

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KOMPETENSI GURU
TERHADAP KUALITAS LULUSAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI
PEMBELAJAR SEBAGAI VARIABEL MODERASI DI LEMBAGA
PENDIDIKAN FORMAL PESANTREN AL AMIEN JEMBER**

TESIS



Oleh:

**Miftahul Afkarina
NIM: 230106220017**

**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KOMPETENSI GURU
TERHADAP KUALITAS LULUSAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI
PEMBELAJAR SEBAGAI VARIABEL MODERASI DI LEMBAGA
PENDIDIKAN FORMAL PESANTREN AL AMIEN JEMBER**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister dalam
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.)
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh:

**Miftahul Afkarina
NIM: 230106220017**

**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Miftahul Afkarina
NIM : 230106220017
Program : Magister (S-2)
Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Pendidikan Formal Pesantren Al Amien Jember”** secara keseluruhan adalah karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 31 Oktober 2025

Saya yang menyatakan,

1000
METERAL
TEMPEL
b. CAJX302245526

Miftahul Afkarina

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Pendidikan Formal Pesantren Al Amien Jember” yang disusun oleh Miftahul Afkarina (230106220017) ini telah diperiksa secara keseluruhan dan disetujui oleh tim pembimbing untuk diajukan kepada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diuji dalam sidang ujian tesis.

Malang, November 2025

Pembimbing I,



Prof. Dr. Hj. Sutiah, M.Pd.
NIP. 196510061993032003

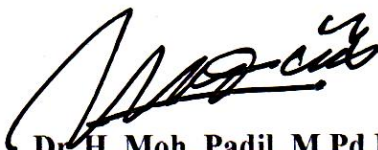
Pembimbing II,



Dr. Nurul Yaqien, M.Pd.
NIP. 197811192006041001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam



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

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Pendidikan Formal Pondok Pesantren Al-Amien Jember*" ini telah diuji pada tanggal **18 November 2025**.

Malang, 18 November 2025

Dewan Penguji:

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



Penguji Utama

Dr. H. Mulyono, M.A
196606262005011003




Ketua Penguji

Prof. Dr. Hj. Sutiah, M.Pd
NIP. 196510061993032003



Pembimbing I / Penguji

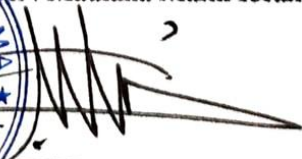
Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd
NIP. 197811192006041001



Pembimbing II / Sekretaris

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana NIN Maulana Malik Ibrahim Malang




Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
NIP. 196508171998031003

HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, anugerah, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan penuh perjuangan dan kebanggaan. Karya ini bukan hanya hasil dari proses akademik, tetapi juga buah dari doa, dukungan, dan kasih sayang banyak pihak yang senantiasa menyertai langkah penulis dalam menempuh perjalanan panjang pendidikan ini. Dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, penulis mempersembahkan karya ini kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Ibu Siti Muawanah yang dengan kasih, doa, dan pengorbanan tiada henti, dan Bapak Alm. M. Nur Muklis yang doanya hingga kini masih tetap hidup untuk anak-anaknya. Keduanya menjadi alasan utama penulis untuk terus berjuang dan tidak menyerah.
2. Keluarga besar, atas dukungan, kepedulian, doa, dan semangat yang selalu mengiringi setiap langkah.
3. Dosen Pembimbing I, Prof. Dr. Hj. Sutiah, M.Pd., dan Pembimbing II, Dr. Nurul Yaqien, M.Pd., yang telah dengan sabar membimbing, menuntun, dan memberikan ilmu yang berharga selama proses penyusunan tesis ini.
4. Seluruh dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu, wawasan, serta pengalaman akademik yang menjadi landasan penting dalam penyusunan dan penyelesaian penelitian ini.
5. Ibu Dhevin MQ Agus Puspita W., M.Pd yang sepenuhnya mendukung dan membantu mulai dari proses seleksi beasiswa hingga penulis berhasil menyelesaikan studi magister ini.
6. Bapak Alm. Drs. H. Tohari Arifin, S.Psi., M.Pd.I. yang selalu mendukung, menginspirasi, dan memberikan ide dalam penyusunan tesis ini. Semoga karya ini menjadi amal jariyah dan persembahan cinta bagi beliau.
7. Pihak LPDP dan Kemenag yang memberikan dukungan dan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan melalui beasiswa.
8. Semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, hingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamiin, segala puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan kekuatan sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, teladan agung yang membawa cahaya ilmu dan peradaban, beserta keluarga, sahabat, dan pengikutnya hingga akhir zaman.

Penyusunan tesis yang berjudul *“Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Pendidikan Formal Pesantren Al Amien Jember”* merupakan salah satu syarat akademik untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. terselesaikannya karya ini tentu tidak lepas dari doa, bimbingan, dukungan, serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan penuh kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang senantiasa memberikan arahan dan dukungan terhadap pengembangan akademik di kampus.
2. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, atas kesempatan, pelayanan, dan fasilitas yang telah diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan.
3. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, atas motivasi, arahan, serta bimbingan yang penuh perhatian kepada mahasiswa.
4. Prof. Dr. Hj. Sutiah, M.Pd. selaku Pembimbing I dan Dr. Nurul Yaqien, M.Pd. selaku Pembimbing II, yang dengan penuh kesabaran, ketulusan, dan perhatian telah membimbing, mengarahkan, serta memberikan kritik dan saran konstruktif bagi penyempurnaan tesis ini.

5. Dosen Penguji, Bapak Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I dan Bapak Dr. H. Mulyono, M.A atas evaluasi, penilaian, serta rekomendasi berharga yang sangat membantu penyempurnaan penelitian ini.
6. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah dengan ikhlas memberikan ilmu, pelayanan, dan bantuan selama proses perkuliahan.
7. Pimpinan, guru, dan seluruh tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Al-Amien Jember, yang telah memberikan izin, dukungan, serta membantu penulis dalam proses penelitian.
8. Keluarga tercinta, yang senantiasa mendoakan, memberikan kasih sayang, serta menjadi sumber kekuatan dan keteguhan hati dalam menghadapi setiap proses dan tantangan studi.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang angkatan 2024, yang telah menjadi sahabat berdiskusi, berbagi pengalaman, serta memberikan semangat dalam menyelesaikan studi ini.
10. Rekan-rekan Awardee Beasiswa Indonesia Bangkit (BIB) LPDP tahun 2023, yang telah menjadi keluarga intelektual sekaligus sahabat seperjuangan, tempat berbagi semangat, motivasi, inspirasi, dan pengembangan diri sepanjang perjalanan akademik ini.

Penulis sadar bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat menghargai setiap komentar, saran, dan kritik yang membangun terhadap penelitian ini.

Malang, 31 Oktober 2025

Penulis,
Miftahul Afkarina

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi yang diterapkan dalam penulisan tesis ini mengacu pada pedoman transliterasi yang ditetapkan oleh Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, sesuai dengan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543b/U/1987, tertanggal 22 Januari 1988.

A. Huruf

ا	=	Tidak dilambangkan	ز	=	Z	ق	=	q
ب	=	B	س	=	S	ك	=	k
ت	=	T	ش	=	Sy	ل	=	L
ث	=	S	ص	=	ṣ	م	=	m
ج	=	J	ض	=	D	ن	=	n
ح	=	H	ط	=	ṭ	و	=	w
خ	=	Kh	ظ	=	ẓ	ه	=	h
د	=	D	ع	=	‘	ء	=	’
ذ	=	Ẓ	غ	=	G	ي	=	y
ر	=	R	ف	=	F			

B. Huruf Vokal

Vokal Pendek		Vokal panjang		Diftong	
اَ	A	اَ	Ā	اِي	Ay
اِ	I	اِي	Ī	اُو	Aw
اُ	U	اُو	Ū	اُأ	ba’

MOTTO

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

(QS. Al-Mujadilah [58]: 11)¹

¹ M. Quraish Shihab. *al-Quran dan Maknanya*. Lentera Hati, 2020.

ABSTRAK

Afkarina, Miftahul. 2025. *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Pendidikan Formal Pesantren Al Amien Jember.* Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Prof. Dr. Hj. Sutiah, M.Pd., Pembimbing II: Dr. Nurul Yaqien, M.Pd.

Kata Kunci: Kepemimpinan Spiritual, Kompetensi Guru, Budaya Organisasi Pembelajar, Kualitas Lulusan Pesantren

Kualitas lulusan merupakan indikator utama keberhasilan lembaga pendidikan, termasuk pesantren yang memiliki orientasi ganda yaitu pengembangan kompetensi akademik dan pembentukan spiritualitas peserta didik. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual, kompetensi guru, dan budaya organisasi pembelajar terhadap kualitas lulusan, serta menguji peran budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Populasi penelitian meliputi guru, kepala sekolah, dan siswa dari empat lembaga pendidikan formal di bawah naungan Pesantren Al Amien Jember.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas lulusan ($P\text{-Value} = 0,000$); (2) kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas lulusan ($P\text{-Value} = 0,000$); (3) budaya organisasi pembelajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas lulusan ($P\text{-Value} = 0,018$); (4) budaya organisasi pembelajar memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan ($P\text{-Value} = 0,010$); dan (5) budaya organisasi pembelajar juga memoderasi pengaruh kompetensi guru terhadap kualitas lulusan ($P\text{-Value} = 0,032$). Selain itu, hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai $R\text{-square}$ sebesar 0,785 menandakan bahwa model mampu menjelaskan 78,5% variasi kualitas lulusan, sedangkan *effect size* di atas 0,025 menegaskan kontribusi nyata setiap variabel dalam meningkatkan kualitas lulusan.

Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual yang visioner, kompetensi guru yang unggul, serta budaya organisasi pembelajar yang adaptif dan kolaboratif berperan penting dalam meningkatkan kualitas lulusan pesantren. Hasil penelitian ini merekomendasikan pentingnya pengembangan budaya pembelajaran berkelanjutan di lingkungan pesantren agar mampu mencetak lulusan yang berkarakter, berdaya saing, dan berkontribusi bagi masyarakat global.

ABSTRACT

Afkarina, Miftahul. 2025. *The Influence of Spiritual Leadership and Teacher Competence on Graduate Quality with Learning Organization Culture as a Moderating Variable at the Formal Educational Institutions of Pesantren Al Amien Jember.* Thesis. Islamic Education Management Study Program, Postgraduate Program, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Supervisor I: Prof. Dr. Hj. Sutiah, M.Pd., Supervisor II: Dr. Nurul Yaqien, M.Pd.

Keywords: *Spiritual Leadership, Teacher Competence, Learning Organization Culture, Pesantren Graduate Quality.*

Graduate quality serves as a key indicator of educational institution success, including Islamic boarding schools (pesantren), which have a dual orientation: developing both students' academic competence and spiritual character. This study aims to analyze the influence of spiritual leadership, teacher competence, and learning organization culture on graduate quality, as well as to examine the moderating role of learning organization culture in these relationships. A quantitative explanatory approach was employed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS) method. The study population included teachers, principals, and students from four formal educational institutions under Pesantren Al-Amien Jember.

The findings reveal that: (1) spiritual leadership has a positive and significant effect on graduate quality ($P\text{-Value} = 0.000$); (2) teacher competence has a positive and significant effect on graduate quality ($P\text{-Value} = 0.000$); (3) learning organization culture has a positive and significant effect on graduate quality ($P\text{-Value} = 0.018$); (4) learning organization culture moderates the influence of spiritual leadership on graduate quality ($P\text{-Value} = 0.010$); and (5) learning organization culture also moderates the influence of teacher competence on graduate quality ($P\text{-Value} = 0.032$). Furthermore, the $R\text{-square}$ value of 0.785 indicates that the model explains 78.5% of the variance in graduate quality, while the effect size exceeding 0.025 confirms the substantial contribution of each variable to improving graduate quality.

These findings affirm that visionary spiritual leadership, high teacher competence, and an adaptive, collaborative learning organization culture play a crucial role in enhancing graduate quality in pesantren. The study recommends strengthening a sustainable learning culture within the pesantren environment to produce graduates who are well-charactered, competitive, and capable of contributing to the global community.

الملخص

الأفكارينا، مفتاح. ٢٠٢٥. تأثير القيادة الروحية وكفاءة المعلمين على جودة الخريجين مع ثقافة المنظمة التعليمية كمتغير معدل في معهد الإسلامية الأمين، حمير. البحث الرسالة الماجستير. في قسم إدارة التربية الإسلامية لمرحلة الماجستير، بكلية الدراسة العليا الجامعة مولانا مالك أبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

المشرفة الأول: الدكتورة سوتياه، الماجستير. المشرف الثاني: الدكتور نور اليقين، الماجستير

الكلمة الرئيسية: القيادة الروحية، كفاءة المعلمين، ثقافة التعلم التنظيمية، جودة خريجي المعهد الإسلامي

تُعَدُّ جودة الخريجين مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المعاهد الإسلامية (بيسانترين) التي تمتاز بازدواجية التوجه، أي تنمية الكفاءات الأكاديمية وتكوين الروحانية لدى الطلاب. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الروحية وكفاءة المعلمين وثقافة المؤسسة التعليمية المتعلمة في جودة الخريجين، وكذلك إلى اختبار دور ثقافة المؤسسة التعليمية المتعلمة بوصفها متغيراً وسيطاً في هذه العلاقات. أُتبع في هذه الدراسة المنهج الكمي التفسيري باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية - المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) وشمل مجتمع البحث المعلمين ومديري المدارس والطلاب في أربع مؤسسات تعليمية رسمية تابعة لمعهد الأمين الإسلامي بجمبر.

أظهرت نتائج البحث أن (١) للقيادة الروحية تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في جودة الخريجين قيمة $P = 0.000$ ، و (٢) لكفاءة المعلم تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في جودة الخريجين قيمة $(P = 0.000)$ ، و (٣) لثقافة المنظمة التعليمية تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في جودة الخريجين قيمة $(P = 0.018)$ ، كما أن (٤) ثقافة المنظمة التعليمية تُعدّل العلاقة بين القيادة الروحية وجودة الخريجين قيمة $(P = 0.010)$ ، و (٥) تُعدّل أيضاً العلاقة بين كفاءة المعلم وجودة الخريجين قيمة $(P = 0.032)$. وتُشير نتائج الاختبار إلى أن قيمة $R^2 = 0.785$ تدل على أن النموذج يُفسّر 78.5% من التغير في جودة الخريجين، كما أن حجم الأثر الذي يزيد عن (0.025) يُؤكّد المساهمة الحقيقية لكل متغير في تحسين جودة الخريجين.

وتؤكد هذه النتائج أن القيادة الروحية الرؤيوية، وكفاءة المعلمين العالية، وثقافة المؤسسة التعليمية المتعلمة المتكيفة والمتعاونة تلعب دوراً جوهرياً في رفع مستوى جودة الخريجين في المعاهد الإسلامية. وتوصي هذه الدراسة بأهمية تطوير ثقافة التعلم المستمر في بيئة المعاهد الإسلامية حتى تتمكن من تخريج طلاب ذوي شخصية راسخة، وقدرة على المنافسة، وإسهام فعال في المجتمع العالمي.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
MOTTO	x
ABSTRAK	xi
<i>ABSTRACT</i>	xii
الملخص.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Hipotesis Penelitian	14
F. Ruang Lingkup Penelitian	16
G. Orisinalitas Penelitian.....	18
H. Definisi Operasional	24
I. Sistematika Pembahasan.....	27
BAB II KAJIAN TEORI	30
A. Kepemimpinan Spiritual.....	30
B. Kompetensi Guru.....	37
C. Budaya Organisasi Pembelajaran	42
D. Kualitas Lulusan	47

E. Kajian Integrasi Konseptual	52
F. Kerangka Pikir Penelitian	54
BAB III METODE PENELITIAN	56
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	56
B. Desain Penelitian	56
C. Lokasi dan Waktu Penelitian	58
D. Populasi dan Sampel.....	59
E. Data dan Sumber Data	61
F. Teknik Pengumpulan Data.....	62
G. Instrumen Penelitian	65
H. Teknik Analisis Data.....	67
BAB IV HASIL PENELITIAN	71
A. Deskripsi Data Penelitian	71
B. Pengujian <i>Measurement Model (Outer Model)</i>	80
C. Pengujian <i>Structural Model (Inner Model)</i>	95
BAB V PEMBAHASAN	101
A. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kualitas Lulusan di Pondok Pesantren Al Amien Jember.....	101
B. Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kualitas Lulusan di Pondok Pesantren Al Amien Jember.....	104
C. Pengaruh Budaya Organisasi Pembelajar Terhadap Kualitas Lulusan di Pondok Pesantren Al Amien Jember.....	108
D. Peran Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Moderator antara Kepemimpinan Spiritual dan Kualitas Lulusan di Pondok Pesantren Al-Amien Jember.	110
E. Peran Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Moderator antara Kompetensi Guru dan Kualitas Lulusan di Pondok Pesantren Al-Amien Jember.....	111
BAB VI PENUTUP	113
DAFTAR PUSTAKA.....	117
LAMPIRAN.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Tabel Orisinalitas	19
Tabel 3. 1 Populasi Penelitian.....	59
Tabel 3. 2 Sampel Penelitian	61
Tabel 3. 3 Skor Alternatif Jawaban Skala Likert	65
Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	65
Tabel 3. 5 Kriteria Uji Measurement Model.....	68
Tabel 3. 6 Kriteria Uji Structural Model.....	70
Tabel 4. 1 Distribusi Karakteristik Responden.....	71
Tabel 4. 2 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual	72
Tabel 4. 3 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kompetensi Guru	75
Tabel 4. 4 Distribusi Jawaban Variabel Budaya Organisasi Pembelajar	77
Tabel 4. 5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kualitas Lulusan.....	79
Tabel 4. 6 Penilaian Validitas Isi Instrumen	81
Tabel 4. 7 Nilai Outer Loading sebelum Modifikasi	86
Tabel 4. 8 Nilai Outer Loading setelah Modifikasi	89
Tabel 4. 9 Nilai <i>Construct Reliability and Validity</i>	90
Tabel 4. 10 Output nilai <i>Composite Reliability</i>	93
Tabel 4. 11 Output nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	94
Tabel 4. 12 Output Nilai R Square	95
Tabel 4. 13 Output Nilai Q Square	96
Tabel 4.14 Output Nilai f-Square	97
Tabel 4.15 Output Hasil <i>Botstrapping</i>	97
Tabel 4.16 Interpretasi Hasil.....	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Indikator Kepemimpinan Spiritual (Louis W. Fry).....	37
Gambar 2. 2 Indikator Learning Organization (Peter Senge).....	43
Gambar 2. 3 Kerangka Pikir Penelitian	54
Gambar 3. 1 Desain Penelitian	57
Gambar 3.2 Timeline Penelitian	58
Gambar 4.1 Nilai Outer Loading sebelum Modifikasi	86
Gambar 4.2 Nilai Outer Loading setelah Modifikasi	88
Gambar 4.3 Output Nilai <i>Fornell-Larcker</i>	91
Gambar 4.4 Output Nilai HTMT	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian	126
Lampiran 2. Struktur Kepengurusan Yayasan Pesantren Al Amien Jember	130
Lampiran 3. Visi-Misi dan Tata Tertib Yayasan Pesantren Al Amien Jember...	130
Lampiran 4. Penyebaran Angket melalui Tenaga Administrasi	130
Lampiran 5. Hasil Pengisian Angket oleh Responden	131
Lampiran 6. Hasil Uji <i>Construct Reliability and Validity</i>	131
Lampiran 7. Hasil Uji <i>Discriminant Validity Fornell Larcker</i>	131
Lampiran 8. Hasil Uji <i>Discriminant Validity Heterotrait-Monotrait Rasio</i>	131
Lampiran 9. Hasil Uji R Square	132
Lampiran 10. Hasil Uji f Square	132
Lampiran 11. Hasil Uji Q Square	132
Lampiran 12. Hasil Uji <i>Path Coefficients (Bootstrapping)</i>	133
Lampiran 13. Hasil Uji <i>Construct Reliability and Validity</i>	133
Lampiran 14. Surat Izin Penelitian.....	133
Lampiran 15. Validasi Pakar/Ahli 1	134
Lampiran 16. Validasi Pakar/Ahli 2	134
Lampiran 17. Validasi Pakar/Ahli 3	135

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan khas Islam memiliki mandat ganda yaitu mendidik santri secara akademik sekaligus membentuk karakter dan spiritualitas. Dengan regulasi seperti Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, pesantren di Indonesia memiliki legitimasi untuk menyelenggarakan pendidikan formal sekaligus dituntut menjaga kualitas lulusan agar setara dengan lembaga umum.²

Namun kenyataan menunjukkan bahwa banyak pesantren formal mengalami problem seperti capaian akademik lulusan yang belum optimal, karakter/akhlak yang ideal belum konsisten, adaptasi sosial siswa saat keluar pesantren lemah, dan internalisasi nilai spiritual tidak merata. Dalam teori Skinner, keberhasilan pembelajaran tidak hanya mencerminkan keterbatasan dalam proses pengajaran, tetapi juga menekankan pengaruh lingkungan dan penguatan (*reinforcement*) dalam pembelajaran.³ Banyak faktor diduga memengaruhinya, di antaranya gaya kepemimpinan, budaya organisasi pembelajar, dan kompetensi guru.

Berbagai gaya kepemimpinan berbasis agama berkembang dalam kajian pendidikan Islam, di antaranya kepemimpinan profetik, religius, dan

² Panut, Panut, Giyoto Giyoto, and Yusuf Rohmadi. "Implementasi Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren Terhadap Pengelolaan Pondok Pesantren." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 2 (2021): 816-828.

³ Luh Putu Ritzki Wedanthi, Ni Ketut Suarni, and I Gede Margunayasa, "Implementasi Teori Behaviorisme Skinner Untuk Meningkatkan Motivasi Belajar IPAS Siswa Kelas V," *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 2 (2025): 2392–96.

spiritual. Kepemimpinan profetik berorientasi pada keteladanan para nabi yang menekankan moralitas, keadilan, dan transformasi sosial,⁴ kepemimpinan religius menitikberatkan pada pemenuhan ajaran dan norma keagamaan secara normatif dalam praktik manajerial,⁵ sedangkan kepemimpinan spiritual menempatkan nilai-nilai makna, kesadaran diri, tujuan hidup, dan hubungan transendental sebagai inti perilaku kepemimpinan. Di antara ketiganya, pendekatan spiritual menjadi relevan bagi pesantren karena tidak hanya mencakup dimensi etika dan religius, tetapi juga menekankan pembentukan motivasi intrinsik, keteladanan, dan makna kerja yang dapat memperkuat karakter santri serta menstimulasi budaya pembelajaran yang lebih manusiawi dan transformatif.

Dalam konteks kepemimpinan, kepemimpinan spiritual mulai mendapat perhatian dalam literatur pendidikan. Misalnya, penelitian *The Influence of Leadership Spirituality to Improving the Quality of Higher Education in Indonesia* mengonfirmasi bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan dengan pendekatan etika religius dalam aktivitas kepemimpinan.⁶ Studi lain di lingkungan akademik menunjukkan bahwa persepsi dosen terhadap kepemimpinan spiritual

⁴ Laely Nurhayati. "Pendidikan Profetik pada Masa Nabi Muhammad SAW: Telaah Historis Transformasi Sosial melalui Nilai Tauhid, Humanisasi, dan Liberasi." *Jurnal Kajian Islam dan Sosial Keagamaan* 2, no. 4 (2025): 951-956.

⁵ Suhardi, Muhammad. "PERAN KEPEMIMPINAN RELIGIUS DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN YANG HUMANIS DAN ETIS." *Al-Mahabbah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2025): 89-99.

⁶ Bambang Karsono, Robertus Suraji, and Istianingsih Sastrodiharjo. "The Influence of Leadership Spirituality to Improving the Quality of Higher Education in Indonesia." *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention* 9, no. 01 (2022): 6832-6841.

umumnya tinggi, terutama dimensi visi, sementara aspek *altruistic love*, *membership*, dan *calling* masih perlu pendalaman lebih lanjut.⁷ Selain itu, Azzuhri (2024) mengusulkan bahwa praktik kepemimpinan spiritual di Indonesia perlu dikontekstualisasikan kembali agar selaras dengan budaya lokal.⁸

Di lingkungan pesantren, kepemimpinan spiritual menjadi pendekatan yang relevan karena selaras dengan nilai-nilai keislaman yang menekankan keteladanan dan moralitas. Fry (2003) menyebut bahwa kepemimpinan spiritual dibangun melalui visi, harapan/iman, dan kasih sayang altruistik untuk menciptakan makna dan semangat kerja. Hasil penelitian Novi Aryani (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kyai berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Gaza Al-Islami Bogor ($\beta = 0,568$; T-hitung $5,646 > 1,996$; sig. $0,000 < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 32,2%, sementara 67,8% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian.⁹ Penelitian Syarif Maulidin (2018) juga menghasilkan bahwa pemimpin yang mengedepankan aspek spiritual diyakini mampu menciptakan iklim pendidikan yang mendukung pertumbuhan karakter dan kompetensi peserta didik.¹⁰ Penelitian Subhaktiyasa, dkk (2023) juga menunjukkan bahwa model

⁷ Subhaktiyasa, Putu Gede. "Lecturers' perceptions of spiritual leadership: A quantitative descriptive study in higher education." *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)* 5, no. 1 (2024): 134-142.

⁸ Misbahuddin Azzuhri, Min-Ping Huang, and Dodi W. Irawanto. "Reinventing spiritual leadership from an Indonesian perspective." *International Journal of Cross Cultural Management* 24, no. 2 (2024): 289-308.

⁹ Novi Aryani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai Terhadap Kedisiplinan Santri Di Pondok Pesantren Gaza Al-Islami Bogor." Bachelor's Thesis, Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2023.

