TERAKREDITASI "B" NSM : 121235070169 NPSN : 69853216
Sekertariat : Jl. Pesantren 51 Ngijo Karangploso Malang Kode Pos : 65152 Telp. 0341 - 503 4501

SURAT KETERANGAN

Nomor : 30/YMDA.MTs-DN/E.11/XII/2022

Menindaklanjuti surat dari Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor:B-175/Ps/HM.01/12/2022 tanggal 12 Desember 2022 tentang permohonan ijin penelitian di Madrasah Tsanawiyah Darun Najah Karangploso. Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : H. Abu Yazid, MA
NPK : 1766840080043
Jabatan : Kepala Madrasah MTs Darun Najah
Unit Kerja : MTs Darun Najah

Menerangkan bahwa :

Nama	NIM	Perguruan Tinggi	Program Studi
Cicik Rohmaniyah S	200106220024	Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim	Magister Manajemen Pendidikan Islam

Yang bersangkutan telah melakukan penelitian di MTs Darun Najah Ngijo Karangploso

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dilaksanakan sebaik – baiknya dan sebagaimana mestinya.

Malang, 14 Desember 2022

Mengetahui,
Kepala MTs Darun Najah



H. Abu Yazid, MA



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU
YAYASAN ANNAHDLIYAH
MADRASAH TSANAWIYAH NAHDLATULULAMA
KEPUHARJO KARANGPLOSO MALANG
TERAKREDITASI : A NSM : 121235070063 NPSN : 20517986 NUS : 572
NO. SK KEMENKUMHAM : AHU-0014478.AH.01.04. TAHUN 2016

Email : mtsnu99@yahoo.co.id Telp.(0341)465030 / 5417977 Kode Pos : 65152

SURAT KETERANGAN
Nomor : **KM/ 286/B-3.07/XII/2022**

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Kepuharjo Karangploso Kabupaten Malang :

Nama : Dian Kusumawati, ST, S.Pd
Satuan Pendidikan : MTs Nahdlatul Ulama Karangploso
Alamat Madrasah : Jl. Raya Kepuharjo 18 A Karangploso

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

NO	NAMA	NIM	PERGURUAN TINGGI	FAKULTAS/PRODI
1	Cicik Rohmaniyah Salim	200106220024	Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	Magister Manajemen Pendidikan Islam

Yang bersangkutan telah melakukan Penelitian di sekolah kami. Dan telah dilaksanakan mulai dari hari Senin, 14 Desember 2022 s/d Kamis, 15 Desember 2022

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Desember 2022
Mengetahui,
Kepala Madrasah

Dian Kusumawati, S.T, S.Pd



STATUS : TERAKREDITASI "A" MADRASAH AL MAADIB
YAYASAN TAMAN PENDIDIKAN ISLAM AL HIDAYAH
MADRASAH TSANAWIYAH AL HIDAYAH
STATUS : TERAKREDITASI "A"
NSM 12.1.23.50.70.062 NPSN 20517882
SK. KEMENHUMHAM RI : AHU-0012626. AH. 01. 04 Tahun 2016
JL. MASJID AGUNG AL HIDAYAH NO.2 Telp. (0341) 468065 KARANGPLOSO KABUPATEN MALANG

SURAT KETERANGAN
Nomor : MTs.3 / A.6 / 91 / XII / 2022

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : AFTIKAH, S.Pd
Jabatan : Kepala Madrasah
Alamat : Karangn - Donowarih

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

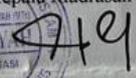
Nama : CICI ROHMANIYAH S
NIM : 200106220024
Program Study : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Telah mengadakan penelitian/ survey/ wawancara dengan judul :

**"PENGARUH LEARNING ORGANIZATION KOHESIVITAS DANN MOTIVASI AFILIASI
TERHADAP KINERJA SOSIAL GURU MADRASAH TSANAWIYAH SE KECAMATAN
KARANGPLOSO"**

mulai tanggal 12 Desember 2022 sampai dengan 19 Desember 2022.

Demikian surat keterangan kami buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan apabila ada perubahan akan ditentukan kemudian.

Malang, 19 Desember 2022
Kepala Madrasah

AFTIKAH, S.Pd




YAYASAN PENDIDIKAN ALMAARIF SINGOSARI
SK Kemenkumham No. AHU-0003189-AH.01.04 Tahun 2015 - Jo Akta Notaris E. H. Widjaja, SH. No. 77 Tahun 1978

MADRASAH TSANAWIYAH ALMAARIF 01

TERAKREDITASI "A"

Jl. Masjid No. 33 Telp. (0341) 458355 Singosari Malang

NSM : 121235070115
NPSN : 20581318

Web : www.mtsalmaarif01-sgs.com
Email : informasi@mtsalmaarif01-sgs.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 223/YPA/MTs.E.7/XI/2023

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : **DWI RETNO PALUPI, M.Pd.**
NIP : -
Jabatan : Kepala Madrasah
Unit : Madrasah Tsanawiyah Almaarif 01 Singosari Malang

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

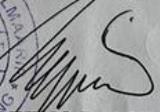
Nama : **CICIK ROHMANIYAH S**
NIM : 200106220024
Program Studi / Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Telah melaksanakan Penelitian yang berjudul :

"Pengaruh Learning Organization Kohesivitas dan Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Sosial Guru di Kabupaten Malang"

Mulai tanggal 16 Desember 2022 sampai dengan 25 Desember 2022.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana perlunya.