¹⁰ Syarif Maulidin, "Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah: Studi di SMK Islam Al-Fadhila Demak," *VOCATIONAL: Jurnal Inovasi Pendidikan Kejuruan* 4, no. 4 (2024): 180-91.

ini berdampak positif terhadap iklim kerja dan mutu pendidikan.¹¹ Aulia Riski, dkk (2025) menemukan bahwa kepala sekolah yang mengedepankan nilai spiritual mampu meningkatkan karakter dan profesionalisme guru.¹² Sementara itu, Satria Adindi dkk. (2024) menekankan peran kyai dalam membentuk budaya pendidikan pesantren melalui kepemimpinan spiritual yang karismatik.¹³

Selain kepemimpinan, aspek lainnya yang berkaitan adalah kompetensi guru. Persoalan kompetensi guru dalam 5 tahun terakhir tetap menjadi bahan kajian utama dalam literatur pendidikan Islam. Banyak studi menunjukkan bahwa guru pesantren mengalami kesulitan dalam pemenuhan kompetensi profesional dan pedagogik karena beban ganda tugas duniyah–umum dan keterbatasan pelatihan formal. Misalnya, penelitian manajemen mutu guru dalam konteks pendidikan pesantren menyebut bahwa peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan internal dan *mentoring* memiliki dampak positif terhadap mutu pembelajaran.¹⁴

Guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran memiliki peran sentral dalam mentransformasikan pengetahuan, nilai, dan keterampilan

¹¹ Putu Gede Subhaktiyasa, Anak Agung Gede Agung, I. Nyoman Jampel, and Kadek Rihendra Dantes. "Spiritual leadership in educational organization: A systematic literature review." *Journal of Law and Sustainable Development* 11, no. 5 (2023): e722-e722.

¹² Aulia Riski, Riana Tambunan, Novi Anggraeni, and Faisal Alam. "Implementation of The Spiritual Leadership Model in Improving The Quality of Education in Islamic Boarding Schools." *JOELS: Journal of Election and Leadership* 4, no. 2 (2023): 159-167.

¹³ Satria Adindi and Zainal Arifin. "Spiritual Leadership of Teacher at Islamic Boarding School Darul Kamal An-Nur NW Kembang Kerang: In the Study of Islamic Education Management." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 15, no. 2 (2024): 153-164.

¹⁴ Agung Hardianto Wibowo et al., "Implementasi Manajemen Mutu dalam Peningkatan Kinerja Guru untuk Mewujudkan Lulusan SMA Swasta yang Unggul," *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL DINASTI REVIEW* 6, no. 3 (April 2025): 2043–2052, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3>.

kepada peserta didik. Penelitian di SMP Negeri 56 Surabaya menemukan bahwa kompetensi pendidik termasuk kemampuan mengajar yang kreatif dan inovatif memiliki pengaruh signifikan terhadap mutu pendidikan, yang secara tidak langsung menaikkan kualitas lulusan siswa.¹⁵ Hasil kajian oleh Merlia Sustiana dkk. (2025) menyimpulkan bahwa kompetensi guru profesional dan sosial berperan penting dalam mewujudkan pendidikan berkualitas, yang secara sistemik berujung pada peningkatan karakter dan kompetensi lulusan sekolah dasar dan menengah.¹⁶ Selain itu, Sumarno dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa kompetensi guru, budaya kerja, dan motivasi guru berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas pembelajaran dan kesiapan kerja siswa SMK melalui peran mediasi kualitas pembelajaran.¹⁷

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah faktor lingkungan yang berupa budaya organisasi. Terkait budaya organisasi pembelajar (*learning organization*), meski tidak selalu disebut dengan nama Senge, banyak penelitian institusional dalam 5 tahun terakhir menyoroti praktik “organisasi belajar” di institusi pendidikan. Misalnya, penelitian *Strategi Membangun Organizational Pembelajar dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lulusan* (Nasrullah, 2024) menyajikan bahwa sekolah yang menjalankan

¹⁵ Ibadila Febrianti, and Azmi Mujahidah. "Pengaruh Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 56 Surabaya." *Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia* 1, no. 3 (2024): 13-13.

¹⁶ Merlia Sustiana, Abdurrahmansyah, Nur Amalia, and Kenta Yolanda. “Meningkatkan Kompetensi Guru Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas”. *Jurnal Riset Madrasah Ibtidaiyah (JURMIA)* 5, no. 1 (February 2, 2025): 90–100.

¹⁷ Christin Sumarno, Tri Kuat, and Edhy Susatya. “Kompetensi Guru, Budaya Kerja, dan Motivasi Guru Berpengaruh Terhadap Kesiapan Kerja Siswa SMK”. *Jurnal Taman Vokasi* 10, no. 2 (December 31, 2022): 111–123.

praktik refleksi kolektif, pemecahan masalah sistemik, dan budaya eksperimen lebih mampu meningkatkan mutu lulusan.¹⁸

Di lingkungan madrasah atau pesantren, tesis *Learning Organization* di Madrasah Aliyah menemukan bahwa unsur *systems thinking*, *shared vision*, dan *mental models* mulai terlihat dalam perencanaan pembelajaran, meskipun belum menyeluruh.¹⁹ Kemudian menurut penelitian oleh Mardia dan Mukhtar (2022), lembaga dengan budaya pembelajar akan lebih adaptif terhadap perubahan, terbuka terhadap pembaruan, dan mampu menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan progresif.²⁰ Penelitian Amin Nur dkk. menunjukkan bahwa budaya pesantren memiliki pengaruh lebih kuat daripada gaya kepemimpinan, terbukti dari nilai R^2 sebesar 0,670 yang mencerminkan hubungan sedang antara variabel bebas dan terikat, serta menegaskan bahwa kepemimpinan kiai dan budaya pesantren berperan penting dalam membangun loyalitas santri yang semakin diperkuat oleh penggunaan teknologi informasi.²¹ Penelitian Ballenas dkk. (2023) menunjukkan bahwa organisasi sekolah yang memiliki budaya riset dan pembelajaran organisasi tinggi turut meningkatkan pengembangan profesional guru melalui kolaborasi, komitmen manajerial, dan

¹⁸ Muhammad Nasrullah dan Sulaiman, "Strategi Membangun Organisasi Pembelajar dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Sekolah Dasar (SD)," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah* 9, no. 1 (2024): 1–15, <https://doi.org/10.54892/jmpialidarah.v9i01.363>.

¹⁹ Suzana Hera. "Learning Organization pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung." PhD diss., UIN Raden Intan Lampung, 2023.

²⁰ Maulidin.

²¹ Muhammad Amin Nur, Walid Fajar Antariksa, Wahidmurni Wahidmurni, and Aji Wahyudin. "The Influence of Kiai Leadership, Pesantren Culture, and Information Technology on Santri Loyalty." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 8, no. 4 (2024): 1347-1365.

eksperimen pembelajaran.²² Oktavianda & Pradana (2024) juga meneliti di SMPN 1 Mantup menggunakan teori Senge dan membuktikan bahwa penerapan lima komponen *learning organization (The Fifth Discipline)* berkontribusi pada peningkatan kualitas SDM sekolah.²³ Selain itu, meta-analisis oleh Sholeh Hafidz menegaskan bahwa budaya sekolah memiliki efek sangat besar (*effect size* $g = 1.42$, $p < 0.01$) terhadap pembentukan karakter siswa, yang menjadi bagian penting dalam kualitas lulusan holistik.²⁴

Secara konseptual, ketiga unsur yang telah dipaparkan diatas, dalam berbagai teori dan kajian ilmiah seharusnya berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas lulusan yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga berkarakter, berintegritas, dan siap bersaing di dunia profesional. Namun dalam kenyataannya, implementasi nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan masih bersifat simbolik dan belum menyentuh ranah operasional kelembagaan secara menyeluruh. Demikian pula, budaya organisasi pembelajar belum sepenuhnya tumbuh karena masih rendahnya kolaborasi, refleksi, dan pembelajaran kolektif di lingkungan pesantren. Di sisi lain, kompetensi guru menjadi tantangan tersendiri. Sebagian guru masih terbatas dalam kemampuan merancang pembelajaran yang kontekstual dan integratif antara kurikulum nasional dan nilai-nilai pesantren, penguasaan teknologi informasi sebagai

²² Gilbert J. Ballenas, Yasir P. Tidong, Rubylen D. Granaderos, and Jessiel V. Tagadiad. "Research Culture and Organizational Learning on Professional Development of Secondary Teachers." *American Journal of Educational Research* 11, no. 9 (2024): 580-593.

²³ Baharya Gama Ramadhito Oktavianda and Pradana, B. I. (2024). Implementasi Learning Organization Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(4), 953–970.

²⁴ Sholeh Hafidz. "Apakah Budaya Sekolah Mempengaruhi Karakter siswa?: Kajian Meta-Analisis". *Jurnal Ilmiah WUNY* 6, no. 1 (March 29, 2024): 42–50.

sarana pembelajaran juga belum merata, serta tidak semua guru memiliki keterampilan dalam pembinaan karakter peserta didik secara konsisten.

Akibat dari kesenjangan ini adalah lulusan yang secara administratif memenuhi standar kelulusan, namun belum sepenuhnya mencerminkan tujuan pendidikan pesantren formal, yaitu menghasilkan pribadi yang berilmu, berakhlak, dan adaptif terhadap tuntutan zaman. Kondisi inilah yang menjadi landasan penting untuk melakukan penelitian empiris terhadap ketiga faktor tersebut dalam konteks lembaga pendidikan formal yang berada dibawah naungan pesantren. Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini berusaha membangun model empiris yang menguji pengaruh kepemimpinan spiritual (X1) dan kompetensi guru (X2) terhadap kualitas lulusan (Y), dengan budaya organisasi pembelajar (Z) sebagai moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh kedua variabel bebas tersebut. Model ini diharapkan menghasilkan rekomendasi kebijakan yang relevan bagi pengelola pesantren formal dalam meningkatkan mutu lulusan berbasis nilai dan sistem. Hal ini mengingat pesantren masa kini banyak yang berkembang dan memiliki karakteristik unik yang menggabungkan sistem pendidikan formal dengan nilai-nilai keislaman dan tradisi keagamaan yang kuat.

Penelitian ini akan memberikan kontribusi penting dalam memperjelas bagaimana kepemimpinan spiritual, budaya organisasi pembelajar, dan kompetensi guru memberikan pengaruh atas kualitas lulusan di lembaga pendidikan formal berbasis pesantren, sehingga dapat menjadi dasar bagi pengembangan strategi manajerial dan kebijakan pendidikan yang lebih efektif

dan kontekstual di Pondok Pesantren Al-Amien Jember. Pesantren Al-Amien Jember merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tertua di Kabupaten Jember yang terletak di Desa Sabrang, Kecamatan Ambulu. Didirikan oleh KH. Masduqi Musthofa pada tahun 1948, pesantren ini awalnya menganut sistem salaf, yang berfokus pada kajian kitab kuning dengan metode tradisional seperti sorogan dan bandongan. Seiring perkembangan zaman dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pendidikan yang terstruktur dan relevan dengan kebutuhan zaman, Pesantren Al-Amien melakukan transformasi menuju sistem pesantren modern.

Transformasi pada pesantren ini diwujudkan melalui pendirian empat lembaga pendidikan formal, yakni SMP Plus, Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Keempat lembaga tersebut tidak hanya menjalankan kurikulum nasional, tetapi juga tetap menanamkan nilai-nilai keislaman dan budaya pesantren seperti kedisiplinan, keteladanan, dan penguatan akhlak santri.

Selain dikenal karena usianya yang telah mencapai lebih dari setengah abad, Pesantren Al-Amien juga menunjukkan perkembangan yang konsisten dari sisi jumlah peserta didik. Setiap tahunnya, jumlah santri maupun siswa yang mendaftar mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini menunjukkan adanya kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap kualitas pendidikan yang ditawarkan oleh pesantren. Selain menerima santri yang tinggal menetap (mukim), pesantren ini juga membuka kesempatan bagi siswa sekolah formal

yang tidak menetap di asrama (non-mukim), sehingga jangkauan layanannya menjadi lebih inklusif dan fleksibel.

Menariknya, Pondok Pesantren Al-Amien Jember tidak hanya berprestasi di bidang keagamaan, tetapi juga menorehkan berbagai pencapaian luar biasa dalam bidang non-keislaman. Pada tahun 2025, pesantren ini berhasil meraih sejumlah penghargaan, antara lain juara 3 olimpiade sains, juara kompetisi robotik, serta juara 3 Lomba Kompetensi Siswa (LKS) bidang *fashion* teknologi tingkat kabupaten. Di bidang olahraga, prestasi yang dicapai meliputi juara 3 tenis, harapan 1 catur, dan menjadi kontingen Porseni Provinsi Jawa Timur untuk cabang lari 400 meter. Selain capaian prestasi dalam berbagai kompetisi, hasil kelulusan peserta didik pada tahun terakhir juga menunjukkan pencapaian yang memenuhi standar minimum. Lembaga MTs memperoleh nilai rata-rata di atas 75,00, lembaga SMP mencapai rata-rata di atas 82,00, sedangkan lembaga SMK dan MA masing-masing memperoleh nilai rata-rata di atas 80,00. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren mampu mengembangkan potensi intelektual dan keterampilan peserta didik secara menyeluruh tanpa meninggalkan identitas keislaman yang menjadi ruh utama pesantren.

Selain itu, lokasi penelitian dipilih karena memiliki karakteristik khas, yaitu menyelenggarakan pendidikan formal dengan sistem manajemen yang terintegrasi, di mana seluruh unit pendidikan dikelola secara terpadu dan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Bagian kurikulum, kesiswaan, hingga operator sekolah dan madrasah ditangani oleh tim pusat yang bekerja

untuk semua lembaga, sehingga arah kebijakan dan pelaksanaan program lebih konsisten dengan visi dan misi pesantren.

Visi dan misi yang berlaku pun tunggal, hanya saja setiap lembaga memiliki program khas sesuai jenjang dan kebutuhan masing-masing. Pola manajemen terpadu ini menjadikan Pesantren Al Amien Jember menarik untuk diteliti karena mampu menerjemahkan tujuan pesantren secara utuh dalam praktik pendidikan di semua tingkat. Dengan demikian, judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Moderator di Lembaga Pendidikan Formal Pondok Pesantren Al-Amien Jember”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kualitas lulusan (Y) di lembaga pendidikan formal Pondok Pesantren Al-Amien Jember?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi guru (X2) terhadap kualitas lulusan (Y)?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi pembelajar (Z) terhadap kualitas lulusan (Y)?
4. Apakah budaya organisasi pembelajar (Z) memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kualitas lulusan (Y)?
5. Apakah budaya organisasi pembelajar (Z) memoderasi pengaruh kompetensi guru (X2) terhadap kualitas lulusan (Y)?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kualitas lulusan (Y) di lembaga pendidikan formal Pondok Pesantren Al-Amien Jember.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi guru (X2) terhadap kualitas lulusan (Y).
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi pembelajar (Z) terhadap kualitas lulusan (Y).
4. Menganalisis peran budaya organisasi pembelajar (Z) sebagai variabel moderasi pada pengaruh kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kualitas lulusan (Y).
5. Menganalisis peran budaya organisasi pembelajar (Z) sebagai variabel moderasi pada pengaruh kompetensi guru (X2) terhadap kualitas lulusan (Y).

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan memperkaya wawasan khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual dan kompetensi guru terhadap kualitas lulusan dengan budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderator di lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Institusi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi bagi mahasiswa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang khususnya untuk mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual dan kompetensi guru terhadap kualitas lulusan dengan budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderator di lembaga pendidikan formal dibawah naungan pesantren.

b) Bagi Pengelola Pendidikan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangasih dalam kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan dan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi tentang pengaruh kepemimpinan spiritual dan kompetensi guru terhadap kualitas lulusan dengan budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderator di lembaga pendidikan formal dibawah naungan pesantren.

c) Bagi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Hasil penelitian ini mampu memberikan pengetahuan dalam memahami dan meningkatkan kinerja dalam hal-hal yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan spiritual dan kompetensi guru terhadap kualitas lulusan dengan budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderator di lembaga pendidikan formal dibawah naungan pesantren.

d) Bagi Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi sekolah dan dapat dijadikan sebagai referensi tambahan dalam aktivitas manajerial mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual dan kompetensi guru terhadap kualitas lulusan dengan budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderator di lembaga pendidikan formal dibawah naungan pesantren.

e) Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan dan dijadikan sebagai bahan rujukan mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual dan kompetensi guru terhadap kualitas lulusan dengan budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderator di lembaga pendidikan formal dibawah naungan pesantren.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang masih perlu dibuktikan kebenarannya melalui penelitian. Dalam proses penelitian, hipotesis penting dilakukan karena menjadi penghubung antara teori yang bersifat abstrak dengan kenyataan yang dapat diamati. Sebagai bagian dari metode ilmiah, hipotesis berfungsi sebagai alat kerja dari suatu teori yang dirumuskan secara spesifik dan siap diuji secara empiris.²⁵

Dari perumusan masalah tersebut, beberapa hipotesis dapat disusun untuk mendukung proses penelitian lebih lanjut meliputi hipotesis alternatif

²⁵ Endang Widi Winarni, *Teori Dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R & D* (Bumi Aksara, 2021).

(H_a) dan hipotesis nol (H_0) yang berarti bahwa H_0 adalah nihil atau tidak ada.

Maka dalam penelitian ini hipotesis yang terjadi adalah:

1. Hipotesis Alternatif (H_a)

H_a 1: terdapat pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan di lembaga pendidikan formal pondok pesantren Al Amien Jember.

H_a 2: terdapat pengaruh antara kompetensi guru terhadap kualitas lulusan di lembaga pendidikan formal pondok pesantren Al Amien Jember.

H_a 3: terdapat pengaruh budaya organisasi pembelajar terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember.

H_a 4: budaya organisasi pembelajar memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember.

H_a 5: budaya organisasi pembelajar memoderasi pengaruh kompetensi guru pembelajar terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember.

2. Hipotesis Nol (H_0)

H_0 1: tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember.

H_0 2: tidak terdapat pengaruh antara kompetensi guru terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember.

H_0 3: tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi pembelajar terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember.

H₀ 4: budaya organisasi pembelajar tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember.

H₀ 5: budaya organisasi pembelajar tidak memoderasi pengaruh kompetensi guru pembelajar terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian dapat dilaksanakan secara optimal dan fokus, maka perlu adanya ruang lingkup penelitian. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada:

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat yang dipilih dalam melaksanakan penelitian. Adapun penelitian ini dilaksanakan di seluruh lembaga pendidikan formal yang berada dibawah naungan pesantren Al-Amien Jember yakni SMP Plus Al-Amien, MTs Al-Amien, MA Al-Amien, dan SMK Al-Amien. Seluruh lembaga ini berada di lokasi yang sama tepatnya di Desa Sabrang Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember.

Alasan peneliti melaksanakan penelitian di lembaga tersebut adalah: pertama, Pesantren Al-Amien Jember merupakan salah satu pesantren tertua di Jember yang didirikan sejak tahun 1948 yang awalnya hanya memiliki sistem salaf. Kedua, lembaga pendidikan formal yang berada dibawah naungan pesantren tersebut tidak terbatas untuk santri saja namun juga menerima siswa dari masyarakat sekitar yang tidak menetap di pesantren.

Ketiga, setiap tahunnya lembaga pendidikan formal tersebut memiliki peningkatan siswa.

2. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian adalah ciri atau sifat yang dimiliki oleh suatu objek, baik berupa individu maupun aktivitas, yang dapat berbeda antara satu dengan yang lain.²⁶ Peneliti menetapkan variabel ini untuk diteliti lebih lanjut, dengan tujuan memperoleh informasi dari objek tertentu yang kemudian dijadikan dasar dalam menyusun kesimpulan penelitian.

Penelitian ini melibatkan beberapa variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel moderasi (*moderating variable*).

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab berubah atau timbulnya variabel terikat. Variabel ini dilambangkan (X). Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan spiritual (X1) dan kompetensi guru (X2).

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Dan yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah kualitas lulusan. Variabel ini akan disimbolkan dengan (Y).

²⁶ Nilda Miftahul Janna, "VARIABEL DAN SKALA PENGUKURAN STATISTIK," 2020, <https://doi.org/10.31219/osf.io/8326r>.

c. Variabel Moderasi (Z)

Variabel moderasi adalah variabel yang berperan dalam memengaruhi, memperkuat, atau memperlemah hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.²⁷ Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah budaya organisasi pembelajar dan akan disimbolkan dengan (Z).

G. Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas penelitian memiliki fungsi untuk menghindarkan sebuah penelitian dengan kajian yang serupa, serta menjadikan dasar dari penelitian yang dilakukan.²⁸ Tujuan dari orisinalitas penelitian ini yakni agar peneliti dapat melihat serta membandingkan antara penelitian yang peneliti lakukan dengan peneliti lain.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang digunakan, yang mana didalamnya akan menjelaskan tentang tujuan dan hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilaksanakan yaitu meliputi kepemimpinan spiritual, budaya organisasi pembelajar, kompetensi guru, serta kualitas lulusan. Penelitian-penelitian terdahulu disajikan dalam tabel orisinalitas sebagai berikut:

²⁷ Rahmatullah Akbar, Weriana Weriana, Rusdy A. Siroj, and Muhammad Win Afgani. "Experimental research dalam metodologi pendidikan." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9, no. 2 (2023): 465-474.

²⁸ Cicik Rohmaniyah Salim, "PENGARUH LEARNING ORGANIZATION, KOHESIVITAS DAN MOTIVASI AFILIASI TERHADAP KINERJA SOSIAL GURU MADRASAH TSANAWIYAH DI KABUPATEN MALANG," December 12, 2023, <http://etheses.uin-malang.ac.id/62024/>.

Tabel 1. 1 Tabel Orisinalitas

No	Judul Penelitian	Identitas	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Integritas Guru terhadap Mutu Lulusan SMA di Kabupaten Toraja Utara	Arniati Batu Sumbung (Tesis, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan dan peran guru terhadap mutu lulusan • Menggunakan pendekatan kuantitatif 	Menggunakan kepemimpinan transformasional dan fokus pada jenjang SMA	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan variabel kepemimpinan spiritual (X1) dan kompetensi guru (X2) • Menggunakan variabel budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderasi (Z) • Menggunakan variabel mutu lulusan (Y). • Olah data menggunakan
2	Kepemimpinan Kepala Sekolah, Biaya Pendidikan, Komite Sekolah, Perilaku Organisasi Terhadap Mutu Lulusan Melalui Mutu Proses	Nurrina Sekar Ramadhani, Kardoyo (Jurnal Penelitian, 2019)	Sama-sama meneliti kepemimpinan dan mutu lulusan	<ul style="list-style-type: none"> • Menambahkan variabel biaya, komite, dan perilaku organisasi, serta jalurnya melalui mutu proses • Menggunakan pendekatan kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan variabel biaya, komite, dan perilaku organisasi, serta jalurnya melalui mutu proses • Menggunakan pendekatan kualitatif

3	Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Unggul dan Mencetak Mutu Lulusan (Studi Multi Situs di SMA Negeri 3 dan SMA Negeri 9 Malang)	Murtini Retnowati (Tesis, 2018)	Mengangkat kepemimpinan spiritual dan mutu lulusan	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pendekatan kualitatif • Tidak meneliti variabel budaya organisasi • Meneliti jenjang SMA saja 	<i>software SmartPLS 3.0.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan pada seluruh lembaga formal yang berada dibawah naungan Pesantren Al Amien Jember
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, <i>Learning Organization</i> dan Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Politeknik Transportasi Darat Bali	Bambang Wijonarko, Nyoman Diah Utari Dewi, Ida Ayu Putu Sri Widnyan (Jurnal Penelitian, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama membahas <i>learning organization</i> dan kepemimpinan • Menggunakan pendekatan kuantitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada kinerja pegawai, bukan kualitas lulusan • Dilakukan pada lembaga pendidikan tinggi 	
5	Strategi Membangun <i>Learning Organization</i> (LO) dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lulusan (Studi Kasus Di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU	Masrukhin (Jurnal Penelitian, 2016)	Sama-sama mengangkat <i>learning organization</i> dan mutu lulusan	Studi kasus dan pendekatan strategis di SMA saja	

	Hasyim Asy'ari Kudus)				
6	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru dan Dampaknya terhadap Kompetensi Lulusan di Smk Negeri 2 Mandrehe Kabupaten Nias Barat	Rahmat Hidayat Zai (Tesis, 2023)	Meneliti budaya organisasi dan kualitas guru terhadap lulusan	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada SMK • Menambahkan variabel kinerja guru sebagai jalur tidak langsung • Pendekatan kualitatif 	

7	Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kompetensi Guru untuk Meningkatkan Mutu Lulusan di Sekolah Menengah Kejuruan Swasta Kabupaten Kudus	Siti Fatimah, Nurkolis, Ngasbun Egar (Jurnal Penelitian, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama membahas faktor-faktor manajerial dan mutu lulusan • Sama-sama menggunakan kompetensi guru sebagai mediator • Menggunakan pendekatan kuantitatif 	Tidak dilaksanakan pada Lembaga Pendidikan Islam
8	Kebijakan dan Strategi Peningkatan Kompetensi Guru Serta Relevansinya terhadap Mutu Lulusan yang Islami	Maskuri, Khairul Anwar (Jurnal Penelitian, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama meneliti mutu lulusan yang Islami • Menyinggung kompetensi guru 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada kebijakan dan strategi, bukan kepemimpinan atau budaya organisasi pembelajar • Pendekatan kualitatif
9	Pengaruh Pemanfaatan Dana Alokasi Khusus dan Kompetensi Guru terhadap Mutu Lulusan Sekolah Di	Desi Azmarianty, Sirajul Munir, Muhammad Fazis (Jurnal Penelitian, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama meneliti kompetensi guru dan mutu lulusan • Menggunakan pendekatan kuantitatif 	Menambahkan aspek dana alokasi khusus

	Kabupaten Dharmasraya				
10	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru Terhadap Mutu Sekolah SMP Negeri di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes	Mohamad Nurman, Yovitha Yuliejantiningasih, Fenny Roshayanti (Jurnal Penelitian, 2018)	Sama-sama meneliti kepemimpinan dan kompetensi guru	Fokus pada kepemimpinan partisipatif dan konteks SMP negeri	

Dari beberapa penelitian yang relevan tersebut, penelitian ini mengisi kekosongan literatur dengan mengkaji mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual kepala yayasan, kompetensi guru, dan budaya organisasi pembelajar terhadap kualitas lulusan, yang sebelumnya jarang diteliti secara terpadu. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi tiga variabel utama yaitu kepemimpinan spiritual, kompetensi guru, dan budaya organisasi pembelajar, dalam konteks lembaga pendidikan formal berbasis pesantren yang memiliki karakteristik khas dari segi nilai spiritual, struktur, dan budaya organisasi. Pendekatan ini memberikan kontribusi praktis dalam upaya peningkatan mutu lulusan secara menyeluruh di lingkungan pesantren.

H. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjelasan yang memberikan batasan jelas pada suatu variabel dengan menjabarkan langkah-langkah yang harus dilakukan peneliti untuk mengukurnya.²⁹ Berikut adalah definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian:

1. Kepemimpinan spiritual

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjunjung tinggi nilai-nilai etis dan spiritual dan mengintegrasikan antara tubuh, pikiran, dan hati. Kepemimpinan spiritual adalah gaya memimpin yang berlandaskan visi spiritual, harapan/iman, cinta altruistik, dan internalisasi nilai intrinsik untuk membangun makna dan hubungan yang mendalam.

Indikator kepemimpinan spiritual adalah:

- a. *Altruistic Love*: Mencakup nilai seperti pengampunan, kebaikan hati, integritas, kasih sayang, kejujuran, kesabaran, keberanian, kepercayaan, dan kerendahan hati.
- b. *Hope/Faith*: Terdiri dari semangat pantang menyerah, tekad kuat, kesiapan untuk bertindak, penetapan tujuan yang menantang, dan keyakinan akan hasil positif.
- c. *Vision*: Meliputi kemampuan merumuskan tujuan jangka panjang, memotivasi melalui harapan dan keyakinan, merefleksikan nilai luhur, dan menetapkan standar keunggulan.³⁰

²⁹ Winarni, *Teori Dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R & D*.

³⁰ Louis W Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 693–727.

- d. *Calling*: Menggambarkan rasa panggilan hidup dalam pekerjaan, ditandai dengan keyakinan bahwa pekerjaan memiliki makna mendalam, menjadi sarana pengabdian dan pelayanan, serta memberikan kepuasan batin dan tujuan spiritual yang lebih tinggi.
- e. *Membership*: Mencerminkan rasa keterikatan dan kebersamaan dalam komunitas kerja, ditandai dengan adanya rasa diterima, dihargai, dipercaya, serta hubungan saling mendukung dan penuh penghargaan antaranggota organisasi.

2. Kompetensi guru

Kompetensi guru adalah keseluruhan kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dalam proses pembelajaran dan pengembangan pendidikan. Berdasarkan Perdirjen GTK No. 2626/B/HK.04.01/2023, indikator kompetensi guru mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial yang harus dimiliki dan dikembangkan guru untuk menjamin kualitas pembelajaran dan pembinaan peserta didik.

3. Budaya Organisasi Pembelajar

Budaya organisasi pembelajar merupakan kumpulan nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang melekat dalam suatu organisasi yang menginspirasi seluruh anggotanya untuk terus melakukan pembelajaran, saling bertukar pengetahuan, serta menyesuaikan diri dengan perubahan

secara berkelanjutan demi meningkatkan kemampuan individu dan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Indikator budaya organisasi pembelajar adalah meliputi:

- a. *Personal Mastery*: yaitu kemampuan individu untuk terus mengembangkan diri dan belajar secara berkelanjutan.
- b. *Mental Models*: merupakan pola pikir yang membentuk persepsi dan sikap seseorang terhadap realitas.
- c. *Shared Vision*: adalah visi bersama yang menyatukan tujuan dan semangat seluruh anggota organisasi.
- d. *Team Learning*: adalah proses kolaboratif di mana anggota tim belajar dan berkembang secara bersama.
- e. *Systems Thinking*: sebagai cara pandang yang melihat hubungan dan interaksi antar bagian dalam suatu sistem secara menyeluruh.

4. Kualitas Lulusan

Kualitas lulusan menggambarkan tingkat pencapaian individu dalam memenuhi standar kompetensi yang telah ditentukan oleh program pendidikan, meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, serta kemampuan beradaptasi di dunia kerja.

Indikator kualitas lulusan meliputi:

- a. Akademik: Lulusan dinilai dari prestasi, pengetahuan, dan kemampuan intelektual.
- b. Karakter: Karakter mencakup etika, tanggung jawab, dan integritas.

- c. Adaptasi Sosial: Kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial.
- d. Spiritual: Nilai spiritual menanamkan iman, kejujuran, dan tanggung jawab.

I. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini disusun secara runtut dan sistematis agar memudahkan pembaca memahami alur berpikir serta proses penelitian yang dilakukan. Penelitian ini terdiri atas enam bab utama yang saling berkaitan dan dilengkapi dengan daftar pustaka serta lampiran.

Bab I Pendahuluan berisi uraian tentang latar belakang masalah yang mendasari dilaksanakannya penelitian, rumusan masalah yang menjadi fokus utama, tujuan yang hendak dicapai, serta manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis. Selain itu, bab ini juga memuat hipotesis penelitian, ruang lingkup kajian, orisinalitas penelitian yang menunjukkan kebaruan studi, definisi operasional variabel yang digunakan, serta sistematika penulisan sebagai panduan keseluruhan isi karya ilmiah.

Bab II Kajian Pustaka menyajikan tinjauan teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian. Teori-teori tersebut digunakan untuk membangun kerangka konseptual dan kerangka berpikir penelitian yang menggambarkan hubungan antarvariabel. Kajian ini menjadi dasar teoretis dalam mengembangkan hipotesis serta menafsirkan hasil penelitian.

Bab III Metode Penelitian menguraikan secara rinci pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan, populasi dan sampel penelitian, sumber serta

jenis data, teknik pengumpulan data, dan instrumen penelitian yang digunakan untuk memperoleh data empiris. Bab ini juga menjelaskan teknik analisis data yang digunakan dalam menguji hipotesis, termasuk metode statistik dan perangkat analisis yang digunakan.

Bab IV Hasil Penelitian memaparkan deskripsi data yang diperoleh dari lapangan, hasil pengujian *measurement model* (model pengukuran), serta *structural model* (model struktural). Bagian ini menyajikan hasil analisis data secara objektif sebagai dasar untuk melakukan interpretasi dan pembahasan pada bab selanjutnya.

Bab V Pembahasan berisi interpretasi terhadap hasil penelitian dengan mengaitkan temuan empiris pada bab sebelumnya dengan teori dan hasil penelitian terdahulu. Dalam bab ini dijelaskan sejauh mana hasil penelitian mampu menjawab rumusan masalah dan membuktikan hipotesis yang diajukan, sekaligus menegaskan kontribusi teoretis maupun praktis penelitian.

Bab VI Penutup terdiri atas dua bagian utama, yaitu kesimpulan dan saran. Kesimpulan berisi ringkasan temuan penelitian yang menjawab pertanyaan penelitian, sedangkan saran berisi rekomendasi bagi pihak-pihak terkait, baik untuk pengembangan teori, praktik pendidikan, maupun penelitian selanjutnya.

Bagian Daftar Pustaka memuat seluruh referensi yang digunakan dalam penyusunan tesis, mulai dari Bab I hingga Bab VI, yang mencakup buku, jurnal ilmiah, peraturan, maupun sumber daring yang relevan.

Terakhir, bagian Lampiran berisi dokumen pendukung penelitian seperti instrumen angket, hasil uji validitas dan reliabilitas, output analisis dari perangkat *SmartPLS*, surat izin penelitian, serta dokumen lain yang memperkuat keabsahan dan kelengkapan penelitian.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menyelaraskan antara duniawi dan rohani. Kepemimpinan spiritual muncul sebagai paradigma baru yang sebelumnya nilai-nilai sprit atau kerohanian sempat dipisahkan dari kajian-kajian empiris.³¹

Kepemimpinan spiritual juga di definisikan oleh Hendricks, Ludeman dan Tjahjono sebagai kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, membangkitkan semangat, memengaruhi, dan menggerakkan orang lain melalui keteladanan, sikap melayani, kasih sayang, serta penerapan nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan dalam setiap aspek tujuan, proses, budaya, dan perilaku kepemimpinan. Tobroni juga berpendapat bahwa kepemimpinan spiritual adalah inti dari kepemimpinan sejati. Pemimpin yang memiliki landasan spiritual selalu mengedepankan hati dan berpegang teguh pada nilai-nilai agama dalam memimpin.³² Pada hasilnya, kepemimpinan yang semacam ini mampu menanamkan karakter yang kuat, integritas yang tinggi, serta menjadi contoh yang sangat baik bagi orang lain.

Menurut Zhu, Zheng, Riggio, dan Zhang, pemimpin spiritual adalah sosok yang menjunjung tinggi nilai-nilai moral, seperti kejujuran, dapat

³¹ Yona Yohara Safutri and Diana Riski Sapitri Siregar, "Spritual Leadership Dalam Pendidikan Islam," *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2022): 168–77.

³² Siti Maulidatul Mukaromah, "Kepemimpinan Spiritual (Kepemimpinan spiritual) Guru Sekolah Dasar Dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik," *Elementary: Jurnal Iilmiah Pendidikan Dasar* 4, no. 1 (2018): 63–74.

dipercaya, dan memiliki perhatian yang tulus terhadap setiap individu. Nilai-nilai ini bukan hanya sebagai prinsip pribadi, tetapi juga menjadi landasan dalam mendorong pertumbuhan lembaga serta orang-orang di dalamnya seperti guru dan siswa agar berkembang bersama secara holistik.³³

Maka berdasarkan pendapat para ahli, kepemimpinan spiritual atau kepemimpinan spiritual adalah sebuah kepemimpinan yang mencakup semua aspek, yang mampu membawa aspek keduniaan dalam aspek kespiritualan, kemampuan mempengaruhi oranglain, mengilhami, membangkitkan dan mengarahkan melalui keteladanan, yang berorientasi pada Tuhan serta perilaku kepemimpinan.

Dalam sejarah Islam, kepemimpinan spiritual telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Sosok yang diberi gelar “Al-Amin” tersebut sukses membangun integritas yang luar biasa dengan membuktikan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang lahir dari ketulusan dan keteladanan. Keempat sifat utamanya yaitu *siddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *fathanah* (cerdas), dan *tabligh* (terbuka) menjadikan Nabi SAW sebagai pemimpin yang mampu memengaruhi hati tanpa paksaan. Beliau menginspirasi tanpa menggurui, menyadarkan tanpa melukai, membangkitkan semangat tanpa menekan, dan mengajak dengan penuh kelembutan, bukan dengan perintah.

³³ Indriyana Rachmawati, Eko Pramudya Laksana, and Novi Rosita Rahmawati, “Kepemimpinan spiritual: Konsep Baru Dalam Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah,” *Jurnal Pembelajaran, Bimbingan, Dan Pengelolaan Pendidikan* 3, no. 3 (2023): 272–81.

Keteladanan Nabi SAW sebagai pemimpin juga disebutkan dalam Quran Surah Al Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Terjemahnya: “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.*”³⁴

Ayat tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan yang dicontohkan oleh Nabi SAW adalah kepemimpinan yang memiliki teladan yang kuat untuk mengharapkan rahmat Allah SWT. Menyadari bahwa satu-satunya pemberi pertolongan pada hari kiamat nantinya hanyalah dari Allah SWT. Maka, pemimpin yang memiliki kepemimpinan spiritual hendaknya mengajarkan kebaikan, memegang teguh keimanan, dan menyebarkan nilai-nilai yang sebangsa keagamaan dalam ucapan dan tindakannya.

Adapun salah satu teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan spiritual adalah teori yang dikemukakan oleh Louis W. Fry. Menurut Fry, tujuan dari penerapan Kepemimpinan spiritual adalah untuk memfasilitasi transformasi organisasi menjadi organisasi pembelajar. Nilai, pandangan, dan tindakan pemimpin ini dikelompokkan ke dalam tiga dimensi yang saling terkait dalam aktivitas kepemimpinannya, yaitu *altruistic love* (cinta kasih), *hope/faith* harapan/keyakinan, dan visi.³⁵ Fry juga menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual mencakup nilai-nilai, pandangan, dan tindakan

³⁴ M Quraish Shihab, *Al-Quran Dan Maknanya* (Lentera Hati, 2020).

³⁵ Nia Ariyani Erlin and Herri Herri, “Analisis Pengaruh Kepemimpinan spiritual Terhadap Kualitas Lulusan Karyawan,” *AMAR (Andalas Management Review)* 2, no. 2 (2018): 28–41.

strategis seorang pemimpin yang dibutuhkan untuk mendorong motivasi diri sendiri dan orang lain melalui rasa terpanggil (*calling*) dan rasa memiliki (*membership*).

1. *Altruistic Love* (Cinta Kasih)

Altruistic love atau perasaan yang menghadirkan rasa utuh, damai, dan sejahtera, yang tumbuh dari sikap peduli, memberi perhatian, dan menghargai diri sendiri serta orang lain. Dalam kehidupan sehari-hari, penting untuk memahami perbedaan antara sekadar menunjukkan perhatian dengan benar-benar peduli. Penelitian di bidang psikologi juga menunjukkan bahwa cinta itu punya kemampuan luar biasa untuk menetralkan pengaruh buruk dari emosi-emosi negatif seperti dendam, amarah, kecemasan, dan ketakutan.³⁶

Altruistic love mendorong kepercayaan/loyalitas, kejujuran, rasa syukur, integritas, keberanian, kebaikan, rendah hati, belas kasih, dan kesabaran pada diri seseorang.

2. *Hope/Faith* (Harapan/Keyakinan)

Harapan dan keyakinan merupakan keinginan atas sebuah pengharapan yang terpenuhi dan menjadi dasar dari pendirian visi, tujuan dan misi organisasi yang akan dipenuhi.³⁷ Secara konseptual, harapan dan keyakinan merupakan keyakinan kuat terhadap sesuatu yang tidak ada buktinya. Kepercayaan ini berakar pada nilai, sikap, dan perilaku yang mencerminkan

³⁶ Abi Sopyan Febrianto, "Sintesa Konsep Kepemimpinan spiritual Dan Islamic Leadership," *Coopetition* 11, no. 3 (2020): 368360.

³⁷ Erlin and Herri, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan spiritual Terhadap Kualitas Lulusanan Karyawan."

kepastian serta keyakinan terhadap potensi tercapainya keinginan dan harapan.³⁸

Harapan dan keyakinan akan menumbuhkan rasa siap dalam menghadapi pertentangan, kesulitan, dan penderitaan untuk mencapai tujuan serta merupakan sumber untuk keyakinan bahwa visi, baik pribadi atau organisasi, akan terpenuhi. Keyakinan terhadap pemimpin tertera dalam sebuah hadis:

عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ ، فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ ، مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ ، فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ

Terjemahnya: “Seorang muslim wajib mendengar dan taat dalam perkara yang dia sukai atau benci selama tidak diperintahkan untuk bermaksiat. Apabila diperintahkan untuk bermaksiat, maka tidak ada kewajiban mendengar dan taat.” (Hadits Riwayat Bukhari No. 7144)³⁹

Hadis tersebut menganjurkan umat Islam untuk patuh dan taat kepada pemimpin mereka, kecuali jika pemimpin tersebut memerintahkan perbuatan maksiat bahkan ketika pemimpin memerintahkan terhadap sesuatu yang tidak disukai. Harapan dan keyakinan ditempatkan agar memahami bahwa segala perintah yang diturunkan memiliki nilai-nilai kebenaran.

³⁸ Febrianto, “Sintesa Konsep Kepemimpinan spiritual Dan Islamic Leadership.”

³⁹ Muhammad Arif Billah and Siti Masyithoh, “Pengaruh Keteladanan Guru Terhadap Kedisiplinan Siswa Di SMAN 4 Tangerang Selatan,” *Mozaic: Islam Nusantara* 10, no. 2 (2024): 115–28.

3. *Vision* (Visi)

Visi dalam konteks kepemimpinan spiritual ini menggambarkan hasil kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh seluruh anggota organisasi.⁴⁰ Untuk memotivasi sebuah perubahan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, visi memiliki tiga fungsi utama: pertama, memperjelas arah umum dari sebuah perubahan; kedua, menyederhanakan ratusan atau ribuan keputusan kepada keputusan yang lebih rinci; dan ketiga, membantu mengkoordinasi tindakan atau pendapat yang berbeda secara lebih cepat dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.⁴¹ Visi yang kuat dan jelas adalah hal mendasar untuk menentukan arah perkembangan organisasi, baik dalam kurun waktu dekat maupun proyeksi masa depan yang lebih jauh.

4. *Calling*

Calling menggambarkan keyakinan seseorang dalam menjalankan tujuan dan misi yang lebih tinggi dalam pekerjaannya, sehingga setiap tindakan memiliki makna spiritual dan kontribusi terhadap kebaikan bersama.⁴² Individu yang memiliki rasa panggilan akan bekerja dengan penuh tanggung jawab, keikhlasan, serta dedikasi tinggi, karena ia memandang tugasnya sebagai bagian dari misi hidup yang bermakna dan

⁴⁰ Erlin and Herri, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan spiritual Terhadap Kualitas Lulusan nonal Karyawan."

⁴¹ Jerri Pati Molan, "Pengaruh Kepemimpinan spiritual, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kesiman Denpasar" (Doctoral Dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar, 2024).

⁴² Sang Ayu Ketut Candrawati, Ni Kadek Ayu Sriani, Putu Gede Subhaktiyasa, Ni Komang Sukra Andini, Ni Luh Nova Dilisca Dwi Putri, Ni Ketut Citrawati, and Megah Andriany. "Spiritual Leadership Enhances Caring Behaviour: The Mediating Role of Calling." *Nurse Media Journal of Nursing* 14, no. 2 (2024).

memberikan manfaat bagi orang lain serta lingkungan sekitarnya.⁴³ Konsep *Calling* menekankan bahwa pekerjaan bukan sekadar sarana mencari nafkah, tetapi merupakan bentuk pengabdian dan wujud realisasi nilai-nilai spiritual yang diyakini.

5. *Membership*

Membership mencerminkan rasa keterikatan dan kebersamaan seseorang dengan lingkungan atau komunitas tempat ia beraktivitas, yang menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif dalam mencapai tujuan bersama.⁴⁴ *Membership* pada dasarnya merupakan kebutuhan utama setiap individu, yakni keinginan untuk dipahami dan dihargai. Oleh karena itu, terdapat dua karakteristik utama dari konsep *membership*, yaitu perasaan dipahami dalam lingkungan organisasi dan perasaan ingin dihargai oleh organisasi. Kedua aspek ini menjadi dasar terbentuknya keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong individu untuk berpartisipasi aktif dan berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama.⁴⁵

Indikator kepemimpinan spiritual menurut Louis W. Fry juga dapat diperhatikan dalam gambar berikut:

⁴³ Azazz, Alaa MS, and Ibrahim A. Elshaer. "The Impact Of Spiritual Leadership On Employees'satisfaction: Mediating Role Of Employees'commitment." *International Journal of Entrepreneurship* 25 (2021): 1-13.

⁴⁴ Candrawati, *Spiritual Leadership Enhances Caring Behaviour: The Mediating Role of Calling*.

⁴⁵ Syafiudin, Mohammad, Fendy Suhariadi, Praptini Yulianti, and Tatik Suryani. "Is Spiritual Leadership Powerful for Strengthening Organizational Commitment?." *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura* 25, no. 2 (2022): 192-202.



Gambar 2. 1 Indikator Kepemimpinan Spiritual (*Louis W. Fry*)

B. Kompetensi Guru

Kompetensi guru merupakan hal yang harus menjadi prioritas utama dalam agenda pengembangan pendidikan secara berkelanjutan. kompetensi ini mencakup seluruh potensi yang dimiliki guru, khususnya yang berkaitan dengan peran kepemimpinannya dalam lingkungan dan sistem pendidikan.⁴⁶ Kompetensi guru dipahami sebagai kemampuan menyeluruh yang dimiliki seorang guru untuk menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara efektif dalam konteks pembelajaran dan pengembangan pendidikan.

Menurut Sodik et al. (2022), kompetensi guru diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan berbagai tanggung jawab yang berkaitan dengan profesinya, khususnya dalam aktivitas

⁴⁶ Abd Rahim Mansyur and Andi Bunyamin, "Wawasan Kepemimpinan Guru (Teacher Leadership) Dan Konsep Guru Penggerak," *Education and Learning Journal* 2, no. 2 (2022): 101–9.

mengajar dan mendidik peserta didik.⁴⁷ Kompetensi guru disebutkan dalam Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 yang ditetapkan pada 17 Juli 2023 mengatur Model Kompetensi Guru. Peraturan tersebut menyebutkan bahwa guru diharuskan memiliki empat jenis kompetensi secara terpadu dan menyeluruh, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, sebagai berikut:

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik mencakup pemahaman guru tentang karakteristik peserta didik, kemampuan dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran, serta mendorong perkembangan siswa agar mampu mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya secara optimal.⁴⁸ Kompetensi pedagogik menuntut guru untuk memahami berbagai aspek dalam diri siswa yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran, seperti karakteristik, kebutuhan, gaya belajar, serta latar belakang sosial dan emosional peserta didik.⁴⁹

Menurut Joni dalam merancang program pembelajaran meliputi lima aspek utama, yaitu menyusun organisasi materi, mengatur kegiatan belajar-mengajar, mengelola kelas, memanfaatkan media serta sumber

⁴⁷ Sumarah Suryaningrum, "Penguatan Kompetensi guru Pada Implementasi Kurikulum Merdeka Daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, Dan Terluar)," *Wahana Dedikasi: Jurnal PkM Ilmu Kependidikan* 6, no. 1 (2023): 165–72.

⁴⁸ Yeti Purwaningsih, "Empat Kompetensi Guru Dalam Mengembangkan Pembelajaran," *J-PGMI: Jurnal Pendidikan Guru MI* 6, no. 1 (2023): 23–30.

⁴⁹ Aulia Akbar, "Pentingnya Kompetensi Pedagogik Guru," *JPG: Jurnal Pendidikan Guru* 2, no. 1 (2021): 23–30.

belajar, dan merencanakan penilaian hasil belajar peserta didik sebagai bagian dari peningkatan mutu pembelajaran.⁵⁰

2. Kompetensi Kepribadian

Kepribadian guru merupakan dasar utama dalam membentuk sosok pendidik yang efektif, baik dalam menjalankan tugas-tugas profesional di lingkungan sekolah maupun dalam berinteraksi dengan masyarakat.⁵¹ Kompetensi kepribadian juga berkaitan dengan bagaimana seorang guru bertindak sesuai dengan norma sosial, hukum, agama, dan budaya yang berlaku di Indonesia.⁵²

Kepribadian guru menjadi teladan yang akan digugu dan ditiru oleh peserta didik, sehingga guru perlu menjadi panutan dan role model yang baik. Dalam kompetensi kepribadian, guru dituntut untuk menunjukkan jati diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, serta menjunjung tinggi kode etik profesi sebagai bentuk integritas dalam menjalankan tugasnya.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru dalam menjalin komunikasi dan interaksi yang efektif dengan siswa, sesama guru, orang tua, dan masyarakat sekitar.⁵³ Dalam kompetensi sosial, guru harus mampu

⁵⁰ Rina Febriana, *Kompetensi Guru* (Bumi aksara, 2021).

⁵¹ Annisa Alfath, Fara Nur Azizah, and Dede Indra Setiabudi, "Pengembangan Kompetensi Guru Dalam Menyongsong Kurikulum Merdeka Belajar," *Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan* 1, no. 2 (2022): 42–50.

⁵² Desi Aulia, Irda Murni, and Desyandri Desyandri, "Peningkatan Kompetensi Guru Sekolah Dasar Melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM)," *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 8, no. 1b (2023): 800–807.

⁵³ Kinanti Geminastiti Hilmiatussadiyah, Eeng Ahman, and D Disman, "Teacher Competency: Descriptive Study of Guru Penggerak," *Inovasi Kurikulum* 21, no. 1 (2024): 149–62.

berkomunikasi dengan efektif, penuh empati, dan santun kepada sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, masyarakat, serta peserta didik, misalnya dalam membahas kesepakatan kelas dan hal-hal lainnya.⁵⁴ Kompetensi sosial bertujuan untuk mengembangkan kemampuan beradaptasi serta membangun hubungan yang harmonis dengan berbagai pihak di lingkungan pendidikan dan masyarakat.

4. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara mendalam dan menyampaikannya dengan tepat sesuai bidang keilmuannya.⁵⁵ Kompetensi profesional juga merupakan seperangkat keterampilan yang hanya dimiliki oleh seseorang dengan kualifikasi akademik dan profesional yang sesuai.⁵⁶ Dengan kata lain, guru yang kompeten dan profesional adalah guru yang mampu fokus dan menjalankan tugas-tugasnya dengan baik.

Kompetensi-kompetensi yang telah disebutkan juga tersebut tercermin dalam QS. An-Nahl ayat 125:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجِدْهُمْ يَأْتِيهِمْ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ
مَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

⁵⁴ Didin Tahajudin, Siti Rokmanah, and Chanesa Hestiani Putri, "Optimalisasi Guru Sebagai Pemimpin Pembelajaran Pada Program Guru Penggerak," *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 8, no. 4 (2023): 1967–72.