Singosari, 21 November 2023
Kepala Madrasah,

DWI RETNO PALUPI, M.Pd.





LEMBAGA PENDIDIKAN MAARIF NU
MADRASAH TSANAWIYAH AL MAARIF
STATUS : TERAKREDITASI "A" NPSN : 20581255 NSM: 121235070061
BOCEK KARANGPLOSO MALANG
Alamat : Jl. Raya No. 03 Bocek Karangploso Malang 65152 Telp. 085100613829

SURAT KETERANGAN

Nomor : MTs.35/201/A.1/XII/2022

Yang bertandatangan di bawah ini kami:

Nama : Drs. H. Mukhlas

Jabatan : Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Ma'arif Bocek

Alamat : Jl. Raya Bocek No.3 Desa Bocek Kec. Karangploso Kab. Malang

Dengan ini saya menerangkan bahwa :

No	Nama	NIM	Perguruan Tinggi	Fakultas/Prodi
1	Cicik Rohmaniyah S	200106220024	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Megister Manajemen Pendidikan Islam

Yang bersangkutan benar-benar telah melakukan Penelitian di madrasah kami,
Dan telah dilaksanakan mulai hari selasa 25 Oktober 2022 hingga hari Jum'at 02 Desember 2022.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Malang, 15 Desember 2022

Kepala Madrasah

Drs. H. Mukhlas



LEMBAGA PENDIDIKAN MAARIF
MADRASAH TSANAWIYAH RAUDLATUL ULUM
TERAKREDITASI A

NSM. 121235070060 NPSN. 20581254

Alamat : Jl. Raya Ngijo ☺ (0341) 461641 Karangploso Malang ☒ 65152

E-mail : mtsraudlatululum@gmail.com. Website: madtsarulnews.wordpress.com

SURAT KETERANGAN

No: 326/MTs-RU/B-8/XII/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Drs. H. Qismul 'Ali, M.Pd
Jabatan : Kepala Madrasah
Unit Kerja : MTsS Raudlatul Ulum Karangploso

Menerangkan bahwa:

NO	NAMA	NIM	PERGURUAN TINGGI	FAKULTAS/ PRODI
1	CICIK ROHMANIYAH S	200106220024	UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG	MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Yang bersangkutan telah melakukan penelitian di sekolah kami, dan telah dilaksanakan mulai dari 12 hingga 15 Desember 2022

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana semestinya

Malang, 15 Desember 2022
Kepala Madrasah,

Drs. H. Qismul 'Ali, M.Pd
NIP. 196612242006041007



LAMPIRAN

Lampiran 1

**FORM ANGKET PENGUMPULAN DATA PENELITIAN PENGARUH
LEARNING ORGANIZATION, KOHESIVITAS, MOTIVASI AFILIASI
TERHADAP KINERJA SOSIAL GURU MADRASAH TSANAWIYAH DI
KABUPATEN MALANG**

A. Identitas Responden

1. Nama :
2. Usia :
3. Jenis Kelamin :
4. Guru Bidang Studi :
5. Lama Mengajar :
6. Status Kepegawaian :

B. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah setiap pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu guru sejujur-jujurnya dan perlu diketahui bahwa jawaban dari kuesioner ini tidak berhubungan dengan benar atau salah.
2. Bapak/Ibu guru diminta untuk memilih salah satu pilihan jawaban dengan cara memberi tanda (√) pada jawaban di dalam kotak yang menurut Bapak/Ibu paling tepat.

Pertanyaan berikut berkaitan dengan pengaruh *learning organization*, kohesivitas, motivasi afiliasi dan kinerja sosial guru. Berikan jawaban

sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu ketahui dan rasakan dengan katagori pilihan jawaban sebagai berikut:

ANGKET TENTANG *LEARNING ORGANIZATION*

Berikan penilaian Bapak/Ibu pada pernyataan-pernyataan berikut ini, dengan cara memberi tanda (√) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu!