⁵⁵ Hilmiatussadiyah, Ahman, and Disman, "Teacher Competency: Descriptive Study of Guru Penggerak."

⁵⁶ Delfi Eliza et al., "Membangun Guru Yang Profesional Melalui Pengembangan Profesionalisme Guru Dalam Penerapan Profesinya," *Jurnal Basicedu*, 2022, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2878>.

Terjemahnya: “*Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.*”⁵⁷

Ayat tersebut mengandung nilai-nilai yang sejalan dengan empat kompetensi guru, yaitu pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Seruan untuk menyampaikan pelajaran dengan hikmah dan cara yang baik menggambarkan pentingnya penguasaan materi, sikap bijak, dan kemampuan berkomunikasi secara santun. Ayat ini menekankan bahwa proses mendidik tidak hanya menyampaikan ilmu, tetapi juga membentuk karakter dan membangun hubungan yang harmonis, sesuai dengan peran guru sebagai pendidik yang profesional dan berakhlak.

Selain keempat kompetensi tersebut, Kementerian Agama pada KMA Nomor 211 Tahun 2011 melengkapi kerangka kompetensi guru dengan menambahkan kompetensi kepemimpinan (*leadership competency*), yaitu kemampuan guru untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan warga belajar agar mencapai tujuan pendidikan secara efektif.⁵⁸ Kompetensi ini menekankan peran guru sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu mengambil keputusan secara bijak, menginisiasi inovasi, mengelola kolaborasi, serta menjadi motor penggerak terciptanya budaya belajar yang positif di lingkungan satuan pendidikan.

⁵⁷ Shihab, *Al-Quran Dan Maknanya*.

⁵⁸ Sri Astuti. "Konsep Kompetensi Spiritual Guru: Pemahaman Dan Implementasinya Dalam Pembelajaran PAI Pada SMP Di Pidie." PhD diss., UIN Ar-Raniry Pascasarjana S3 Pendidikan Agama Islam, 2023.

C. Budaya Organisasi Pembelajar

Setiap organisasi memiliki karakteristik yang unik yang membedakannya dari organisasi lainnya, dan inilah yang disebut dengan budaya.⁵⁹ Budaya organisasi pembelajar adalah suatu pola nilai, keyakinan, dan praktik yang tertanam dalam organisasi yang mendorong seluruh anggotanya untuk terus belajar, berbagi pengetahuan, serta beradaptasi dengan perubahan secara berkelanjutan guna meningkatkan kapasitas individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan.⁶⁰ Organisasi pembelajar dipandang sebagai suatu sistem yang terintegrasi dan dinamis, di mana perubahan terjadi secara terus-menerus seiring dengan proses belajar yang dialami oleh setiap individu di dalamnya, yang seluruhnya didorong oleh budaya kerja yang mendasarinya.

Setiap organisasi memiliki budaya dan menggunakan cara yang tepat untuk mendorong pola pikir, memanfaatkan penguasaan diri, dan mengembangkan kerja sama tim sesuai dengan keadaan masing-masing organisasi.⁶¹ Marquardt menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang anggotanya memiliki kemampuan belajar yang tinggi dan melakukannya secara kolektif untuk terus meningkatkan kinerja.⁶² Proses ini

⁵⁹ Bambang Wijaksa, Revica Heldria Putri, and Neneng Hasanah, "KONSEP DASAR PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI: IMPLIKASI TERHADAP KINERJA DAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA," *Jurnal Manajemen Dakwah Dan Ilmu Komunikasi* 1, no. 3 (2025): 1–10.

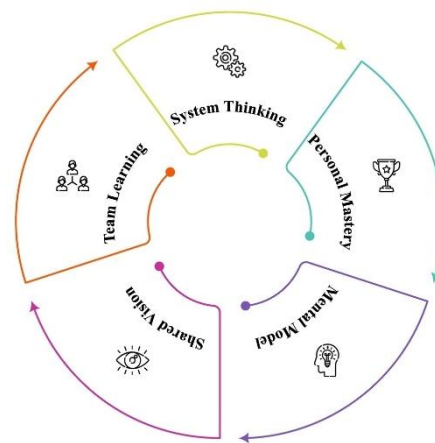
⁶⁰ Ratu Sartika and Bambang Herawan Hayadi, "Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 24 (2024): 486–98.

⁶¹ Jamal Barkhoda, Fereshteh Heidarei, and Roqia Nosrati Saraydashti, "Re-Examining the Structure of the Educational and Organizational Program of the University by Resorting to the Learning Organization Theory of Peter Senge," *Journal of Educational Planning Studies* 12, no. 24 (2024): 253–71.

⁶² M M Ir Hj Umi Rusilowati, *Organisasi Pembelajaran* (Cipta Media Nusantara, 2022).

berlangsung secara berkelanjutan melalui tahapan pengumpulan, pengelolaan, hingga penerapan pengetahuan demi mendukung kemajuan organisasi.

Peter Senge menyebutkan organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi yang secara terus-menerus mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan hasil yang diinginkan melalui pembelajaran dan peningkatan kapasitas seluruh anggotanya. Indikator organisasi pembelajar menurut Peter Senge dirangkum dalam lima disiplin ilmu, sebagai berikut:⁶³



Gambar 2. 2 Indikator *Learning Organization* (Peter Senge)

1. *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi/Kepiawaian Pribadi)

Penguasaan diri adalah proses memperhatikan kemampuan dan semangat pribadi, bekerja dengan kreativitas dan insting, serta terus-menerus belajar dan mengembangkan pemikiran dan visi pribadi secara

⁶³ Peter M. Senge, "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization," Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., August 1990.

berkelanjutan.⁶⁴ Orang yang memiliki penguasaan diri yang tinggi selalu dalam keadaan belajar tanpa henti. Mereka tidak pernah merasa sudah sampai pada titik akhir. Istilah "penguasaan diri" terkadang membuat orang salah paham seolah-olah itu adalah sesuatu yang pasti dan jelas. Namun sebenarnya, penguasaan diri bukanlah sesuatu yang dimiliki secara tetap, melainkan sebuah proses dan disiplin yang berlangsung sepanjang hidup.⁶⁵ Orang dengan penguasaan diri tinggi sangat menyadari keterbatasan, kekurangan, dan area yang perlu mereka kembangkan, tetapi di saat yang sama mereka juga memiliki kepercayaan diri yang kuat.

2. *Mental Models* (Model-Model Mental)

Model mental merupakan dasar bagi seseorang dalam melihat dan memahami dunia di sekitarnya. Tanpa model mental yang membimbing, seseorang tidak akan mampu menghadapi kompleksitas tantangan hidup.⁶⁶ Selain itu, salah satu cara membentuk model mental adalah dengan melakukan refleksi, yaitu dengan secara cermat mempertanyakan setiap pengalaman yang terjadi dalam kehidupan. Model mental mengandung unsur kekuatan berpikir yang dapat membuat pemimpin lebih fokus pada diri sendiri. Namun, hal ini tidak

⁶⁴ Sumaira Noreen and Sadia Shahbaz, "Schools as Learning Organizations: Impact of Age & Experience of Preschool Teachers Understanding about Disciplines of Learning Organization in Peter Senge's Model," 2021.

⁶⁵ Peter Senge, "Peter Senge and the Learning Organization," *Dimension* 14 (1990).

⁶⁶ M T S Mildawani, "Implementation of The Senge's Fifth Discipline: Strategy to Anticipate Change," *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention* 8, no. 5 (2021): 6460–63.

selalu menunjukkan pendekatan yang tidak sistematis, karena beberapa disiplin pembelajaran tetap bisa dikembangkan dan diperbaiki.⁶⁷

3. *Shared Vision* (Visi Bersama)

Visi bersama merupakan disiplin berikutnya yang menjadi bagian dari semangat sebagai seorang pembelajar.⁶⁸ Visi ini berfungsi sebagai kekuatan pemandu yang menyelaraskan upaya seluruh individu dalam organisasi menuju tujuan yang sama. Visi bersama bukan sekadar visi pimpinan yang dipaksakan kepada organisasi, melainkan visi yang dibentuk secara kolektif dan melibatkan partisipasi semua anggota.⁶⁹ Pemahaman yang dibagi bersama ini membantu menciptakan rasa tujuan dan komitmen, serta mendorong semua orang untuk bekerja sama dalam mencapai sasaran jangka panjang.

4. *Team Learning* (Pembelajaran Kelompok/Tim)

Pembelajaran tim adalah salah satu dari lima disiplin dalam kerangka organisasi pembelajar yang dikembangkan oleh Peter Senge. Disiplin ini merujuk pada proses menyelaraskan dan mengembangkan kapasitas suatu tim agar kelompok tersebut dapat mencapai tujuan bersama secara efektif.⁷⁰ Pembelajaran tim dimulai dengan dialog, yaitu kemampuan anggota tim untuk melepaskan asumsi pribadi dan terlibat

⁶⁷ Leoncio P Olobia, "Learning Disciplines in an Organization: A Book Review of Peter Senge's 'Fifth Discipline,'" n.d.

⁶⁸ Mildawani, "Implementation of The Senge's Fifth Discipline: Strategy to Anticipate Change."

⁶⁹ Nagya S Kudu et al., "School of Environmental Technology," *SCHOOL OF ENVIRONMENTAL TECHNOLOGY*, 2024, 247.

⁷⁰ Kudu et al.

dalam pemikiran bersama.⁷¹ Dalam proses ini, kecerdasan kolektif tim dapat melampaui kecerdasan individu-individu yang ada di dalamnya.

5. *Systems Thinking* (Berpikir Sistem)

Semua disiplin pembelajaran yang telah disebutkan sebelumnya terkandung dalam berpikir sistem, yaitu keterkaitan antar elemen dalam sebuah organisasi. Interaksi di dalamnya tidak bersifat linear karena bukan sekadar kumpulan fungsi yang berbeda, melainkan menghasilkan tingkat hasil yang lebih tinggi.⁷² Berpikir sistem merupakan metode yang efektif untuk secara terstruktur memahami struktur kompleks, organisasi, dan dunia yang rumit. Pendekatan ini menekankan pada pemahaman sistem secara keseluruhan beserta interaksi antar bagiannya, bukan hanya fokus pada masing-masing komponen secara terpisah.⁷³

Systems thinking atau berpikir sistem ini menjadi indikator yang menandakan bahwa organisasi memahami keterkaitan antar bagian dan melihat masalah secara menyeluruh, serta mengambil keputusan dengan mempertimbangkan dampak sistem secara keseluruhan, bukan hanya dari sudut pandang parsial.

⁷¹ Bianca PASCU, Florin LUNGU, and Ilie Dănuț POPA, “LEARNING ORGANISATIONS AND LEARNING UNIVERSITIES,” *Review of Management and Economic Engineering* 22, no. 87 (2023): 18–23.

⁷² Olobia, “Learning Disciplines in an Organization: A Book Review of Peter Senge’s ‘Fifth Discipline.’”

⁷³ Sławomir Wycisłak and Michael A Radin, *The Fundamentals of Systems Thinking, Management & Effective Leadership* (World Scientific, 2024).

Prinsip-prinsip organisasi pembelajar menurut Peter Senge selaras dengan nilai-nilai Islam yang tercantum dalam Quran Surat Al-Hasyr ayat 18, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemahnya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”⁷⁴

Ayat ini mengajarkan pentingnya kesadaran diri dan evaluasi terus-menerus (*personal mastery*), refleksi dan perubahan pola pikir (*mental models*), serta tanggung jawab pribadi dan kolektif dalam menjalani kehidupan (*shared vision* dan *systems thinking*). Kesadaran akan apa yang telah diperbuat dan konsekuensinya mendorong pembelajaran berkelanjutan dan kolaborasi dalam komunitas yang bertakwa (*team learning*). Dengan memasukkan unsur-unsur tersebut melalui ide, gagasan, dan informasi baru ke dalam rencana pengembangan, sekolah dapat terus berkembang dan beradaptasi secara aktif sebagai organisasi pembelajar yang dinamis dan responsif terhadap perubahan.

D. Kualitas Lulusan

Menurut Arikunto, kualitas lulusan merupakan cerminan dari hasil evaluasi terhadap proses pendidikan, yang meliputi penguasaan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan profesi secara efektif. Kualitas ini terlihat

⁷⁴ Shihab, *Al-Quran Dan Maknanya*.

dari kemampuan akademik lulusan, keterampilan dalam menyelesaikan masalah, berpikir kritis, serta sikap profesional dalam menghadapi dinamika dunia kerja.⁷⁵

Menurut Sagala, suatu sekolah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi peserta didiknya menunjukkan pencapaian yang tinggi, baik dalam aspek akademik maupun non-akademik. Prestasi akademik tercermin dari nilai rapor dan hasil kelulusan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Selain itu, peserta didik juga harus memiliki nilai-nilai moral seperti kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, serta mampu menghargai budaya.⁷⁶ Kualitas lulusan dalam sekolah berbasis keagamaan mencakup aspek kecerdasan akademik, karakter dan akhlak, kemampuan adaptasi sosial, serta nilai spiritual.

1. Kecerdasan Akademik

Kualitas lulusan diukur dari pencapaian prestasi akademik, seperti nilai, kemampuan intelektual, dan penguasaan materi pelajaran yang sesuai dengan standar pendidikan. Aspek akademik ini mencerminkan sejauh mana lulusan memiliki kompetensi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Menurut Sagala, peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai dengan peningkatan mutu yang berfokus pada aspek akademik, yaitu

⁷⁵ Muflih Urfi, Akhmad Shunhaji, and Adlan Nawawi, "OPTIMALISASI PEMBELAJARAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LULUSAN PADA PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT (PKBM) LABORA EDUKASI BOGOR, JAWA BARAT," *Jurnal Pendidikan Integratif* 6, no. 1 (2025).

⁷⁶ Hasanatul Aisah, "STRATEGI PENINGKATAN MUTU LULUSAN SISWA MELALUI PROGRAM INOVASI SKILL (Studi Kasus Di MAN 1 Kabupaten Malang)" (Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2022).

memberikan landasan dasar yang diperlukan untuk memenuhi standar pendidikan sesuai dengan perkembangan zaman.⁷⁷

2. Karakter

Kualitas lulusan menurut Sagala juga ditentukan oleh perkembangan karakter, yang meliputi nilai-nilai moral, etika, sikap sosial, dan kemampuan berinteraksi dengan lingkungan sekitar. Karakter yang kuat menjadikan lulusan tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga bertanggung jawab, jujur, dan mampu berperan positif dalam masyarakat.⁷⁸

Edward Sallis juga menyatakan bahwa mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh hasil akademik, tetapi juga oleh nilai-nilai moral yang tinggi.⁷⁹ Ia menekankan bahwa pembentukan karakter siswa merupakan aspek penting dalam pendidikan yang harus mendapat perhatian serius, karena karakter yang kuat akan membentuk lulusan yang memiliki integritas, tanggung jawab, dan sikap etis yang baik. Pendidikan tidak hanya berfokus pada aspek intelektual, tetapi juga harus menanamkan nilai-nilai moral agar siswa mampu menjadi individu yang berkarakter dan bermanfaat bagi masyarakat.

⁷⁷ Isma Hasyim Fanani and Farikhul Anwar, "Implementasi Manajemen Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *DAARUS TSAQOFAH Jurnal Pendidikan Pascasarjana Universitas Qomaruddin* 1, no. 1 (2023): 9–18.

⁷⁸ Syaiful Sagala, "Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren," *Jurnal Tarbiyah* 22, no. 2 (2015).

⁷⁹ Eko Suncaka, "MANAJEMEN MUTU LULUSAN PENDIDIKAN MENENGAH DI KABUPATEN PRINGSEWU " (Doctoral Dissertation, UIN Raden Intan Lampung, 2022).

3. Kemampuan Adaptasi Sosial

Adaptasi sosial merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sosialnya, baik dalam hubungan antarpribadi, norma, maupun nilai yang berlaku di masyarakat Siswa yang memiliki kesadaran diri akan lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya.

Teori Keterlibatan Astin menyatakan bahwa aspek fisik dan psikologis perlu digabungkan dalam menjalankan suatu aktivitas. Integrasi keduanya akan mendukung pembentukan diri siswa secara seimbang, baik dari sisi emosional maupun fisik.⁸⁰ Keseimbangan inilah yang membantu siswa dalam membentuk identitas diri, yang tercermin melalui perilaku positif dan kemampuan mengelola diri dengan bijak.

Menurut Astin, kesadaran diri tidak hanya dapat diperoleh melalui membaca atau mengamati perilaku, emosi, dan kepribadian, tetapi juga melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas yang membangun pengalaman pribadi.⁸¹ Dengan demikian, siswa yang terbentuk adalah individu yang tanggap terhadap lingkungan, mampu mengendalikan diri, serta cermat dalam mengambil keputusan dan bertindak.

4. Nilai Spiritual

Nilai spiritual menjadi fondasi utama dalam membentuk kualitas lulusan pesantren, karena nilai ini mengajarkan penghayatan keimanan yang

⁸⁰ Muhammad Rosikhul Ulum, Heri Yanto, and Widiyanto Widiyanto, "Kontribusi Motivasi Berprestasi, IPK Dan Student Engagement Dalam Membangun Kompetensi Mahasiswa Akuntansi," *Journal of Economic Education* 6, no. 2 (2017): 106–13.

⁸¹ Wardatul Aishah Musa et al., "Hubungan Antara Kesedaran Kendiri Dengan Teori Kognitif Sosial, Teori Goleman Dan Teori Astin," *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship* 2, no. 2 (2016): 62–68.

mendalam serta pengamalan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari.⁸²

Lulusan pesantren yang kuat secara spiritual biasanya memiliki karakter yang berlandaskan pada kejujuran, kedisiplinan, dan rasa tanggung jawab yang tinggi, sehingga mereka mampu menjalani kehidupan dengan sikap yang penuh rasa hormat dan kepedulian terhadap sesama.

Beberapa kriteria kualitas lulusan yang telah dijelaskan sebelumnya sejalan dengan ketentuan dalam Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang diatur melalui dua regulasi utama, yaitu Permendikdasmen Nomor 10 Tahun 2025 dan KMA Nomor 347 Tahun 2022. Permendikdasmen 10/2025 menetapkan delapan dimensi profil lulusan yang mencakup aspek keimanan dan ketakwaan, kewargaan, penalaran kritis, kreativitas, kolaborasi, kemandirian, kesehatan, dan komunikasi sebagai capaian utama peserta didik di setiap jenjang pendidikan. Sementara itu, KMA 347/2022 menetapkan kriteria minimal dalam hal sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang harus dimiliki oleh peserta didik pada akhir jenjang RA, MI, MTs, MA, dan MAK. Kedua regulasi ini menegaskan bahwa standar lulusan tidak hanya menitikberatkan pada prestasi akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter, nilai spiritual, dan kompetensi abad ke-21 yang sesuai dengan kebutuhan dan tantangan zaman.

⁸² Abdul Hamid, "MODEL MANAJEMEN KURIKULUM BERBASIS KARAKTER DI PESANTREN: IMPLIKASINYA TERHADAP PEMBENTUKAN KEPRIBADIAN: Model Manajemen Kurikulum Berbasis Karakter Di Pesantren, Implikasi Terhadap Pembentukan Kepribadian Mahasiswa.," *NAAFI: JURNAL ILMIAH MAHASISWA* 1, no. 6 (2024).

E. Kajian Integrasi Konseptual

Kepemimpinan spiritual dalam beberapa penelitian yang telah disebutkan pada Bab I memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan mutu pendidikan melalui perubahan perilaku dan profesionalitas guru. Guru yang merasakan dukungan moral, keteladanan, serta visi yang bermakna dari pemimpinnya cenderung meningkatkan kualitas pengajaran dan memperkuat komitmen dalam menjalankan tugas-tugasnya.⁸³ Kepemimpinan spiritual mendorong lahirnya motivasi intrinsik yang menjadi dasar bagi guru untuk terus belajar, memperbaiki proses pembelajaran, dan mengembangkan kreativitas dalam menghadapi tantangan kelas.

Dampak kepemimpinan spiritual ini kemudian berjalan melalui kompetensi guru sebagai jalur utama peningkatan kualitas pembelajaran. Ketika guru merasa dihargai, didukung, dan diperlakukan dengan empati, mereka lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai profesionalitas.⁸⁴ Kompetensi pedagogik meningkat melalui praktik pembelajaran yang terencana dan adaptif,⁸⁵ kompetensi profesional berkembang melalui penguasaan materi dan metode yang relevan, kompetensi kepribadian menguat melalui keteladanan moral, dan kompetensi sosial tumbuh melalui komunikasi yang produktif dengan peserta didik serta sesama pendidik.

⁸³ Khairiah, K. (2021). Kinerja Guru Dalam Perspektif Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja.

⁸⁴ Didik Setiyadi, , S. Kom, M. Kom, and Juju Jumaedi. *Kepemimpinan yang Menghidupkan: Transformasi SDM Melalui Nilai, Empati, dan Karakter*. ALUNGCIPTA, 2025.

⁸⁵ Syaputri, Dwi, Ade Irma, and Frena Fardillah. "IMPLEMENTASI KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DALAM KEGIATAN PEMBELAJARAN DI SEKOLAH." *Jurnal Media Akademik (JMA)* 3, no. 6 (2025).

Kemudian, budaya organisasi pembelajar hadir sebagai faktor yang memperkuat hubungan ini. Ketika sebuah lembaga memiliki budaya yang mendukung kolaborasi, refleksi, diskusi terbuka, serta pembelajaran berkelanjutan, nilai-nilai kepemimpinan spiritual memiliki ruang untuk diwujudkan secara kolektif.⁸⁶ Guru tidak hanya bertumpu pada motivasi individual, tetapi juga merasakan dukungan struktural yang memfasilitasi pertemuan rutin, evaluasi pembelajaran, inovasi metode, dan saling berbagi pengetahuan.⁸⁷ Budaya pembelajar yang kuat menjadikan guru lebih siap menghadapi perubahan, lebih terbuka terhadap umpan balik, dan lebih kreatif dalam memecahkan masalah pembelajaran.

Integrasi keseluruhan dari variabel-variabel tersebut pada akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas lulusan. Ketika pemimpin memberikan arah spiritual-formal yang jelas, guru memiliki kompetensi yang memadai, dan budaya organisasi menguatkan praktik pembelajaran yang inovatif, siswa mendapatkan pengalaman belajar yang lebih bermakna. Hasil akhirnya tercermin pada peningkatan kemampuan akademik, karakter yang lebih matang, sikap disiplin, kemampuan berkolaborasi, serta kesiapan beradaptasi di masyarakat. Dengan demikian, kualitas lulusan merupakan *outcome* sistemik yang lahir dari sinergi antara kepemimpinan, kompetensi guru, dan budaya organisasi, bukan hanya dari salah satu komponen secara terpisah.

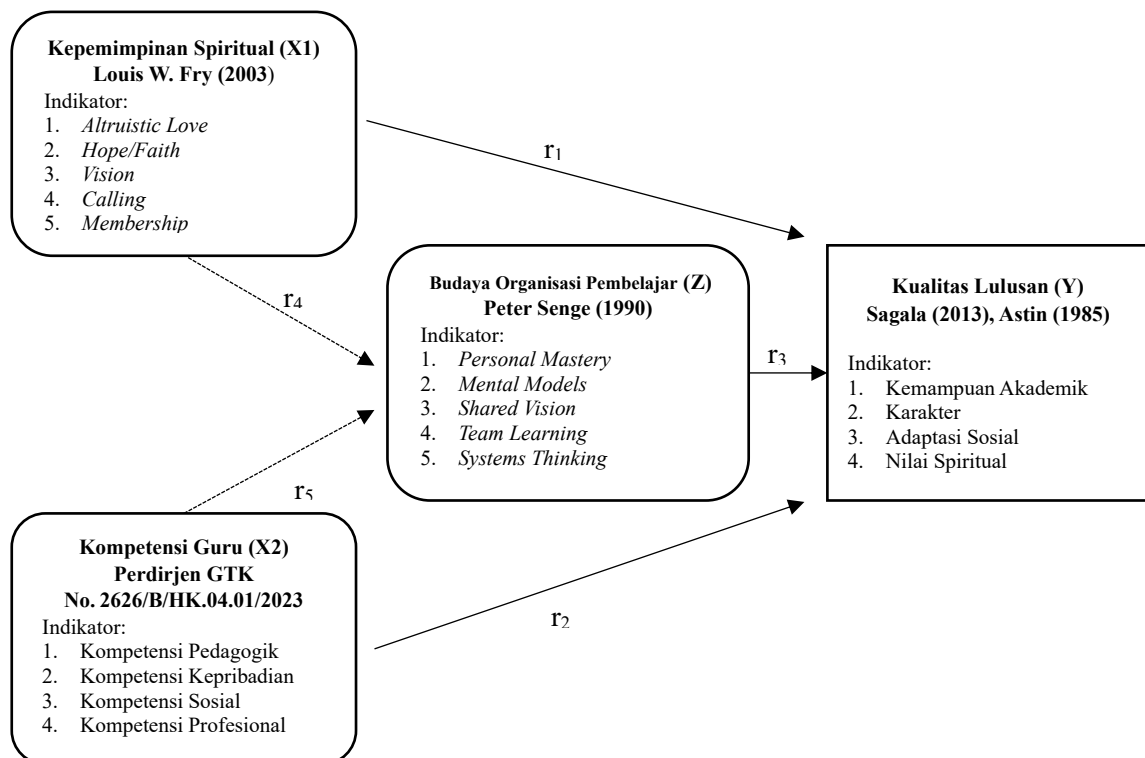
⁸⁶ Ria Kasanova, ed. *Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Inovatif Sebagai Fondasi Kinerja UKM Berbasis Agility*. CV Eureka Media Aksara, 2025.

⁸⁷ Achmad Riduansyah and Celia Cinantya. "Peran Pemberdayaan Guru dan Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di Indonesia." *Jurnal Keilmuan dan Keislaman* (2025): 256-268.

Kerangka integratif ini juga menegaskan posisi budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kompetensi guru, sekaligus memperkuat dampak kompetensi guru terhadap kualitas lulusan. Artinya, dalam kerangka teoritis, budaya pembelajar yang kuat dipandang berpotensi memperkuat bagaimana nilai-nilai kepemimpinan spiritual diinternalisasi dan diwujudkan oleh guru dalam praktik profesionalnya, sehingga mendorong tercapainya kualitas lulusan yang lebih baik. Integrasi ini menegaskan relevansi pengujian model komprehensif yang melibatkan keempat variabel tersebut, khususnya dalam konteks pesantren yang secara historis menempatkan nilai, moral, dan pembelajaran kolektif sebagai fondasi utama penyelenggaraan pendidikan.

F. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 3 Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan:

—— : Hubungan langsung (*direct effect*)

----- : Hubungan tidak langsung (*indirect effect*)

r_1 : pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan

r_2 : pengaruh kompetensi guru terhadap kualitas lulusan

r_3 : pengaruh budaya organisasi pembelajar terhadap kualitas lulusan

r_4 : budaya organisasi pembelajar memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan

r_5 : budaya organisasi pembelajar memoderasi pengaruh kompetensi guru terhadap kualitas lulusan

Berdasarkan kerangka konseptual, dapat dijelaskan bahwa variabel independen (X) yang diteliti adalah kepemimpinan spiritual dan kompetensi guru, variabel dependennya (Y) adalah kualitas lulusan, dan variabel moderasi (Z) yaitu budaya organisasi pembelajar. Dari keempat variabel tersebut akan diteliti pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan, pengaruh kompetensi guru terhadap kualitas lulusan, dan pengaruh budaya organisasi pembelajar terhadap kualitas lulusan, pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan dengan budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderasi, serta pengaruh kompetensi guru terhadap kualitas lulusan dengan budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Pemilihan pendekatan kuantitatif didasarkan pada tujuan utama penelitian, yaitu mengumpulkan serta menganalisis data numerik untuk menguji hipotesis mengenai keterkaitan dan pengaruh antar variabel.⁸⁸

Penelitian eksplanatori digunakan untuk mengidentifikasi hubungan kausal antara variabel bebas yang meliputi kepemimpinan spiritual, budaya organisasi pembelajar, dan kompetensi guru dengan variabel terikat, yakni kualitas lulusan. Jenis ini memungkinkan dilakukannya analisis secara sistematis terhadap hubungan antar variabel melalui pengujian statistik dengan menggunakan instrumen penelitian yang telah teruji dan terstandarisasi.⁸⁹

B. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan suatu rancangan sistematis yang digunakan untuk menguraikan tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan.⁹⁰ Perancangan ini penting agar proses penelitian berjalan secara logis, efisien, dan tepat sasaran.

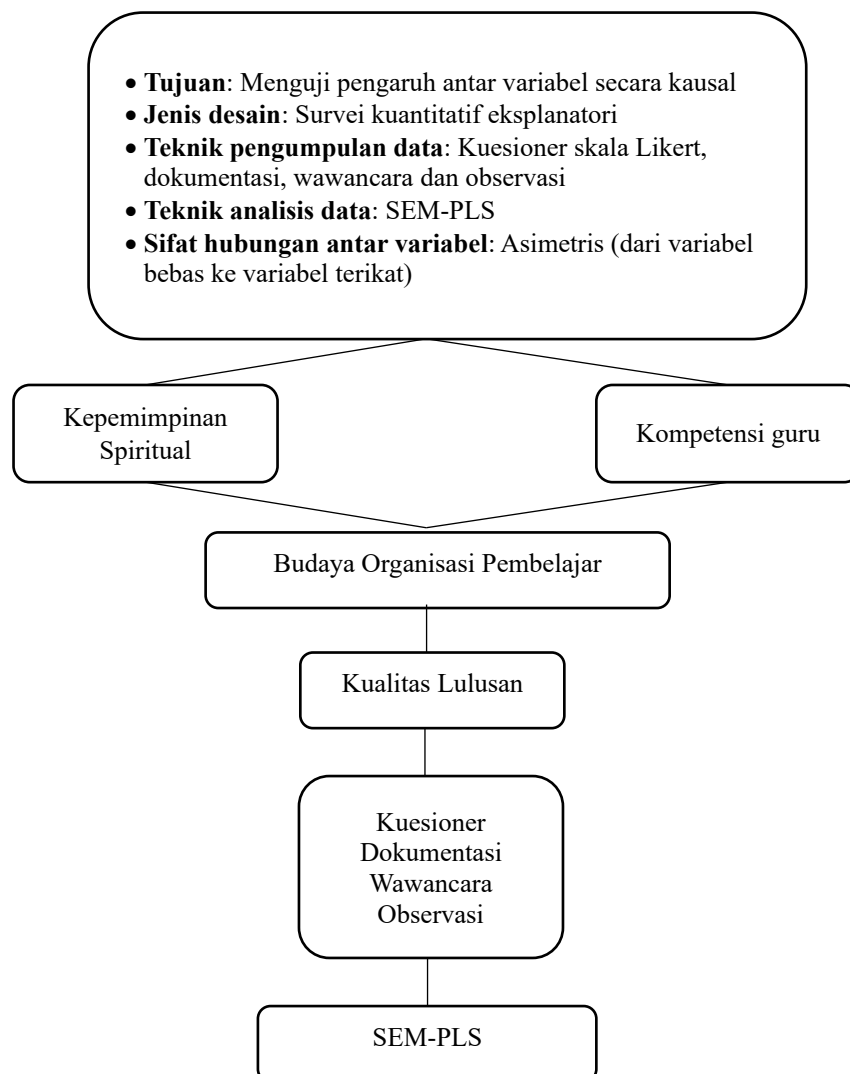
⁸⁸ H Farid Wajdi et al., *Metode Penelitian Kuantitatif* (Penerbit Widina, 2024).

⁸⁹ Mutia Sari et al., “Explanatory Survey Dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif,” *Metode*, 2022, 1.

⁹⁰ Maidiana Maidiana, “Penelitian Survey,” *ALACRITY: Journal of Education*, 2021, 20–29.

Dalam penelitian ini, digunakan desain eksplanatori kuantitatif dengan pendekatan survei, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel independen meliputi kepemimpinan spiritual, kompetensi guru, dengan budaya organisasi pembelajar sebagai moderasi terhadap variabel dependen yaitu kualitas lulusan. Desain ini melibatkan pengembangan instrumen penelitian berupa kuesioner terstandar, yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel.

Desain penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



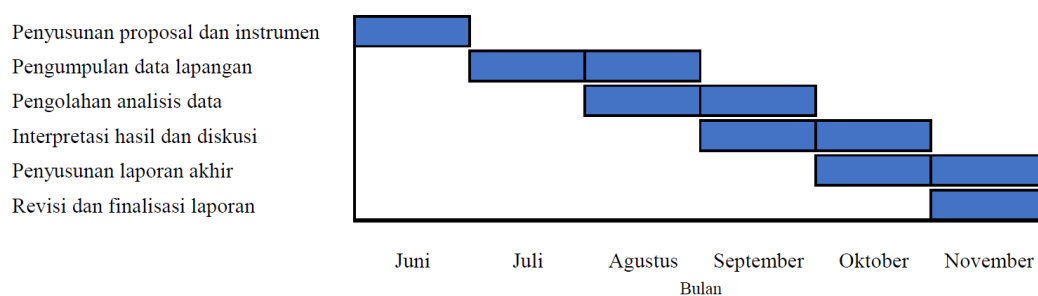
Gambar 3. 1 Desain Penelitian

Melalui pendekatan ini, penelitian ini menghasilkan data empiris dan terukur mengenai tingkat kontribusi variabel kepemimpinan spiritual dan kompetensi guru dengan budaya organisasi pembelajar sebagai moderasi terhadap peningkatan kualitas lulusan di lingkungan Pondok Pesantren Al-Amien Jember.

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren Al-Amien Jember, meliputi: SMP Plus Al-Amien, MTs Al-Amien, MA Al-Amien, SMK Al-Amien.

Penelitian ini direncanakan berlangsung selama enam bulan, terhitung sejak Juni hingga November 2025. Periode tersebut mencakup seluruh rangkaian kegiatan penelitian, mulai dari penyusunan proposal dan instrumen, pelaksanaan uji validitas dan reliabilitas, pengumpulan data di lapangan, hingga tahap pengolahan dan analisis data, interpretasi hasil, serta penyusunan dan penyempurnaan laporan akhir penelitian.



Gambar 3.2 Timeline Penelitian

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi secara sederhana dapat didefinisikan sebagai seperangkat unit analisis yang lengkap yang sedang diteliti.⁹¹ Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru, kepala sekolah/madrasah, dan siswa yang berada di empat lembaga pendidikan formal di bawah naungan Pondok Pesantren Al-Amien Jember, yaitu:

Tabel 3. 1 Populasi Penelitian

No	Lembaga / Jenis	Populasi (N)
1	MTs Al-Amien	913
2	SMP Plus Al-Amien	248
3	MA Al-Amien	510
4	SMK Al-Amien	99
5	Guru SMP Plus Al-Amien	12
6	Guru MTs Al-Amien	29
7	Guru SMK Al-Amien	11
8	Guru MA Al-Amien	14
9	Kepala Sekolah	4
Total		1.840

Pemilihan populasi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual dan kompetensi guru terhadap kualitas lulusan, dengan budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderasi di lingkungan pendidikan formal Pesantren Al-Amien Jember. Oleh karena itu, mereka dianggap relevan untuk menjawab tujuan penelitian.

⁹¹ Muhammad Irfan Syahroni, "Prosedur Penelitian Kuantitatif," *EJurnal Al Musthafa* 2, no. 3 (2022): 43–56.

2. Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proportional Stratified Random Sampling*, karena populasi tersebar pada empat lembaga pendidikan formal yang berbeda di bawah naungan Pondok Pesantren Al-Amien Jember, yaitu SMP Plus Al-Amien, MTs Al-Amien, SMK Al-Amien, dan MA Al-Amien.

Perhitungan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (e) sebesar 5%, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1 + N(e)^2)}$$

Dengan jumlah populasi keseluruhan (N) = 1.840 maka diperoleh:

$$\begin{aligned} n &= \frac{1840}{(1 + 1840 (0.05)^2)} \\ &= \frac{1840}{(1 + 4.6)} \\ &= \frac{1840}{5.6} \\ &= 328,57 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan jumlah sampel penelitian yang digunakan adalah 328,57 dengan dibulatkan menjadi 329 responden, yang kemudian didistribusikan secara proporsional pada masing-masing satuan pendidikan formal di bawah naungan Pesantren Al-Amien Jember. Pengambilan sampel juga disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Sampel Penelitian

No	Lembaga Formal	Kepala Sekolah	Guru/Asatidz	Siswa	Total Sampel
1	SMP Plus Al-Amien	1	12	34	47
2	MTs Al-Amien	1	29	135	165
3	MA Al-Amien	1	14	78	93
4	SMK Al-Amien	1	11	10	22
Total		4	66	257	329

E. Data dan Sumber Data

1. Data

Data merupakan fondasi utama dalam penelitian karena kualitas dan ketepatannya sangat memengaruhi validitas serta akurasi temuan.⁹² Penelitian ini menggunakan data primer dengan melaksanakan penyebaran angket atau kuesioner melalui platform *Google Form* dan menggunakan data sekunder meliputi artikel ilmiah, penelitian, dan buku-buku yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Selain itu, data sekunder juga mencakup informasi mengenai Pesantren Al-Amien Jember, seperti profil lembaga, jumlah pendidik dan tenaga kependidikan, jumlah peserta didik, serta dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan variabel penelitian kepemimpinan spiritual, kompetensi guru, budaya organisasi pembelajar, dan kualitas lulusan.

2. Sumber Data

Sumber data adalah subjek atau objek penelitian yang mana dari sumber tersebut akan diperoleh sebuah data.⁹³

⁹² Undari Sulung and Mohamad Muspawi, "Memahami Sumber Data Penelitian: Primer, Sekunder, Dan Tersier," *Edu Research* 5, no. 3 (2024): 110–16.

⁹³ TRIAS FATIH MUBAIDILLA, "PENGARUH TECHNICAL DAN FUNCTIONAL QUALITY TERHADAP DAYA SAING SEKOLAH MELALUI BRAND IMAGE DI SMA NEGERI 1 KESAMBEN BLITAR FUNCTIONAL QUALITY BRAND IMAGE BLITAR " (UIN Maulana Malik Ibrahim , 2025), <http://etheses.uin-malang.ac.id/>.

Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu:

a. Responden

Responden adalah individu yang memberikan informasi kepada peneliti melalui survei atau wawancara. Dalam penelitian ini, sumber data diperoleh dari seluruh tenaga pendidik dan kependidikan serta siswa di lembaga SMP Plus Al-Amien, MTs Al-Amien, MA Al-Amien, dan SMK Al-Amien, yang mengisi kuesioner untuk mengukur variabel penelitian.

b. Dokumentasi

Dokumen dapat dikatakan sebagai kumpulan berkas yang berisikan data penting. Dalam hal tersebut, sumber data penelitian ini dapat berupa dokumen-dokumen sekolah yang memuat informasi mengenai profil lembaga, data jumlah guru dan siswa, struktur organisasi, nilai akademik lulusan, serta dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan kepemimpinan spiritual, kompetensi guru, budaya organisasi pembelajar, dan kualitas lulusan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang terstruktur dan terstandarisasi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.⁹⁴ Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan tiga metode utama yang saling melengkapi, yaitu kuesioner tertutup, studi dokumentasi,

⁹⁴ Rizka Ayu Maryanti, "PENGARUH SELF EFFICACY, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) DAN KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) KOTA PROBOLINGGO" (UIN Maulana Malik Ibrahim, 2024), <http://etheses.uin-malang.ac.id/>.

dan wawancara pendukung. Metode-metode tersebut dipilih untuk memastikan data yang diperoleh valid, lengkap, dan sesuai dengan tujuan serta variabel yang diteliti.

1. Kuesioner Tertutup

Metode utama pengumpulan data adalah melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada guru tetap dan tenaga pendidik. Kuesioner ini disusun berdasarkan indikator operasional dari setiap variabel penelitian, yaitu:

- a) Kepemimpinan Spiritual diukur melalui indikator seperti altruisme, harapan, dan *visi, calling*, dan *membership*.
- b) Kompetensi Guru diukur berdasarkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.
- c) Budaya Organisasi Pembelajar diukur melalui indikator *Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning*, dan *Systems Thinking*.
- d) Kualitas Lulusan diukur melalui persepsi guru terhadap kompetensi akademik, karakter dan akhlak, kesiapan kerja atau adaptasi, serta spiritualitas lulusan.

Responden diminta menilai setiap pernyataan menggunakan skala Likert untuk mendapatkan data kuantitatif yang terstandarisasi.

2. Studi Dokumentasi

Selain data primer dari kuesioner, peneliti juga mengumpulkan data sekunder melalui studi dokumentasi. Dokumen yang dianalisis meliputi:

- a) Profil dan struktur organisasi sekolah atau madrasah

- b) Data jumlah dan latar belakang guru
- c) Data kelulusan dan pencapaian akademik siswa
- d) Program pembinaan karakter dan spiritual di masing-masing lembaga
- e) Dokumen kurikulum yang mengintegrasikan aspek keagamaan, akademik, dan keterampilan hidup

Dokumentasi ini berfungsi untuk memverifikasi data kuantitatif dan memberikan konteks dalam analisis, terutama terkait variabel kualitas lulusan dan budaya organisasi.

3. Wawancara Pendukung

Wawancara dilakukan secara terbatas kepada beberapa guru, kepala sekolah, atau pengelola lembaga pendidikan sebagai informan kunci. Wawancara ini bersifat tambahan dan tidak dimasukkan ke dalam analisis kuantitatif, tetapi berguna untuk:

- a) Memperdalam pemahaman tentang konteks budaya organisasi dan kepemimpinan di setiap lembaga
- b) Memberikan ilustrasi kualitatif sebagai pelengkap hasil kuesioner
- c) Menggali cerita atau praktik baik yang terkait dengan peningkatan kompetensi guru dan kualitas lulusan

Wawancara dilakukan dengan metode semi-terstruktur agar tetap fokus pada topik yang relevan dengan variabel penelitian.

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berfungsi untuk mengukur pencapaian variabel dalam penelitian.⁹⁵ Instrumen yang dipakai dalam penelitian ini adalah lembar angket atau kuesioner. Dalam kuesioner yang dibagikan, peneliti memakai skala *Likert* untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial.⁹⁶

Alternatif jawaban yang digunakan dalam skala *Likert* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Skor Alternatif Jawaban Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak setuju	1

Adapun kisi-kisi instrument disusun dalam bentuk matrik yang di dalamnya terdapat konsep kepemimpinan spiritual, budaya organisasi pembelajar, kompetensi guru, dan kualitas lulusan. Konsep tersebut dijabarkan melalui variabel dan indikator yang disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sub Indikator
1	Kepemimpinan Spiritual Sumber: Louis W. Fry (2003)	<i>Altruistic Love</i>	Sikap tegas
			Empati terhadap guru dan siswa
			Penghargaan atas prestasi
		<i>Hope/Faith</i>	Keyakinan terhadap nilai-nilai keagamaan
			Keteladanan dalam bertindak

⁹⁵ Rohmad and Siti Sarah, *PENGEMBANGAN INSTRUMEN ANGKET*, vol. 1 (Yogyakarta: Penerbit K-Media, 2021).

⁹⁶ Rohmad and Sarah.

			Optimisme
		<i>Vision</i>	Visi yang kuat
			Mencerminkan cita-cita
			Konsistensi
		<i>Calling</i>	Makna religius dalam tugas
			Semangat pengabdian
			Integritas moral
		<i>Membership</i>	Rasa kebersamaan
			Pengakuan terhadap kontribusi anggota
			Keterlibatan dalam
			keputusan
2	Kompetensi Guru Sumber: Perdirjen GTK No. 2626/B/HK.04.01/2023	Kompetensi Pedagogik	Kejelasan dalam menyampaikan materi pelajaran.
			Penilaian hasil belajar
		Kompetensi Kepribadian	Integritas dan moralitas pribadi
			Keteladanan dalam perilaku
		Kompetensi Sosial	Kemampuan berinteraksi
			Sikap adil dan tidak diskriminatif
		Kompetensi Profesional	Penguasaan materi ajar
			Pemanfaatan teknologi
3	Budaya Organisasi Pembelajar Sumber: Peter Senge (1990)	<i>Personal Mastery</i>	Pengembangan kompetensi diri
			Komitmen terhadap tugas
		<i>Mental Models</i>	Kesadaran terhadap pola pikir
			Inovasi dalam pembelajaran
		<i>Shared Vision</i>	Kejelasan dan kekuatan visi kepemimpinan
			Partisipasi dalam program bersama
		<i>Team Learning</i>	Kolaborasi dalam pemecahan masalah
			Berbagi praktik pembelajaran
		<i>Systems Thinking</i>	Kesadaran dampak sistemik
			Perencanaan jangka panjang

4	Kualitas Lulusan Sumber: Sagala (2013), Astin (1985)	Akademik	Tanggung jawab akademik
			Disiplin dan kepatuhan
		Karakter	Akhlak dan sikap
			Keterlibatan sosial
		Adaptasi Sosial	Pengamalan ibadah
			Kepemimpinan dan dakwah
		Nilai Religius	Tanggung jawab akademik
			Disiplin dan kepatuhan

H. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengubah data menjadi bentuk yang lebih sederhana sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan menggunakan metode statistik. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data mencakup pengolahan dan penyajian data, melakukan perhitungan untuk menggambarkan data, serta menguji hipotesis dengan menggunakan teknik statistik.⁹⁷

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan basis *Partial Least Squares* (PLS). PLS merupakan salah satu jenis SEM yang menitikberatkan pada analisis komponen atau variasi data. SEM sendiri adalah cabang statistik yang memungkinkan pengujian hubungan yang kompleks dan saling terkait secara simultan.⁹⁸ Sebagai berikut:

⁹⁷ Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Dengan Perhitungan Manual Dan SPSS*, 1st ed. (Jakarta: Prenada Media Group, 2013).

⁹⁸ Maryanti, "PENGARUH SELF EFFICACY, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) DAN KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) KOTA PROBOLINGGO."

1. Teknik Analisis Statistik Deskriptif

Metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif digunakan untuk memperoleh gambaran yang sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta, karakteristik, serta hubungan antar indikator dalam variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan untuk mempermudah mengetahui gambaran kepemimpinan spiritual, budaya organisasi pembelajar, dan kompetensi guru terhadap kualitas lulusan di lembaga pendidikan formal pesantren Al Amien Jember. Maka, dibuat rincian dari hasil atau total dari penyebaran kuesioner terhadap responden dengan persentase yang dihitung melalui program *software SmartPls 3.0*.

2. Teknik Analisis Inferensial

a. Uji *Measurement Model*

Pengujian *measurement model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk (variabel laten) dari setiap indikator.⁹⁹

Pengujian tersebut dilakukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3. 5 Kriteria Uji Measurement Model

Jenis Uji	Tujuan	Kriteria Kelayakan
Convergent Validity	Mengukur kesesuaian indikator terhadap konstruk.	Loading Factor ≥ 0.70 , AVE ≥ 0.50
Discriminant Validity	Menguji apakah konstruk berbeda secara empiris.	$\sqrt{\text{AVE}}$ tiap konstruk $>$ korelasi antar konstruk
Reliabilitas Internal	Mengukur konsistensi antar indikator.	Cronbach's Alpha ≥ 0.70 , Composite Reliability ≥ 0.70

⁹⁹ Fatwa Tentama, "Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Pada Organizational Citizenship Behavior," *Humanitas* 15, no. 1 (2018): 62.

Indikator dengan loading < 0.70 dapat dieliminasi jika tidak mengurangi makna teoretik konstruk.

Selain mengukur validitas konstruk, instrumen terlebih dahulu diuji dengan validitas isi (*content validity*) untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan dalam instrumen telah merepresentasikan indikator yang diukur. Uji validitas isi dilakukan oleh tiga orang ahli (*expert judgment*) menggunakan analisis Aiken's V. Kriteria penilaian validitas isi berdasarkan nilai Aiken's V adalah:¹⁰⁰

- 1) $V \geq 0,80$ dinyatakan valid
- 2) $0,60 \leq V \leq 0,80$ dinyatakan cukup valid
- 3) $V < 0,60$ dinyatakan tidak valid

b. Uji *Structural Model*

Structural model (model struktural) dilakukan untuk menggambarkan serta memperkirakan hubungan sebab-akibat antar variabel laten.¹⁰¹ Hubungan kausal tersebut dianalisis melalui teknik *bootstrapping* dan pengujian parameter. Analisis model struktural mencakup sebagai berikut:¹⁰²

¹⁰⁰ Widodo, Prasetya Budi, Diana Rusmawati, Endah Mujiasih, and Adi Dinardinata. "Validitas isi skala integritas akademik dosen." *Jurnal Empati* 11, no. 3 (2022): 146-153.

¹⁰¹ Maryanti, "PENGARUH SELF EFFICACY, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) DAN KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) KOTA PROBOLINGGO."

¹⁰² Mahfud Sholihin and Dwi Ratmono, *Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS 7.0 Untuk Hubungan Nonlinier Dalam Penelitian Sosial Dan Bisnis* (Penerbit Andi, 2021).

Tabel 3. 6 Kriteria Uji Structural Model

Komponen Uji	Tujuan	Interpretasi
Path Coefficient (β)	Mengukur pengaruh langsung antar konstruk.	Nilai β positif signifikan \rightarrow hubungan searah.
t-Statistic dan p-Value	Uji signifikansi pengaruh.	t-Statistic > 1.96 atau p-Value < 0.05 berarti signifikan.
R-Square (R^2)	Mengukur daya jelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat.	0.67 = tinggi; 0.33 = moderat; 0.19 = rendah (Chin, 1998).
f-Square (Effect Size)	Menilai kekuatan pengaruh tiap konstruk.	0.02 = kecil; 0.15 = sedang; 0.35 = besar. ¹⁰³
Q-Square (Predictive Relevance)	Mengukur kemampuan prediktif model.	$Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif.

¹⁰³ Arifin, Magito, Didin Hikmah Perkasa, and Wenny Desty Febrian. "Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan." *Global: Jurnal Lentera Bitep* 1, no. 01 (2023): 24-33.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data penelitian digunakan untuk memberikan penjabaran tentang data yang telah dikumpulkan dari responden. Hal ini diharapkan dapat memudahkan pembaca maupun peneliti selanjutnya dalam memahami hasil penelitian tersebut. Peneliti juga menggunakan statistik deskriptif sebagai dasar untuk menguraikan atau menggambarkan kecenderungan jawaban responden pada setiap variabel, baik terkait dengan kepemimpinan spiritual, budaya organisasi pembelajar, kompetensi guru, serta kualitas lulusan.

1. Gambaran Umum Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini yang merupakan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah/madrasah, serta siswa di lembaga pendidikan formal Pesantren Al Amien Jember dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 1 Distribusi Karakteristik Responden

No	Lembaga Formal	L	P	N	%L	%P	%N
1	SMP Plus Al-Amien	26	22	48	16,05	13,17	14,58
2	MTs Al-Amien	87	78	165	53,7	46,71	50,15
3	SMK Al-Amien	12	10	22	7,41	5,99	6,69
4	MA Al-Amien	37	57	94	22,84	34,13	28,58
Total		162	167	329	100%	100%	100%

Berdasarkan Tabel 4.1, diketahui bahwa total responden dalam penelitian ini berjumlah 329 orang, yang terdiri atas 162 responden laki-laki (55,6%) dan 167 responden perempuan (44,4%). Jika dilihat berdasarkan

lembaga formal, responden terbanyak berasal dari MTs Al-Amien dengan total 165 orang (50,15%), disusul oleh MA Al-Amien sebanyak 94 orang (28,58%), kemudian SMP Plus Al-Amien sebanyak 48 orang (14,58%), dan yang paling sedikit adalah SMK Al-Amien sebanyak 22 orang (6,69%).