(SS) Sangat Setuju – (S) Setuju – (KS) Kurang Setuju – (TS) Tidak Setuju – (STS) Sangat Tidak Setuju

No	URAIAN PERTANYAAN	JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Di lingkungan madrasah saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, menjalin hubungan baik dengan guru yang lain dan bisa memposisikan diri sebagai anggota yang baik.					
2.	Jika terjadi permasalahan di sekolah saya mampu mencari solusi					
3.	Dalam melakukan tindakan saya cenderung berfikir terlebih dahulu dan melakukan yang positif					
4.	Saya memiliki keahlian sesuai profesi sehingga menyelesaikan tugas dengan baik untuk jangka panjang					
5.	Saya memiliki kesadaran yang dan komitmen yang tinggi untuk terus belajar dan mengembangkan kapasitas diri demi mencapai tujuan madrasah.					
6.	Saya bisa menselaraskan visi pribadi dengan visi madrasah sehingga dapat menjiwai tujuan madrasah.					
7.	Saya memiliki identitas dan citra yang kuat.					
8.	Dapat menyelesaikan masalah dengan pendekatan yang sesuai dengan masalah yang terjadi sehingga mampu memberikan solusi.					
9.	Mampu menjadi pendengar yang baik untuk guru yang lain.					

10.	Saya bisa melakukan kerja sama dengan guru yang lain dengan baik.					
-----	---	--	--	--	--	--

ANGKET TENTANG KOHESIVITAS

Berikan penilaian Bapak/Ibu pada pernyataan-pernyataan berikut ini, dengan cara memberi tanda (√) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu!

(SS) Sangat Setuju – (S) Setuju – (KS) Kurang Setuju – (TS) Tidak Setuju – (STS)

Sangat Tidak Setuju

No	URAIAN PERTANYAAN	JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya selalu terdorong untuk bekerja dengan kelompok kerja saya.					
2.	Saya senang dengan keinginan kelompok untuk menang dalam kompetisi					
3.	Saya mendukung adanya pendekatan tugas yang sama dalam kelompok					
4.	Saya merasa kelompok kerja saya memberikan pengalaman yang terbaik					
5.	Saya suka pada kekompakan kelompok kerja saya					
6.	Saya selalu ingin bersama kelompok kerja saya					
7.	Saya senang bekerja sama dengan anggota kelompok					
8.	Apabila dalam bekerja saya mendapati masalah, biasanya rekan kerja yang lain berusaha membantu dan sebaliknya.					
9.	Bagi saya kelompok kerja saya sudah saya anggap seperti saudara.					

10.	Menurut saya hubungan saya dan rekan kerja penuh rasa kekeluargaan					
-----	--	--	--	--	--	--

ANGKET TENTANG MOTIVASI

Berikan penilaian Bapak/Ibu pada pernyataan-pernyataan berikut ini, dengan cara memberi tanda (√) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu!

(SS) Sangat Setuju – (S) Setuju – (KS) Kurang Setuju – (TS) Tidak Setuju – (STS)

Sangat Tidak Setuju

No	URAIAN PERTANYAAN	JAWABAN				
		5 SS	4 S	3 KS	2 TS	1 STS
1	Saya tidak suka sendiri dan senang bersama orang lain					
2	Saya senang bekerja sama dengan orang lain					
3	Saya selalu ingin berhubungan akrab dengan orang lain					
4	Saya ingin mendapatkan perhatian dari orang lain					
5	Saya ingin mendapatkan penghargaan dari orang lain					
6	Saya peduli dengan pendapat orang lain					
7	Saya senang dapat membuat orang lain bahagia					
8	Saya ingin mendapatkan kepercayaan dari orang lain					
9	Saya membutuhkan dukungan dari orang lain					

ANGKET TENTANG KINERJA SOSIAL GURU

Berikan penilaian Bapak/Ibu pada pernyataan-pernyataan berikut ini, dengan cara memberi tanda (√) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu!

(SS) Sangat Setuju – (S) Setuju – (KS) Kurang Setuju – (TS) Tidak Setuju – (STS)

Sangat Tidak Setuju

No	URAIAN PERTANYAAN	JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya selalu bersikap inklusif (terbuka) dan objektif kepada peserta didik, sesama guru dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah.					
2.	Saya tidak suka bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, sesama guru dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah					
3.	Saya senantiasa berkomunikasi dengan rekan sesama guru dan komunitas ilmiah lainnya dengan santun, empatik dan efektif					
4	Saya senantiasa berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik					
5	Saya selalu mengikutsertakan orang tua dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik					
6	Saya selalu berusaha beradaptasi di lingkungan sekolah, agar dapat meningkatkan efektivitas sebagai pendidik					
7	Saya selalu melaksanakan program di sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan					
8	Saya selalu berkomunikasi dengan sesama rekan guru, sesama profesi guru, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran					

9	Saya selalu mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada sesama rekan guru baik secara lisan, tertulis atau dalam bentuk lain					
---	--	--	--	--	--	--