Distribusi ini menunjukkan bahwa keterlibatan responden dari masing-masing lembaga cukup proporsional dengan dominasi terbesar berada pada jenjang MTs dikarenakan jumlah guru dan siswa dari masing-masing lembaga paling banyak dimiliki oleh lembaga MTs Al Amien.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel menggambarkan pola jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel independen meliputi kepemimpinan spiritual (X1), budaya organisasi pembelajar (X2), kompetensi guru (X3), satu variabel dependen yaitu kualitas lulusan (Y), dan kompetensi guru yang menjadi variabel moderasi (Z).

1. Variabel Kepemimpinan Spiritual

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan terdapat 15 pernyataan dari 5 indikator. Data disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 2 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual

Item	Skor Jawaban					Total	Mean	Med.	Min	Max
	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)					
X1.1	0	9	80	122	118	329	4.061	4.000	2.000	5.000
X1.2	0	12	89	132	96	329	3.948	4.000	2.000	5.000
X1.3	0	8	44	134	143	329	4.237	4.000	2.000	5.000

X1.4	1	18	36	126	148	329	4.255	4.000	2.000	5.000
X1.5	0	16	37	127	149	329	4.289	4.000	2.000	5.000
X1.6	0	9	44	129	147	329	4.316	4.000	2.000	5.000
X1.7	0	8	32	120	169	329	4.380	5.000	2.000	5.000
X1.8	1	16	38	112	162	329	4.292	4.000	1.000	5.000
X1.9	0	11	36	139	143	329	4.277	4.000	2.000	5.000
X1.10	0	12	25	116	176	329	4.392	5.000	2.000	5.000
X1.11	0	6	52	108	163	329	4.274	4.000	1.000	5.000
X1.12	0	12	52	132	133	329	4.170	4.000	2.000	5.000
X1.13	0	25	56	127	121	329	4.036	4.000	2.000	5.000
X1.14	0	21	34	135	139	329	4.188	4.000	2.000	5.000
X1.15	0	7	34	128	160	329	4.222	4.000	1.000	5.000

Tabel di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual pada Yayasan Pesantren Al Amien Jember sebagian besar memperoleh tanggapan sangat setuju dari responden. Hal ini dapat terlihat dari nilai rata-rata jawaban responden yang berada di atas angka 4.

Dari tabel tersebut juga diketahui bahwa indikator pembentuk variabel dengan nilai rata-rata tertinggi adalah *calling* pada item nomor 10, dengan nilai rata-rata sebesar 4,392. Indikator ini menyatakan bahwa pemimpin selalu mengingatkan untuk melakukan segala aktivitas dengan niat ibadah, sehingga dapat dikatakan bahwa responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap aspek panggilan hidup tersebut.

Mengenai penilaian tersebut, sebagaimana yang disampaikan oleh Ustadz Zaenal Arifin selaku kepala Madrasah Aliyah Al Amien mengatakan bahwa:¹⁰⁴

¹⁰⁴ Zaenal Arifin, M.Pd. Kepala Madrasah Aliyah Al Amien Jember. *Wawancara*, 27 Agustus 2025. 08.30 WIB

“Semenjak pesantren ini didirikan, kyai selalu mengingatkan bahwa mungkin kerja di pesantren identik dengan pengabdian yang dapat uang sedikit. Tetapi kalau semua diniatkan untuk ibadah maka bayarannya tidak terhingga dan tidak terduga.”

Beliau juga menambahkan:

“Bahkan ketika akan mendirikan lembaga formal, jangan hanya memikirkan manfaat atau keuntungan, tapi berniat menyebarluaskan ilmunya Allah. Minta ridhonya Allah. Kalau Allah ridho dan hati kita ikhlas melakukan dengan niat ibadah, maka segala kebutuhan kita akan dicukupkan oleh Allah.”

Nilai tersebut mencerminkan kuatnya pengaruh kepemimpinan dalam membangun kesadaran spiritual yang mendasari etos kerja dan semangat belajar di lingkungan pesantren. Hasil di atas memberikan manfaat bagi lembaga karena jika seluruh warga sekolah memiliki orientasi beribadah dalam setiap kegiatan maka akan berpengaruh pada kualitas lulusan yang berkarakter sesuai dengan nilai kepesantrenan.

Sebaliknya, indikator pembentuk variabel dengan nilai rata-rata terendah adalah penilaian pada pernyataan pemimpin memberi waktu dan perhatian untuk kelancaran proses belajar dengan nilai rata-rata sebesar 3,948. Pada pernyataan tersebut, sebagian responden menilai bahwa pemimpin belum sepenuhnya dapat meluangkan waktu secara optimal untuk memberikan perhatian langsung terhadap proses pembelajaran di lembaga formal.

Dalam hal ini juga telah disampaikan oleh Agus Moch. Chotib sebagai jajaran pengurus yayasan bahwa:¹⁰⁵

“*Alhamdulillah* sekarang perkembangannya baik dan semakin meluas. Masyarakat yang jauh pun percaya dengan kita. Dengan banyaknya santri ini kita juga semakin menata kepengurusan dan membagi tugas kepada yang lainnya. Karena tidak bisa kalau pengasuh harus selalu mengontrol, agak kewalahan juga. Apalagi semakin kesini semakin sering diundang masyarakat dalam kegiatan-kegiatan. Jadi sebisa mungkin tidak meninggalkan yang dalam juga tidak meninggalkan yang luar.”

Kutipan tersebut memperkuat bahwa peran kyai sebagai pemimpin tidak hanya terbatas pada pengawasan internal lembaga pendidikan, tetapi juga meluas pada tanggung jawab eksternal sebagai tokoh masyarakat. Kondisi ini membuat intensitas keterlibatan langsung dalam kegiatan belajar mengajar menjadi terbagi dengan tugas-tugas sosial dan dakwah di luar pesantren.

2. Variabel Kompetensi Guru

Indikator variabel kompetensi guru yang berjumlah 4, dijabarkan dalam 8 pernyataan dalam angket dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kompetensi Guru

Item	Skor Jawaban					Total	Mean	Med.	Min	Max
	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)					
X2.1	0	10	52	122	145	329	4.237	4.000	2.000	5.000
X2.2	0	8	46	121	154	329	4.325	5.000	2.000	5.000
X2.3	0	7	45	134	143	329	4.252	4.000	2.000	5.000

¹⁰⁵ Agus Moch. Chotib. Koordinator Lembaga Pendidikan Pesantren Al Amien Jember. *Wawancara*, 13 Agustus 2025. 08.30 WIB

X2.4	0	11	34	123	161	329	4.295	4.000	2.000	5.000
X2.5	0	10	34	116	169	329	4.289	4.000	2.000	5.000
X2.6	1	4	49	107	168	329	4.328	5.000	1.000	5.000
X2.7	0	12	35	129	153	329	4.286	4.000	2.000	5.000
X2.8	0	14	39	139	137	329	4.213	4.000	2.000	5.000

Tabel di atas memperlihatkan bahwa kompetensi guru di Yayasan Pesantren Al Amien Jember memperoleh rata-rata jawaban responden yang juga berada di atas angka 4. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian sangat setuju. Selanjutnya, indikator dengan rata-rata tertinggi terdapat pada aspek kompetensi kepribadian item nomor 6 dengan skor 4,328. Indikator ini merefleksikan bahwa guru memperlakukan siswa secara setara untuk memastikan setiap siswa berpeluang mencapai keberhasilan.

Sebaliknya, indikator dengan rata-rata terendah ditunjukkan pada item nomor 8 dengan nilai 4,213. Pernyataan ini berhubungan dengan pemanfaatan teknologi oleh guru. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa responden menilai pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran masih belum maksimal dilakukan oleh guru.

Rendahnya penilaian mengenai penggunaan teknologi oleh guru telah disinggung oleh Ustadz Zaenal Arifin, beliau mengatakan:¹⁰⁶

“Kita masih terus belajar mengikuti perkembangan zaman. Dulu sekitar tahun 2010 kita sering membuat pelatihan yang diikuti oleh orang luar juga. Banyak yang minat karna dulu masih tidak familiar. Komputernya dulu masih komputer tabung seperti TV. Sampai sekarang kita

¹⁰⁶ Zaenal Arifin, M.Pd. Kepala Madrasah Aliyah Al Amien Jember. *Wawancara*, 27 Agustus 2025. 08.30 WIB

konsisten belajar agar anak-anak nantinya tidak menjadi anak yang terbelakang. Gurunya dulu diajari, kan banyak yang sudah tidak muda jadi waktu untuk belajar dirumah tidak banyak. Kita fasilitasi, baru mereka nanti mengajari muridnya.”

Pernyataan Ustadz Zaenal Arifin tersebut menunjukkan bahwa rendahnya pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran bukan disebabkan oleh kurangnya kesadaran guru, melainkan karena adanya tantangan dalam proses adaptasi terhadap perkembangan teknologi. Sebagian guru masih perlu waktu untuk menyesuaikan diri, terutama bagi mereka yang telah lama mengajar dengan metode konvensional. Upaya pesantren untuk terus memberikan pelatihan dan pendampingan menjadi langkah nyata dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di bidang teknologi.

3. Variabel Budaya Organisasi Pembelajar

Variabel budaya organisasi pembelajar diukur dalam pernyataan yang berjumlah 10 item dari 5 indikator, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Distribusi Jawaban Variabel Budaya Organisasi Pembelajar

Item	Skor Jawaban					Total	Mean	Med.	Min	Max
	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)					
Z.1	0	7	42	132	148	329	4.280	4.000	2.000	5.000
Z.2	0	11	37	128	153	329	4.267	4.000	2.000	5.000
Z.3	0	8	32	129	160	329	4.310	4.000	2.000	5.000
Z.4	0	5	25	126	173	329	4.392	5.000	2.000	5.000
Z.5	0	7	29	121	172	329	4.353	5.000	2.000	5.000
Z.6	1	5	42	112	169	329	4.343	5.000	1.000	5.000
Z.7	0	8	31	135	155	329	4.325	4.000	2.000	5.000
Z.8	0	16	39	124	150	329	4.234	4.000	2.000	5.000
Z.9	0	9	51	116	153	329	4.410	5.000	2.000	5.000

Z.10	0	11	29	111	178	329	4.383	5.000	2.000	5.000
------	---	----	----	-----	-----	-----	-------	-------	-------	-------

Tabel di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi pembelajar pada Yayasan Pesantren Al Amien Jember memperoleh rata-rata jawaban responden yang berada di atas angka 4. Tanggapan ini berarti sebagian besar responden menilai sangat setuju. Selain itu, indikator pembentuk variabel dengan nilai rata-rata tertinggi adalah *mental models* pada item nomor 4, yaitu sebesar 4,392. Indikator ini menyatakan bahwa guru sering menggunakan cara mengajar yang bervariasi agar siswa mudah paham.

Sebaliknya, indikator pembentuk variabel dengan nilai rata-rata terendah adalah pada item 8 dengan nilai rata-rata 4,234. Item tersebut memuat pernyataan bahwa pemimpin dan guru memberikan pengalaman belajar untuk memberikan motivasi kepada siswa. Hasil ini menunjukkan bahwa responden menilai pernyataan tersebut positif namun belum menunjukkan persepsi yang sangat tinggi, sehingga dapat diartikan bahwa upaya pemimpin dan guru dalam memberikan pengalaman belajar yang memotivasi masih perlu ditingkatkan.

Penguatan budaya organisasi pembelajar pada Pesantren Al Amien disampaikan oleh Ustadz Robith Rifqi yaitu:¹⁰⁷

“Identitas kita adalah santri. Meskipun guru, sejatinya semuanya adalah santri. Maka harus tetap belajar dan belajar. Kebetulan juga disini selalu ada kegiatan rutinan khusus untuk mengaji guru agar budaya belajar tidak terputus. Kalau mengandalkan kompetensi yang dimiliki saja itu sangat tidak cukup, maka harus ada kolaborasi dan

¹⁰⁷ Robith Rifqi, S.Pd.I. Pelaksana Kepala MTs Al Amien Jember. *Wawancara*, 13 Agustus 2025. 09.00 WIB

mental untuk selalu meluaskan kapasitas diri, tidak hanya sebagai guru tetapi juga sebagai hamba. Santri nanti otomatis mengamati dan meniru.”

Pernyataan Ustadz Robith Rifqi tersebut memperkuat temuan bahwa budaya organisasi pembelajar telah menjadi bagian integral dari sistem pembinaan di Pesantren Al Amien Jember. Pemaknaan bahwa setiap guru sejatinya juga adalah santri menunjukkan adanya kesadaran kolektif bahwa proses belajar tidak berhenti pada jabatan atau posisi, melainkan menjadi prinsip hidup yang terus dijaga.

4. Variabel Kualitas Lulusan

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kualitas lulusan berjumlah 8 pernyataan dari 4 indikator. Data disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kualitas Lulusan

Item	Skor Jawaban					Total	Mean	Med.	Min	Max
	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)					
Y.1	0	8	56	129	136	329	4.195	4.000	2.000	5.000
Y.2	0	19	48	128	134	329	4.146	4.000	2.000	5.000
Y.3	2	15	46	119	147	329	4.198	4.000	1.000	5.000
Y.4	1	19	37	118	154	329	4.231	4.000	1.000	5.000
Y.5	0	12	24	122	171	329	4.374	5.000	2.000	5.000
Y.6	0	15	51	120	143	329	4.188	4.000	2.000	5.000
Y.7	0	18	48	131	132	329	4.146	4.000	2.000	5.000
Y.8	0	18	38	128	145	329	4.216	4.000	2.000	5.000

Berdasarkan tabel di atas, kualitas lulusan di Yayasan Pesantren Al Amien Jember memperoleh nilai rata-rata jawaban responden yang berada di atas angka 4. Maka dapat dipahami bahwa mayoritas

responden memberikan penilaian sangat setuju. Indikator dengan rata-rata tertinggi terdapat pada aspek adaptasi sosial, tepatnya pada item nomor 5 dengan skor sebesar 4,374. Indikator ini mencerminkan bahwa lulusan menunjukkan sikap hormat kepada guru/kyai dan santun kepada teman.

Kemudian, indikator dengan nilai rata-rata terendah ditunjukkan pada item nomor 2 dan 7 dengan skor 4,146. Temuan tersebut menunjukkan bahwa menurut penilaian responden, kemampuan lulusan dalam membaca, memahami, dan menjelaskan kitab kuning/Al-Qur'an yang sesuai standar pesantren adalah yang paling rendah. Selain itu juga responden menilai lulusan belum mampu melaksanakan shalat berjamaah, tilawah al-Quran, dan amalan sunnah secara konsisten.

B. Pengujian *Measurement Model (Outer Model)*

Pengukuran *measurement model* atau biasa disebut *outer model* merupakan metode untuk menilai hubungan antara setiap indikator dengan variabel laten. Pengujian pada *measurement model* mencakup:

1. Uji Validitas

a. Content Validity

Validasi isi (*content validity*) pada instrumen penelitian ini melibatkan tiga orang pakar yang memiliki bidang keahlian berbeda, yakni ahli Manajemen Pendidikan Islam, ahli Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran, serta ahli Metodologi Penelitian dengan penilaian sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Penilaian Validitas Isi Instrumen

No	Butir Pernyataan	Penilaian			Rata-Rata	Aiken's V	Ket.
		Ahli 1	Ahli 2	Ahli 3			
Variabel Kepemimpinan Spiritual							
Altruistic Love							
1	Pemimpin menegakkan aturan akademik dan pesantren dengan tegas.	4	5	4	4,33	0,83	Valid
2	Pemimpin memberi waktu dan perhatian untuk kelancaran proses belajar.	4	4	4	4,00	0,75	Valid
3	Pemimpin menghargai usaha kami meskipun hasilnya belum sempurna.	4	5	4	4,33	0,83	Valid
Hope/Faith							
4	Pemimpin mengingatkan agar selalu berperilaku sesuai nilai-nilai keagamaan.	5	5	5	5,00	1,00	Valid
5	Pemimpin menunjukkan kedisiplinan yang menjadi contoh bagi kami.	5	5	4	4,67	0,92	Valid
6	Pemimpin menjelaskan target belajar yang harus dicapai lulusan.	4	4	4	4,00	0,75	Valid
Vision							
7	Pemimpin menyampaikan visi sekolah agar kami termotivasi menjadi lulusan yang unggul.	4	4	4	4,00	0,75	Valid
8	Pemimpin memfasilitasi kegiatan yang mendorong kami mencapai cita-cita.	4	5	5	4,67	0,92	Valid
9	Pemimpin menanamkan perilaku baik kepada guru dan siswa untuk mpembentukan karakter.	5	5	4	4,67	0,92	Valid
Calling							
10	Pemimpin selalu mengingatkan untuk melakukan segala aktivitas dengan niat ibadah.	4	5	4	4,33	0,83	Valid

11	Pemimpin menanamkan kepada kami sikap ikhlas dalam belajar dan berbuat sebagai bentuk pengabdian kepada Allah	5	5	4	4,67	0,92	Valid
12	Pemimpin menjadi teladan dalam nilai kejujuran dan amanah.	5	5	4	4,67	0,92	Valid
Membership							
13	Pemimpin menumbuhkan rasa kekeluargaan di lingkungan sekolah.	4	4	5	4,33	0,83	Valid
14	Pemimpin menanamkan kepada kami bahwa keberhasilan lulusan adalah hasil kerja sama semua warga sekolah	4	5	4	4,33	0,83	Valid
15	Kepala sekolah melibatkan melibatkan kami dalam kegiatan sekolah.	4	4	4	4,00	0,75	Valid
Variabel Kompetensi Guru							
Kompetensi Pedagogik							
16	Guru menjelaskan pelajaran dengan cara yang mudah dipahami.	5	5	4	4,67	0,92	Valid
17	Guru memberikan umpan balik (<i>feedback</i>) terhadap hasil ujian atau tugas siswa.	4	5	4	4,33	0,83	Valid
Kompetensi Kepribadian							
18	Guru bersikap konsisten antara ucapan dan perbuatannya	4	5	4	4,33	0,83	Valid
19	Guru memperlihatkan sikap disiplin dan tanggung jawab yang diharapkan dimiliki lulusan.	5	5	5	5,00	1,00	Valid
Kompetensi Sosial							
20	Guru bersikap ramah dan menghargai setiap siswa.	4	5	4	4,33	0,83	Valid

21	Guru memperlakukan siswa secara setara untuk memastikan setiap siswa berpeluang mencapai keberhasilan.	5	5	5	5,00	1,00	Valid
Kompetensi Profesional							
22	Guru mampu menjawab pertanyaan dalam proses pembelajaran.	5	5	4	4,67	0,92	Valid
23	Guru menggunakan teknologi pembelajaran untuk membantu siswa mencapai prestasi optimal.	5	5	4	4,67	0,92	Valid
Variabel Budaya Organisasi Pembelajar							
<i>Personal Mastery</i>							
24	Kegiatan belajar di sekolah berjalan tertib dan sesuai jadwal.	5	4	3	4,00	0,75	Valid
25	Pemimpin dan guru mengingatkan kami untuk tidak mudah puas dengan hasil belajar yang sudah dicapai.	5	5	4	4,67	0,92	Valid
<i>Mental Models</i>							
26	Cara guru mengajar sesuai dengan kemampuan masing-masing siswa.	4	5	4	4,33	0,83	Valid
27	Guru sering menggunakan cara mengajar yang bervariasi agar siswa mudah paham.	4	5	5	4,67	0,92	Valid
<i>Shared Vision</i>							
28	Saya merasa bangga menjadi bagian dari sekolah ini.	4	5	4	4,33	0,83	Valid
29	Semua warga sekolah berpartisipasi aktif dalam program sekolah.	4	4	4	4,00	0,75	Valid
<i>Team Learning</i>							
30	Guru membantu siswa mencari cara ketika mengalami kesulitan belajar meskipun diluar jam pembelajaran.	5	5	4	4,67	0,92	Valid

40	Lulusan melaksanakan shalat berjamaah, tilawah Al-Qur'an, dan amalan sunnah secara konsisten.	4	5	4	4,33	0,83	Valid
41	Lulusan mampu memimpin doa, tahlil, khutbah, atau kegiatan keagamaan di lingkungan pesantren/masyarakat.	4	5	4	4,33	0,83	Valid

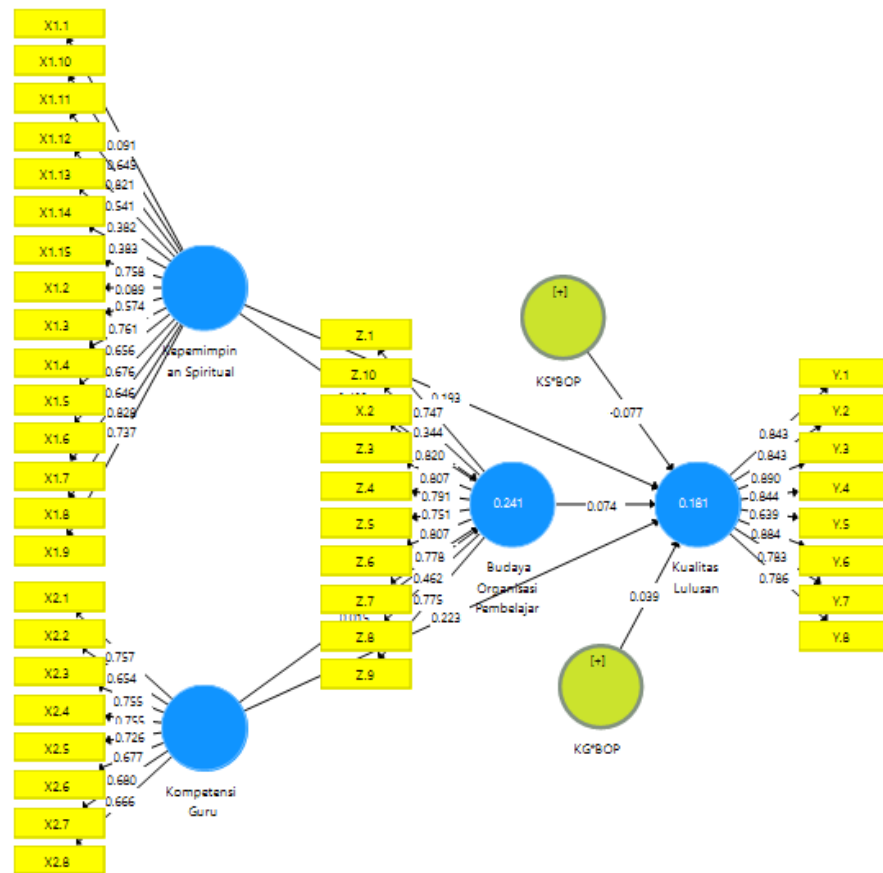
Tabel tersebut memperlihatkan bahwa hasil penilaian dari para pakar menunjukkan nilai Aiken's V di atas 0,75, yang menandakan bahwa instrumen dinyatakan valid. Dengan demikian, butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian ini dianggap layak dan mampu mengukur setiap variabel secara tepat serta merepresentasikan aspek yang hendak diteliti dengan jelas.

b. *Outer Loading*

Outer loading berfungsi untuk mengevaluasi validitas setiap indikator dalam mengukur suatu konstruk. Secara umum, nilai ambang batas yang digunakan adalah 0,70. Namun, nilai serendah 0,60 masih dapat diterima apabila nilai AVE dan *Composite Reliability* tetap memenuhi syarat.

1) Nilai *Outer Loading* sebelum Modifikasi

Nilai *outer loading* digunakan untuk menilai sejauh mana setiap indikator mampu merepresentasikan variabel laten yang diukur, sebagai berikut:



Gambar 4.1 Nilai Outer Loading sebelum Modifikasi

Hasil perhitungan SEM PLS tersebut dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 7 Nilai Outer Loading sebelum Modifikasi

	Budaya Organisasi Pembelajaran	KG*BOP	KS*BOP	Kepemimpinan Spiritual	Kompetensi Guru	Kualitas Lulusan
KS * BOP			1.005			
KG * BOP		1.081				
X1.1				0.091		
X1.2				0.089		
X1.3				0.574		
X1.4				0.761		
X1.5				0.656		
X1.6				0.676		
X1.7				0.646		
X1.8				0.828		
X1.9				0.737		

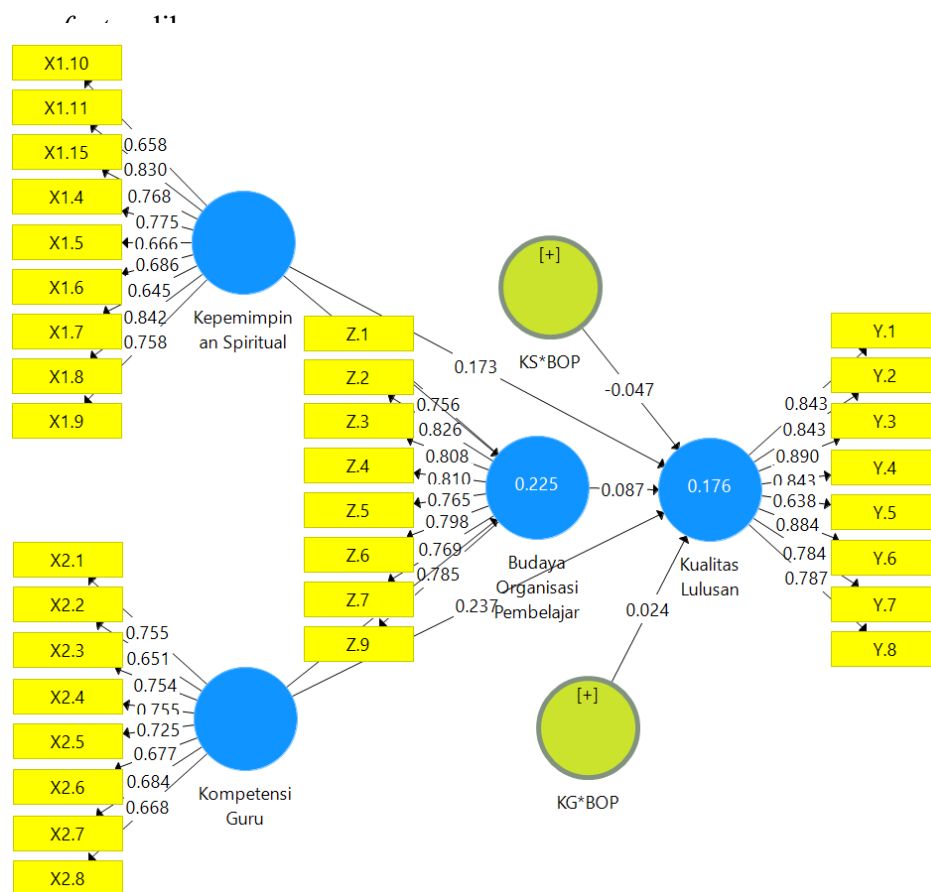
X1.10				0.645		
X1.11				0.821		
X1.12				0.541		
X1.13				0.382		
X1.14				0.383		
X1.15				0.758		
X2.1					0.757	
X2.2					0.654	
X2.3					0.755	
X2.4					0.755	
X2.5					0.726	
X2.6					0.677	
X2.7					0.680	
X2.8					0.666	
Z.1	0.747					
Z.2	0.820					
Z.3	0.807					
Z.4	0.791					
Z.5	0.751					
Z.6	0.807					
Z.7	0.778					
Z.8	0.462					
Z.9	0.775					
Z.10	0.344					
Y.1						0.843
Y.2						0.843
Y.3						0.890
Y.4						0.844
Y.5						0.639
Y.6						0.884
Y.7						0.783
Y.8						0.786

Dari gambar 4.1 dan tabel 4.3 dapat dipahami bahwa terdapat 17 item yang memiliki nilai lebih rendah dari 0,7 yang berarti tidak valid. Namun, dari 10 item tersebut terdapat 8 item yang memiliki nilai lebih dari 0,6 yang menurut pendapat Ghazali & Latan berarti masih dapat diterima dengan ketentuan bahwa nilai AVE dan CR memenuhi syarat.

Maka, 5 item yang bernilai $<0,60$ dinyatakan tidak valid dan akan dihapus.

2) Nilai *Outer Loading* setelah Modifikasi

Gambar di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan model SEM-PLS setelah indikator yang tidak memenuhi kriteria nilai *loading*



Gambar 4.2 Nilai Outer Loading setelah Modifikasi

Berikut adalah sajian data dari gambar tersebut dalam bentuk tabel:

Tabel 4. 8 Nilai Outer Loading setelah Modifikasi

	Budaya Organisasi Pembelajar	KG*BOP	KS*BOP	Kepemimpinan Spiritual	Kompetensi Guru	Kualitas Lulusan
KS * BOP			1.038			
KG * BOP		1.060				
X1.4				0.775		
X1.5				0.666		
X1.6				0.686		
X1.7				0.645		
X1.8				0.842		
X1.9				0.758		
X1.10				0.658		
X1.11				0.830		
X1.15				0.768		
X2.1					0.755	
X2.2					0.651	
X2.3					0.754	
X2.4					0.755	
X2.5					0.725	
X2.6					0.677	
X2.7					0.684	
X2.8					0.668	
Z.1	0.756					
Z.2	0.826					
Z.3	0.808					
Z.4	0.810					
Z.5	0.765					
Z.6	0.798					
Z.7	0.769					
Z.9	0.785					
Y.1						0.843
Y.2						0.843
Y.3						0.890
Y.4						0.843
Y.5						0.638
Y.6						0.884
Y.7						0.784
Y.8						0.787

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SEM-PLS yang ditampilkan pada Gambar 4.2, seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai loading di atas 0,60. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki tingkat validitas yang tinggi dan telah memenuhi kriteria nilai *loading* yang disyaratkan.

c. *Average Variance Extracted* (AVE)

Sebuah konstruk dinyatakan valid apabila nilai *Average Variance Extracted* (AVE) mencapai atau melebihi 0,50. Berikut disajikan tabel hasil perhitungan nilai AVE yang menunjukkan hasil penelitian ini:

Tabel 4. 9 Nilai Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Spiritual	0.897	0.915	0.915	0.548
Kompetensi Guru	0.859	0.859	0.890	0.504
Budaya Organisasi Pembelajar	0.915	0.926	0.930	0.624
Kualitas Lulusan	0.928	0.940	0.941	0.668
KS*BOP	1.000	1.000	1.000	1.000
KG*BOP	1.000	1.000	1.000	1.000

Sumber: Olah Data SmartPls 3.0

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada masing-masing konstruk berada di atas 0,50. Temuan ini menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruknya dengan baik.

d. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa suatu indikator reflektif benar-benar menjadi pengukur yang tepat bagi konstruknya. Dalam aplikasi SmartPLS 3.0, pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* serta *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Dibawah ini adalah hasil perhitungan yang telah dilakukan:

Discriminant Validity

	Budaya ...	KG*BOP	KS*BOP	Kepemim...	Kompete...	Kualitas L...
Budaya Organisasi Pe...	0.725					
KG*BOP	-0.091	1.000				
KS*BOP	-0.138	0.710	1.000			
Kepemimpinan Spirit...	0.491	-0.158	-0.253	0.617		
Kompetensi Guru	0.311	-0.153	-0.170	0.614	0.710	
Kualitas Lulusan	0.244	-0.085	-0.145	0.379	0.371	0.817

Gambar 4.3 Output Nilai Fornell-Larcker

Gambar di atas memperlihatkan hasil uji validitas diskriminan yang dilakukan melalui kriteria *Fornell-Larcker*. Terlihat bahwa nilai korelasi diagonal pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini mampu berdiri sendiri dan tidak saling tumpang tindih secara berlebihan.

Kemudian hasil perhitungan *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) adalah sebagai berikut:

Discriminant Validity

	Budaya ...	KG*BOP	KS*BOP	Kepemim...	Kompete...	Kualitas L...
Budaya O...						
KG*BOP	0.097					
KS*BOP	0.136	0.710				
Kepemim...	0.514	0.204	0.280			
Kompete...	0.337	0.165	0.176	0.701		
Kualitas L...	0.249	0.089	0.147	0.409	0.402	

Gambar 4.4 Output Nilai HTMT

Berdasarkan gambar tersebut, semua nilai rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) yang ditampilkan berada jauh di bawah ambang batas yang disarankan, yaitu 0.90. Nilai ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki diskriminan yang baik, sehingga masing-masing variabel laten dapat dibedakan dengan jelas dari variabel lainnya.

Nilai akar AVE yang ditunjukkan juga lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk pada kolom dan baris lainnya. Ini menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya sendiri secara lebih besar dibandingkan varians yang dijelaskan oleh konstruk lain.

2. Uji Reliabilitas

a. *Composite Reliability* (CR)

Hasil perhitungan PLS mengenai nilai *Composite Reliability* ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 10 Output nilai Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Spiritual	0.897	0.915	0.915	0.548
Kompetensi Guru	0.859	0.859	0.890	0.504
Budaya Organisasi Pembelajar	0.915	0.926	0.930	0.624
Kualitas Lulusan	0.928	0.940	0.941	0.668
KS*BOP	1.000	1.000	1.000	1.000
KG*BOP	1.000	1.000	1.000	1.000

Sumber: Olah Data SmartPls 3.0

Tabel di atas menampilkan hasil perhitungan *Composite Reliability* pada masing-masing variabel penelitian. Pada variabel kepemimpinan spiritual menunjukkan angka 0.915, variabel kompetensi guru menunjukkan 0.890, variabel budaya organisasi pembelajar menunjukkan angka 0.930, variabel kualitas lulusan menunjukkan 0.941, variabel budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderasi antara variabel kepemimpinan spiritual dan kualitas lulusan sebesar 1.000, serta variabel budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderasi antara variabel kompetensi guru dan kualitas lulusan sebesar 1.000.

Seluruh variabel menunjukkan nilai *Composite Reliability* melampaui batas minimum yang direkomendasikan sebesar 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik.

b. *Cronbach's Alpha*

Hasil perhitungan PLS mengenai nilai *Cronbach's Alpha* disajikan dalam gambar berikut:

Tabel 4. 11 Output nilai Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Spiritual	0.897	0.915	0.915	0.548
Kompetensi Guru	0.859	0.859	0.890	0.504
Budaya Organisasi Pembelajar	0.915	0.926	0.930	0.624
Kualitas Lulusan	0.928	0.940	0.941	0.668
KS*BOP	1.000	1.000	1.000	1.000
KG*BOP	1.000	1.000	1.000	1.000

Sumber: Olah Data SmartPls 3.0

Tabel di atas menampilkan hasil perhitungan *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel penelitian. Variabel kepemimpinan spiritual memperoleh nilai 0.897, variabel kompetensi guru sebesar 0.859, variabel budaya organisasi pembelajar sebesar 0.915, variabel kualitas lulusan sebesar 0,928, variabel budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderasi antara variabel kepemimpinan spiritual dan kualitas lulusan bernilai 1.000, serta variabel budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderasi antara variabel kompetensi guru dan kualitas lulusan bernilai 1.000

Seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* telah melampaui batas minimum yang direkomendasikan sebesar 0,70. Nilai ini menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas

internal yang sangat baik, sehingga instrumen dapat dipercaya untuk mengukur variabel secara konsisten.

C. Pengujian *Structural Model (Inner Model)*

1. Analisis R-Square (R^2)

Nilai R-Square menunjukkan besarnya tingkat determinasi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Semakin tinggi nilai R-Square, semakin baik pula tingkat determinasi yang dihasilkan. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *SmartPLS 3.0*, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Output Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kualitas Lulusan	0.785	0.782

Tabel tersebut menunjukkan nilai R Square sebesar 0.785 berarti bahwa 78.5% dari variasi yang terjadi pada variabel Kualitas Lulusan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang ada dalam model penelitian ini. Hasil ini menunjukkan yang sangat baik, karena nilai tersebut berarti model penelitian antar variabel memiliki kekuatan prediktif yang sangat kuat.

2. Analisis Q-Square (Q^2)

Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model penelitian dapat dikatakan cukup baik. Sebaliknya, apabila nilai Q^2 kurang dari 0, maka model dianggap memiliki relevansi prediktif yang rendah. Pada penelitian ini, konstruk atau variabel laten endogen memperoleh nilai

Q^2 lebih besar dari 0, sehingga prediksi yang dihasilkan model dinilai relevan. Hasil perhitungan Q^2 adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Output Nilai Q Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \text{SSE}/\text{SSO})$
Kepemimpinan Spiritual	1.316.000	1.316.000	
Kompetensi Guru	1.645.000	1.645.000	
Budaya Organisasi Pembelajaran	1.645.000	1.645.000	
Kualitas Lulusan	1.316.000	883.389	0.329
KG*BOP	329.000	329.000	
KS*BOP	329.000	329.000	

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0.329 yang berarti lebih besar dari 0. Maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang kuat. Nilai ini juga berarti bahwa model penelitian ini tidak hanya cocok dengan data yang ada, tetapi juga mampu memprediksi variabel Kualitas Lulusan dengan baik pada data baru atau data yang tidak digunakan dalam model.

3. Analisis f-square (f^2)

Analisis f^2 dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen setelah variabel tersebut dimasukkan ke dalam model. Nilai f^2 dikategorikan sebagai berikut:

- a. 0.02 (kecil)
- b. 0.15 (sedang)
- c. 0.35 (besar)

Dalam penelitian ini hasil nilai f^2 disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.14 Output Nilai f-Square

	Kualitas Lulusan	Interpretasi
Kepemimpinan Spiritual	0.371	Pengaruh besar
Kompetensi Guru	0.162	Pengaruh besar
Budaya Organisasi Pembelajar	0.033	Pengaruh kecil
Kualitas Lulusan		
KG*BOP	0.025	Pengaruh kecil
KS*BOP	0.032	Pengaruh kecil

Hasil analisis nilai f-square menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki nilai 0,371 dengan pengaruh besar terhadap kualitas lulusan, kompetensi guru senilai 0,162 dengan pengaruh besar, dan budaya organisasi pembelajar sebesar 0,033 dengan pengaruh kecil. Sementara itu, budaya organisasi pembelajar sebagai variabel moderasi antara $X1 > Y$ dan $X2 > Y$ masing-masing menunjukkan angka sebesar 0,025 dan 0,032 yang keduanya termasuk dalam kategori pengaruh kecil.

4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada nilai P-Values. Suatu hipotesis dinyatakan diterima jika nilai t-statistik $> 1,96$ dan nilai P-Values $< 0,05$. Adapun hasil pengujian hipotesis yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Output Hasil Botstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
$X1 > Y$	0.501	0.505	0.065	7.654	0.000
$X2 > Y$	0.327	0.323	0.064	5.078	0.000
$Z > Y$	0.135	0.142	0.057	2.384	0.018
$X1 > Z > Y$	0.134	0.124	0.052	2.580	0.010
$X2 > Z > Y$	-0.119	-0.107	0.055	2.146	0.032

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada gambar di atas, dapat diketahui untuk masing-masing hubungan variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16 Interpretasi Hasil

Hipotesis	Hubungan antar Variabel	P Value	Keterangan
1	$X1 > Y$	0.000	Diterima
2	$X2 > Y$	0.000	Diterima
3	$Z > Y$	0.018	Diterima
4	$X1 > Z > Y$	0.010	Diterima
5	$X2 > Z > Y$	0.032	Diterima

- a. H_a 1: Terdapat pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember

Berdasarkan tabel 4.15, koefisien jalur (*path coefficients*) menunjukkan angka T Statistics sebesar 7.654 dengan P Value 0.000. Karena 0.000 lebih kecil dari 0.05, berarti nilai ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas lulusan. Artinya, semakin kuat kepemimpinan spiritual yang berlandaskan nilai iman, amanah, dan keteladanan, maka semakin baik kualitas lulusan yang dihasilkan. Pemimpin yang menjadi teladan moral mampu menumbuhkan lingkungan pendidikan yang religius, disiplin, dan berkarakter, sehingga menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik dan spiritual. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang pertama ini diterima.

- b. $H_a 2$: Terdapat pengaruh kompetensi guru terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember

Nilai P-Value Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan menunjukkan angka 0.000. Angka tersebut lebih kecil dari 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas lulusan. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan spiritual mampu membentuk karakter serta mengembangkan kemampuan siswa secara optimal. Dengan penguasaan materi, metode mengajar yang efektif, dan keteladanan sikap, guru berperan langsung dalam meningkatkan lulusan yang berilmu, berakhlak, dan siap menghadapi tantangan zaman. Oleh karena itu, $H_a 2$ dalam penelitian ini diterima.

- c. $H_a 3$: Terdapat pengaruh budaya organisasi pembelajar terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember

Koefisien jalur (*path coefficients*) memiliki nilai P-Value 0.018. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pembelajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas lulusan. Lembaga yang memiliki budaya belajar kolektif mampu beradaptasi, berinovasi, dan terus memperbaiki proses pendidikan. Melalui kolaborasi, refleksi, dan pembelajaran berkelanjutan, seluruh elemen pesantren berkontribusi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kompetensi dan karakter peserta didik, sehingga menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing. Oleh karena itu, hipotesis ketiga penelitian ini diterima.

- d. H_a 4: budaya organisasi pembelajar memoderasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember

Nilai P-Value untuk koefisien jalur ini adalah 0.010. Karena nilai ini lebih kecil dari 0.05, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi Pembelajar terbukti memoderasi atau menguatkan pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Kualitas Lulusan. Budaya organisasi yang kuat terbukti memperkuat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap mutu lulusan, karena nilai-nilai kepemimpinan diinternalisasi dalam sistem kerja, proses pembelajaran, dan interaksi sehari-hari. Kepemimpinan spiritual tidak hanya menjadi pedoman moral, tetapi juga terwujud nyata dalam budaya kerja dan praktik pendidikan yang berorientasi pada peningkatan kualitas lulusan. Maka, hipotesis penelitian ke 4 diterima.

- e. H_a 5: budaya organisasi pembelajar memoderasi pengaruh kompetensi guru terhadap kualitas lulusan di pondok pesantren Al Amien Jember

Berdasarkan tabel, nilai P-Value menunjukkan nilai 0.032. Nilai tersebut berarti kurang dari 0.05. Maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi Pembelajar memoderasi pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan. Kompetensi guru akan lebih optimal dalam lingkungan yang mendukung kolaborasi, refleksi, dan inovasi bersama. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_a 5 dalam penelitian ini diterima.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kualitas Lulusan di Pondok Pesantren Al Amien Jember.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kualitas lulusan di Pesantren Al Amien Jember. Temuan ini didukung oleh nilai P-Value 0,000, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Angka ini membuktikan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima, di mana variabel kepemimpinan spiritual secara nyata memengaruhi kualitas lulusan di lembaga pendidikan tersebut. Hubungan yang terjalin antara kedua variabel ini membuktikan bahwa penerapan kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai spiritual sejalan dengan kebutuhan guru dan siswa khususnya di lingkungan pesantren. Ketika kepemimpinan spiritual diterapkan sesuai dengan harapan dan kebutuhan para pihak terkait, dampaknya terhadap peningkatan kualitas lulusan akan menjadi lebih kuat.

Indikator pembentuk variabel yang menunjukkan hasil tertinggi adalah *calling* dengan nomor item 10. Item tersebut memiliki deskripsi pemimpin selalu mengingatkan untuk melakukan segala aktivitas dengan niat ibadah. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual di Pesantren Al Amien Jember menunjukkan bahwa pemimpin berperan efektif dalam menanamkan nilai spiritual sebagai dasar dalam setiap aktivitas di pesantren. Arah dan teladan yang diberikan menjadikan warga sekolah memahami makna bekerja sebagai bentuk ibadah, bukan sekadar kewajiban formal. Indikator pembentuk variabel

yang memiliki nilai terendah adalah nomor item 2 dengan nilai rata-rata 3,948. Sebagian responden menilai bahwa keterlibatan langsung pemimpin dalam kegiatan pembelajaran di sekolah formal masih terbatas.

Temuan penelitian ini semakin kuat ketika dianalisis melalui teori kepemimpinan spiritual Louis W. Fry, yang menekankan tiga komponen utama (*altruistic love, vision, dan hope/faith*) sebagai fondasi terbentuknya *calling* dan *membership*. Pada Pesantren Al Amien Jember, aspek *calling* tampak menonjol melalui dorongan pemimpin agar seluruh aktivitas diniatkan sebagai ibadah, sesuai konsep Fry bahwa pemimpin spiritual menumbuhkan rasa makna dalam diri anggota. Rendahnya skor keterlibatan pemimpin dalam kegiatan pembelajaran menunjukkan perlunya penguatan elemen *altruistic love* berupa perhatian dan pendampingan langsung agar *membership* atau rasa dihargai dalam komunitas semakin meningkat. Hasil ini menegaskan bahwa pengaruh signifikan kepemimpinan spiritual terhadap kualitas lulusan bergantung pada sejauh mana nilai inti kepemimpinan spiritual Fry diterapkan secara konsisten dalam lingkungan pesantren.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Dalle dkk. yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual Islami terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pendidikan dengan nilai T Statistics sebesar 2,476 dan nilai P Value 0,014.¹⁰⁸ Bela Elqaweliya juga meneliti tentang kepemimpinan spiritual di pesantren dan menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki dampak dalam

¹⁰⁸ Abd. Rahman Ambo' Dalle, "E-Leadership dalam Perspektif Kepemimpinan Spiritual Islam: Pengaruhnya terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan," Jurnal Ilmiah Ar-Risalah: Media Keislaman, Pendidikan dan Hukum Islam 23, no. 1 (2025): 125-140.

meningkatkan spiritualitas guru dalam mendidik peserta didik. Di Pondok Pesantren Suryalaya, penguatan tersebut dilakukan melalui pelatihan metode spiritual seperti shalat, zikir, khotaman, dan manaqiban. Amaliah-amaliah ini menjadi bentuk kesungguhan dalam pembinaan qalbu guru, yang kemudian diwariskan dalam proses pembelajaran kepada para siswa.¹⁰⁹

Selain itu, Muhammad Amin, dkk. meneliti kepemimpinan spiritual kiai dan di Pesantren Mambaul Ulum Pondok Wuluh menunjukkan bahwa nilai kejujuran, keadilan, amal saleh, disiplin fleksibel, dan kerendahan hati yang diteladankan kiai berperan langsung membentuk motivasi, kedisiplinan, dan fokus belajar santri sehingga kompetensi mereka dalam kitab kuning meningkat.¹¹⁰ Syarif Maulidin dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan spiritual di SMK Islam Al Fadhila Demak, yang diwujudkan melalui kegiatan seperti shalat berjamaah, tadarus Al-Qur'an, serta pembiasaan salam, tidak hanya memperkuat pembentukan karakter siswa, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.¹¹¹ Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh

Penelitian oleh Suhari dkk. juga mengemukakan bahwa lembaga pendidikan yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan spiritual yang kuat cenderung meraih keberhasilan akademik lebih baik dengan memiliki tingkat

¹⁰⁹ Bela Elqaweliya, "Kepemimpinan Spiritual Guru dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik di Kabupaten Tasikmalaya Jawa." *Jurnal Pengabdian Masyarakat Multidisiplin* 5, no. 3 (2022).

¹¹⁰ Muhammad Amin, Abdul Malik Karim Amrullah, and A. Nurul Kawakip. "Kepemimpinan spiritual kiai dalam meningkatkan kompetensi membaca dan memahami kitab kuning di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Pondok Wuluh Leces Probolinggo." *re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 5, no. 1 (2022): 91-103.

¹¹¹ Syarif Maulidin, "Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah: Studi di SMK Islam Al-Fadhila Demak," *VOCATIONAL: Jurnal Inovasi Pendidikan Kejuruan* 4, no. 4 (2024): 180–91.

kelulusan 20% lebih tinggi dibandingkan sekolah yang tidak menerapkannya. Penelitian ini menyimpulkan bahwa selaras dengan al-Quran surat Al-Isra ayat 36 yang berisi setiap keputusan akan dimintai pertanggungjawaban. Pesan ini relevan bagi pemimpin untuk selalu berhati-hati dalam mengambil kebijakan, karena berdampak langsung pada pembentukan karakter dan kualitas lulusan.¹¹²

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan serta diperkuat oleh temuan penelitian lain, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual berperan penting dalam meningkatkan kualitas lulusan. Kepemimpinan spiritual di pesantren Al Amien Jember terbukti mampu menumbuhkan nilai cinta kasih, keimanan, serta pengharapan kepada Tuhan yang menjadi dasar pembentukan karakter santri. Selain itu, keteladanan pemimpin dalam sikap, perilaku, dan kebijakan pendidikan yang diambil terbukti selaras dengan tujuan pesantren sehingga berdampak nyata pada penguatan akhlak sekaligus peningkatan kualitas lulusan.

B. Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kualitas Lulusan di Pondok Pesantren Al Amien Jember.

Hasil penelitian terkait kompetensi guru terhadap kualitas lulusan membuktikan adanya pengaruh yang signifikan. Dapat diperhatikan pada tabel 4.14 bahwa nilai P value sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari angka 0,05. Temuan ini memberikan penegasan bahwa hipotesis alternatif (H_a 2) diterima. Penilaian responden menunjukkan indikator dengan nilai tertinggi merupakan

¹¹² Ahmad Suhari, Hamid Abdul, dan Moh Masrur. "Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam Melalui Kekuatan Kepemimpinan Spiritual: Pendekatan Al-Qur'an Dan Hadits." *Journal of Studies in Educational Management and Research* 1, no. 1 (2025): 18-32.

kompetensi kepribadian item nomor 6 dengan skor 4,328. Indikator ini memuat pernyataan bahwa guru memperlakukan siswa secara setara untuk memastikan setiap siswa berpeluang mencapai keberhasilan.

Hasil ini secara langsung menguatkan prinsip dasar bahwa guru di Pesantren Al Amien Jember berupaya menanamkan nilai keadilan dan kebijaksanaan dalam mendidik. Setiap peserta didik diberi kesempatan yang sama untuk berkembang sesuai potensi masing-masing tanpa memandang latar belakang akademik, sosial, maupun ekonomi. Sikap ini mencerminkan kepribadian guru yang profesional dan berorientasi pada pembentukan karakter siswa yang berakhlak serta berprestasi, sejalan dengan nilai-nilai pendidikan pesantren yang menekankan keseimbangan antara aspek moral dan intelektual. Indikator dengan nilai paling rendah berada pada pernyataan nomor 38 yang mengukur kompetensi profesional tentang pemanfaatan teknologi. Dengan hasil penilaian responden tersebut menunjukkan bahwa guru belum sepenuhnya menggunakan teknologi pembelajaran untuk membantu siswa mencapai prestasi yang optimal.

Temuan penelitian ini semakin menguat saat dikaitkan dengan kerangka kompetensi guru dalam Perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 yang menegaskan bahwa kualitas lulusan sangat dipengaruhi oleh penguasaan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Tingginya skor pada aspek kepribadian sejalan dengan tuntutan regulasi yang menekankan sikap adil dan bijaksana dalam memperlakukan siswa, sedangkan rendahnya skor pada aspek profesional terkait pemanfaatan teknologi menunjukkan perlunya peningkatan kemampuan digital guru agar pembelajaran lebih efektif.

Dengan demikian, pengaruh signifikan kompetensi guru terhadap kualitas lulusan selaras dengan standar kompetensi nasional dan menggambarkan area yang telah berkembang serta area yang masih memerlukan penguatan di Pesantren Al Amien Jember.

Hasil penelitian bahwa kompetensi guru memiliki pengaruh terhadap kualitas lulusan sejalan dengan temuan Sri Haryati dkk. di MTs Darusalam Wanaraja. Dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} = 3,8858$ lebih besar dari $t_{tabel} = 2,0096$, hasil tersebut diketahui bahwa kompetensi guru memberikan kontribusi sebesar 24,84% terhadap kualitas lulusan, sedangkan sisanya 75,16% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.¹¹³ Penelitian serupa juga dilakukan oleh Maharani yang menggunakan uji statistik t. Hasil perhitungan menunjukkan kompetensi guru berpengaruh positif terhadap mutu lulusan dengan diperoleh nilai $t_{hitung} = 4,229$ dan signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel kompetensi guru signifikan, sehingga H_0 ditolak.¹¹⁴

Penelitian lain yang selaras adalah penelitian oleh Maskuri dan Anwar. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa guru yang memiliki kompetensi yang baik tentu mampu menjawab berbagai persoalan dunia pendidikan yang seringkali carut-marut, salah satunya terkait masalah akhlak. Maka kualitas lulusan yang dihasilkan bukan hanya unggul secara akademik, tetapi juga

¹¹³ Sri Haryati, Endang Soetari Ad, and Nizar Alam Hamdani. "Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Manajemen Pembelajaran Untuk Mewujudkan Mutu Lulusan (Penelitian Di MTs Darusalam Wanaraja)." *Khazanah Akademia* 8, no. 02 (2024): 80-90.

¹¹⁴ Dewi Sri Maharani. "Dampak Kompetensi Guru, Akreditasi Sekolah dan Anggaran Pendidikan Terhadap Mutu Kelulusan Siswa SD di Provinsi Aceh." *Singkite Journal* 2, no. 1 (2023): 50-60.

berkarakter, religius, serta memiliki keseimbangan pengetahuan kognitif, afektif, dan psikomotorik.¹¹⁵

Munawir juga melakukan penelitian dengan hasil bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap kualitas lulusan. Adapun hasil pengujian data menggunakan program SmartPLS dalam penelitian ini menunjukkan nilai koefisien Kompetensi sebesar 0,240, yang mencerminkan besarnya pengaruh konstruk ini terhadap Kualitas Lulusan. Untuk menilai apakah hipotesis diterima atau ditolak, dilakukan perbandingan antara nilai t-statistik dengan t-tabel sebesar 1,96 pada taraf signifikansi 5%. Hasilnya, nilai t-statistik sebesar 0,240 lebih kecil dari t-tabel (1,96) dengan p-value 0,810 yang lebih besar dari 0,05 yang berarti H_a diterima.¹¹⁶

Dari beberapa pendapat di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti yakni terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi guru terhadap kualitas lulusan di Pesantren Al Amien Jember. Kompetensi guru menjadi faktor penting yang harus dimiliki dalam proses pendidikan, karena melalui penguasaan materi, keterampilan mengajar, dan kemampuan membimbing, guru mampu membantu siswa mencapai prestasi yang optimal. Hasil tanggapan responden menunjukkan di Pesantren Al Amien Jember para guru memiliki tingkat kompetensi yang baik. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompetensi guru, semakin baik pula kualitas lulusan yang dihasilkan pesantren.

¹¹⁵ Maskuri Ismail, and Khairul Anwar. "Kebijakan dan Strategi Peningkatan Kompetensi Guru Serta Relevansinya Terhadap Mutu Lulusan yang Islami." *Edupedia: Jurnal Studi Pendidikan Dan Pedagogi Islam* 5, no. 2 (2021): 103-113.

¹¹⁶ Rahmad Munawir. "Pengaruh Kompetensi dan Kurikulum terhadap Kualitas Lulusan dengan Pelatihan sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis* (2024): 868-871.

C. Pengaruh Budaya Organisasi Pembelajar Terhadap Kualitas Lulusan di Pondok Pesantren Al Amien Jember.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pembelajar berpengaruh signifikan terhadap kualitas lulusan. Hal ini dibuktikan dengan nilai P-Value sebesar 0,018 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis diterima. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan budaya organisasi pembelajar mampu meningkatkan kualitas lulusan di lembaga pendidikan.

Berdasarkan penilaian responden, nilai tertinggi pada indikator *mental models* terdapat pada item nomor 4 dengan skor rata-rata 4,392. Indikator ini menunjukkan bahwa guru sering menerapkan berbagai metode pembelajaran agar siswa lebih mudah memahami materi. Hasil ini mencerminkan bahwa guru di Pesantren Al Amien Jember memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya strategi pembelajaran yang efektif sebagai salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kualitas lulusan.

Sedangkan indikator dengan item yang berisi pernyataan bahwa pemimpin dan guru berupaya memberikan pengalaman belajar yang dapat menumbuhkan motivasi pada siswa dinilai rendah oleh responden. Dengan kata lain, sebagian responden menilai bahwa upaya pemimpin dan guru dalam menciptakan pengalaman belajar yang mampu meningkatkan motivasi siswa masih perlu diperkuat agar dampaknya lebih optimal terhadap proses dan hasil belajar.

Sebagaimana perspektif teori organisasi pembelajar Peter Senge, tingginya skor pada aspek *mental models* menunjukkan bahwa guru telah mampu memperbarui cara pandang dan metode mengajar sehingga materi lebih

mudah dipahami siswa. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu pilar organisasi pembelajar telah berjalan efektif. Namun rendahnya penilaian terkait upaya menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi siswa menunjukkan bahwa disiplin *personal mastery* dan *team learning* masih perlu diperkuat.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Masrukhin di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus. Penelitian tersebut menemukan hasil bahwa budaya organisasi pembelajar dapat meningkatkan kualitas dan daya saing lulusan dengan mengomunikasikan nilai-nilai sekolah melalui kegiatan rutin seperti upacara pagi dan sela-sela aktivitas sekolah lainnya.¹¹⁷ Penelitian lainnya yaitu oleh Pahing, dkk mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan mutu sekolah dengan kontribusi sebesar 43%.¹¹⁸

Rokim dkk. dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa upaya membangun budaya mutu dalam lembaga pendidikan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan budaya positif yang berorientasi pada peningkatan mutu. Budaya sekolah berperan dalam membentuk perilaku guru, dan perilaku guru pada akhirnya memengaruhi efektivitas serta efisiensi proses pembelajaran, yang berdampak langsung pada kualitas hasil belajar siswa.¹¹⁹ Penelitian Prasetyo juga mengatakan bahwa konsep sekolah pembelajar (*learning organization*) mampu menjamin mutu pendidikan

¹¹⁷ Masrukhin, "Strategi Membangun *Learning Organization* (LO dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lulusan (Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas (SMA))." *Jurnal Quality*, Vol. 3, No. 1.

¹¹⁸ Pahing dan Yovitha Yulianti Ningsih. "Analisis Pengaruh Profesionalisme Guru, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Sekolah." *Andragogi: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 5, no. 1 (2025): 174-186.

¹¹⁹ Muhammad Amin Fathih Rokim and Nur Khozim Muhlis. "Peran Budaya Organisasi dalam Membangun Kualitas Pendidikan." *Jurnal BELAINDIKA (Pembelajaran dan Inovasi Pendidikan)* 6, no. 3 (2024): 357-365.

sekaligus keberlanjutan lembaga.¹²⁰ Budaya pembelajar tidak hanya menjangkau komponen satuan kerja terkecil di dalam sekolah, tetapi juga meluas ke *stakeholder* eksternal yang signifikan, serta menjadikan lima disiplin berpikir sebagai landasan utama dalam menentukan arah kebijakan.

Maka, dengan diterimanya hipotesis ketiga, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pembelajar di Pesantren Al Amien Jember berpengaruh signifikan terhadap kualitas lulusan. Hal ini tampak dari kesadaran tenaga pendidik bahwa setiap program yang dijalankan akan berdampak langsung pada kualitas lulusan yang dihasilkan. Kesadaran tersebut menjadi modal penting dalam menciptakan proses pendidikan yang terarah dan berorientasi pada mutu. Namun, pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan kompetensi guru dinilai belum sepenuhnya optimal, sehingga masih diperlukan upaya yang lebih terstruktur dan berkesinambungan agar peran budaya organisasi pembelajar dapat memberikan kontribusi yang maksimal.

D. Peran Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Moderator antara Kepemimpinan Spiritual dan Kualitas Lulusan di Pondok Pesantren Al-Amien Jember.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Pembelajar terbukti berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Spiritual terhadap Kualitas Lulusan di Pesantren Al Amien Jember. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai p-value sebesar 0,010 yang berarti lebih kecil dari 0,05.

¹²⁰Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, and Agus Salim Salabi. "Multikriteria Analisis untuk Pengembangan Berkelanjutan Organisasi Pembelajaran." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 3, no. 1 (2022): 157-176.

Hasil ini menandakan bahwa variabel Budaya Organisasi Pembelajar memiliki pengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan antara Kepemimpinan Spiritual dan Kualitas Lulusan. Ketika budaya organisasi pembelajar di lingkungan pesantren semakin berkembang, pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap peningkatan kualitas lulusan juga semakin kuat. Kondisi ini menunjukkan bahwa nilai-nilai seperti *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking* mampu memperkuat dampak positif dari keteladanan dan arahan spiritual pemimpin terhadap pencapaian lulusan.

E. Peran Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Moderator antara Kompetensi Guru dan Kualitas Lulusan di Pondok Pesantren Al-Amien Jember

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pembelajar berperan signifikan sebagai variabel moderasi antara kompetensi guru dan kualitas lulusan. Hal ini ditunjukkan melalui hasil pengujian SmartPLS dengan nilai t-statistik 2,146, serta p-value 0,032 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, kompetensi guru mampu memperkuat pengaruh budaya organisasi pembelajar terhadap kualitas lulusan di Pesantren Al Amien Jember. Temuan ini memberikan gambaran bahwa ketika budaya organisasi pembelajar dijalankan dengan baik dan didukung oleh kompetensi guru yang memadai, maka kualitas lulusan yang dihasilkan akan semakin meningkat.

Responden menilai demikian karena budaya organisasi pembelajar di pesantren akan berjalan efektif apabila guru memiliki kompetensi yang baik, meliputi aspek pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Guru yang

kompeten mampu menerjemahkan nilai-nilai organisasi pembelajar ke dalam praktik nyata di kelas, seperti membimbing siswa secara konsisten, mengintegrasikan pengalaman belajar dengan kebutuhan santri, serta memberi contoh nyata dalam proses pembelajaran. Pada saat yang sama, kompetensi kepribadian guru tercermin dari sikap disiplin, sabar, berwibawa, serta mampu menjadi teladan moral bagi peserta didik. Kombinasi ini memperkuat posisi guru tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai figur panutan yang mencerminkan nilai-nilai pesantren.

Selain itu, guru yang memiliki kompetensi mumpuni juga lebih mampu menyesuaikan metode mengajar dengan perkembangan zaman, menggunakan pendekatan yang relevan, serta menjaga komunikasi yang sehat dengan peserta didik, wali murid, sesama rekan kerja, maupun masyarakat sekitar. Kondisi ini menciptakan suasana belajar yang produktif dan kolaboratif, sehingga nilai-nilai budaya organisasi pembelajar tidak berhenti sebatas konsep, tetapi benar-benar dihidupkan dalam keseharian pendidikan di pesantren. Oleh sebab itu, keberadaan budaya organisasi pembelajar menjadi faktor penguat yang menjadikan kompetensi guru berdampak nyata terhadap peningkatan kualitas lulusan di Pesantren Al Amien Jember.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan melalui pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Spiritual terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Lulusan dengan nilai *T-Statistic* = 7,654 yang berarti lebih besar dari 1,96 dan *P Value* = 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 sehingga H_{a1} diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual yang kuat mampu menumbuhkan semangat, tanggung jawab, dan nilai moral peserta didik sehingga berdampak positif pada peningkatan kualitas lulusan.
2. Kompetensi Guru secara langsung juga berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Lulusan. Hal ini dibuktikan melalui nilai *T-Statistics* sebesar 5,078 dan *P-Value* sebesar 0,000, yang memenuhi kriteria signifikansi ($< 0,05$). Maka H_{a2} diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa guru yang menguasai materi pelajaran, mampu mengelola pembelajaran dengan baik, memiliki kepribadian yang matang, dan memiliki hubungan sosial yang positif, mampu menumbuhkan semangat belajar dan membentuk lulusan yang berkualitas.
3. Budaya Organisasi Pembelajar secara langsung juga terbukti signifikan terhadap Kualitas Lulusan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistics* sebesar 2,384 dan *P-Value* sebesar 0,018 yang berada di bawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_{a3} diterima. Maka, budaya organisasi pembelajar

yang menekankan pentingnya pengembangan diri, keterbukaan berpikir, kesamaan visi, kerja sama tim, dan kemampuan melihat hubungan antarproses dalam sekolah mampu menciptakan lingkungan belajar yang saling mendukung sehingga menghasilkan lulusan yang unggul dan berkarakter.

4. Hasil uji moderasi Budaya Organisasi Pembelajar pada hubungan antara Kepemimpinan Spiritual dan Kualitas Lulusan menunjukkan nilai *T-Statistics* sebesar 2,580 yang lebih besar dari 1,96, serta *P-Value* sebesar 0,010 yang lebih besar dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh moderasi tersebut signifikan, sehingga Budaya Organisasi Pembelajar memperkuat hubungan antara Kepemimpinan Spiritual dengan Kualitas Lulusan. Maka dengan ini $H_a 4$ diterima. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual yang menginspirasi warga sekolah melalui visi, keteladanan, dan nilai-nilai keikhlasan mampu membentuk budaya organisasi pembelajar yang kolaboratif dan reflektif, sehingga proses pembelajaran berlangsung lebih bermakna dan berdampak positif pada peningkatan kualitas lulusan.
5. Hasil uji moderasi Budaya Organisasi Pembelajar antara Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 2,146 yang lebih besar dari batas kritis 1,96, serta *P-Value* sebesar 0,032 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menandakan bahwa peran Budaya Organisasi Pembelajar mampu memperkuat pengaruh Kompetensi Guru terhadap peningkatan Kualitas Lulusan secara signifikan sehingga $H_a 5$ bisa diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi guru yang didukung oleh budaya organisasi pembelajar yang menekankan kerja sama, pembelajaran

berkelanjutan, dan keterbukaan terhadap perubahan mampu meningkatkan efektivitas pengajaran serta menghasilkan lulusan yang lebih unggul dan berkarakter.

B. Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, peneliti memberikan saran untuk pengembangan ke depan yang diharapkan dapat memberikan manfaat, baik bagi penelitian selanjutnya maupun bagi peningkatan kualitas lulusan di lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Pesantren Al Amien Jember.

1. Pihak pesantren disarankan untuk terus memperkuat penerapan nilai-nilai kepemimpinan spiritual dalam setiap aspek kegiatan pendidikan. Pemimpin, khususnya kyai dan kepala sekolah, perlu terus menanamkan visi dan keteladanan yang berlandaskan nilai keagamaan agar mampu menjaga arah dan ruh pendidikan pesantren sesuai dengan prinsip spiritualitas Islam.
2. Pihak guru dan tenaga pendidik perlu melakukan peningkatan secara berkelanjutan, baik melalui pelatihan, kolaborasi antarguru, maupun kegiatan reflektif seperti pengajian dan forum belajar bersama. Penguasaan teknologi pembelajaran juga perlu ditingkatkan agar proses belajar mengajar menjadi lebih menarik, efektif, dan relevan dengan perkembangan zaman.
3. Pihak pengelola lembaga pendidikan formal yang berada dalam naungan pesantren untuk terus menumbuhkan dan memperkuat budaya organisasi pembelajar di lingkungan sekolah. Budaya ini dapat dikembangkan melalui kegiatan rutin berbagi pengetahuan, evaluasi bersama, serta penciptaan

lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi di antara guru maupun santri.

4. Pihak peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian pada lembaga pendidikan pesantren lain untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual, kompetensi guru, dan budaya organisasi pembelajar terhadap kualitas lulusan. Peneliti juga dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja atau komitmen organisasi untuk memperkaya hasil temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adindi, Satria, and Zainal Arifin. "Spiritual Leadership of Teacher at Islamic Boarding School Darul Kamal An-Nur NW Kembang Kerang: In the Study of Islamic Education Management." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 15, no. 2 (2024): 153-164.
- Aisah, Hasanatul. "Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Siswa Melalui Program Inovasi Skill (Studi Kasus Di MAN 1 Kabupaten Malang) ." Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2022.
- Akbar, Aulia. "Pentingnya Kompetensi Pedagogik Guru." *JPG: Jurnal Pendidikan Guru* 2, no. 1 (2021): 23–30.
- Akbar, Rahmatullah, Weriana Weriana, Rusdy A. Siroj, and Muhammad Win Afgani. "Experimental research dalam metodologi pendidikan." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9, no. 2 (2023): 465-474.
- Alfath, Annisa, Fara Nur Azizah, and Dede Indra Setiabudi. "Pengembangan Kompetensi Guru Dalam Menyongsong Kurikulum Merdeka Belajar." *Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan* 1, no. 2 (2022): 42–50.
- Amin, Muhammad, Abdul Malik Karim Amrullah, and A. Nurul Kawakip. "Kepemimpinan spiritual kiai dalam meningkatkan kompetensi membaca dan memahami kitab kuning di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Pondok Wuluh Leces Probolinggo." *re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 5, no. 1 (2022): 91-103.
- Arifin, Magito, Didin Hikmah Perkasa, and Wenny Desty Febrian. "Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan." *Global: Jurnal Lentera Bitep* 1, no. 01 (2023): 24-33.
- Aryani, Novi. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kyai Terhadap Kedisiplinan Santri Di Pondok Pesantren Gaza Al-Islami Bogor." Bachelor's thesis, Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah jakarta, 2023.
- Astuti, Sri. "Konsep Kompetensi Spiritual Guru: Pemahaman Dan Implementasinya Dalam Pembelajaran PAI Pada SMP Di Pidie." PhD diss., UIN Ar-Raniry Pascasarjana S3 Pendidikan Agama Islam, 2023.
- Aulia, Desi, Irda Murni, and Desyandri Desyandri. "Peningkatan Kompetensi Guru Sekolah Dasar Melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM)." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 8, no. 1b (2023): 800–807.
- Azzuhri, Misbahuddin, Min-Ping Huang, and Dodi W. Irawanto. "Reinventing spiritual leadership from an Indonesian perspective." *International Journal of Cross Cultural Management* 24, no. 2 (2024): 289-308.

- Ballenas, G., Yasir P. Tidong, Rubylen D. Granaderos, and Jessiel V. Tagadiad. "Research Culture and Organizational Learning on Professional Development of Secondary Teachers." *American Journal of Educational Research* 11, no. 9 (2024): 580-593.
- Barkhoda, Jamal, Fereshteh Heidarei, and Roqia Nosrati Saraydashti. "Re-Examining the Structure of the Educational and Organizational Program of the University by Resorting to the Learning Organization Theory of Peter Senge." *Journal of Educational Planning Studies* 12, no. 24 (2024): 253–71.
- Billah, Muhammad Arif, and Siti Masyithoh. "Pengaruh Keteladanan Guru Terhadap Kedisiplinan Siswa Di SMAN 4 Tangerang Selatan." *Mozaic: Islam Nusantara* 10, no. 2 (2024): 115–28.
- Candrawati, Sang Ayu Ketut, Ni Kadek Ayu Sriani, Putu Gede Subhaktiyasa, Ni Komang Sukra Andini, Ni Luh Nova Dilisca Dwi Putri, Ni Ketut Citrawati, and Megah Andriany. "Spiritual Leadership Enhances Caring Behaviour: The Mediating Role of Calling." *Nurse Media Journal of Nursing* 14, no. 2 (2024).
- Dalle, Abd, Rizky Maulida, Rifan Zaini, Sutrisno Sutrisno, and Samsul Susilawati. "E-leadership dalam perspektif kepemimpinan spiritual Islam: Pengaruhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan." *Jurnal Ilmiah Ar-Risalah: Media Keislaman, Pendidikan dan Hukum Islam* 23, no. 1 (2025): 125-140.
- Eliza, Delfi, Regil Sriandila, Dwi Anisak Nurul Fitri, and Syahreni Yenti. "Membangun Guru Yang Profesional Melalui Pengembangan Profesionalisme Guru Dalam Penerapan Profesinya." *Jurnal Basicedu* 6, no. 3 (May 2022). <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2878>.
- Erlin, Nia Ariyani, and Herri Herri. "Analisis Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan." *AMAR (Andalas Management Review)* 2, no. 2 (2018): 28–41.
- Elqaweliya, Bela. "KEPEMIMPINAN SPIRITUAL GURU DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER PESERTA DIDIK DI KABUPATEN TASIKMALAYA JAWA." *Jurnal Pengabdian Masyarakat Multidisiplin* 5, no. 3 (2022).
- Fanani, Isma Hasyim, and Farikhul Anwar. "Implementasi Manajemen Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *DAARUS TSAQOFAH Jurnal Pendidikan Pascasarjana Universitas Qomaruddin* 1, no. 1 (2023): 9–18.
- Febriana, Rina. *Kompetensi Guru*. Bumi aksara, 2021.
- Febrianti, Ivadila, and Azmi Mujahidah. "Pengaruh Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di SMP Negeri 56 Surabaya." *Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia* 1, no. 3 (2024): 13-13.

- Febrianto, Abi Sopyan. "Sintesa Konsep Spiritual Leadership Dan Islamic Leadership." *Coopetition* 11, no. 3 (2020): 368360.
- Fry, Louis W. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 693–727.
- Hafidz, Sholeh. "Apakah Budaya Sekolah Mempengaruhi Karakter siswa?: Kajian Meta-Analisis". *Jurnal Ilmiah WUNY* 6, no. 1 (March 29, 2024): 42–50.
- Hamid, Abdul. "Model Manajemen Kurikulum Berbasis Karakter di Pesantren: Implikasinya Terhadap Pembentukan Kepribadian: Model Manajemen Kurikulum Berbasis Karakter Di Pesantren, Implikasi Terhadap Pembentukan Kepribadian Mahasiswa." *NAAFI: JURNAL ILMIAH MAHASISWA* 1, no. 6 (2024).
- Harum, Akhmad, Suciani Latif, Abdul Saman, Sahril Buchori, and M Amirullah. "Peningkatan Kapasitas Tenaga Pendidik SD, SMP & SMA Athirah Untuk Mengembangkan Potensi Siswa Melalui Strategi Coaching." *Jurnal Altifani Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 4, no. 2 (2024): 161–68.
- Haryati, Sri, Endang Soetari Ad, and Nizar Alam Hamdani. "Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Manajemen Pembelajaran Untuk Mewujudkan Mutu Lulusan (Penelitian Di MTs Darusalam Wanaraja)." *Khazanah Akademia* 8, no. 02 (2024): 80-90.
- Hendrajaya, Cuk Taruna, and Evi Lestari. "Efek Resiko Dan Privasi Terhadap Kepercayaan Menggunakan Media Sosial." *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)* 4, no. 4 (2022): 5577–5764.
- Hera, Suzana. "Learning Organization Pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung." Phd Diss., UIN Raden Intan Lampung, 2023.
- Hilmiatussadiyah, Kinanti Geminastiti, Eeng Ahman, and D Disman. "Teacher Competency: Descriptive Study of Guru Penggerak." *Inovasi Kurikulum* 21, no. 1 (2024): 149–62.
- Ir Hj Umi Rusilowati, M M. *Organisasi Pembelajaran*. Cipta Media Nusantara, 2022.
- Ismail, Maskuri, and Khairul Anwar. "Kebijakan dan Strategi Peningkatan Kompetensi Guru Serta Relevansinya Terhadap Mutu Lulusan yang Islami." *Edupeedia: Jurnal Studi Pendidikan Dan Pedagogi Islam* 5, no. 2 (2021): 103-113.
- Janna, Nilda Miftahul. "Variabel Dan Skala Pengukuran Statistik," 2020. <https://doi.org/10.31219/osf.io/8326r>.
- Karsono, Bambang, Robertus Suraji, and Istianingsih Sastrodiharjo. "The Influence of Leadership Spirituality to Improving the Quality of Higher Education in

- Indonesia." *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention* 9, no. 01 (2022): 6832-6841.
- Kasanova, Ria, ed. *Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Inovatif Sebagai Fondasi Kinerja UKM Berbasis Agility*. CV Eureka Media Aksara, 2025.
- Khairiah, K. (2021). Kinerja Guru Dalam Perspektif Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja.
- Kudu, Nagya S, Maroof O Anifowose, Wasiu A Ola-awo, and Luqman O Oyewobi. "School of Environmental Technology." *School Of Environmental Technology*, 2024, 247.
- "Laporan PISA KEMENDIKBUDRISTEK," 2022. <https://www.kemdikbud.go.id/>.
- Maharani, Dewi Sri. "Dampak Kompetensi Guru, Akreditasi Sekolah dan Anggaran Pendidikan Terhadap Mutu Kelulusan Siswa SD di Provinsi Aceh." *Singkite Journal* 2, no. 1 (2023): 50-60.
- Maidiana, Maidiana. "Penelitian Survey." *ALACRITY: Journal of Education*, 2021, 20–29.
- Mansyur, Abd Rahim, and Andi Bunyamin. "Wawasan Kepemimpinan Guru (Teacher Leadership) Dan Konsep Guru Penggerak." *Education and Learning Journal* 2, no. 2 (2022): 101–9.
- Maryanti, Rizka Ayu. "Pengaruh Self Efficacy, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dan Kohesivitas Kelompok Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Probolinggo." UIN Maulana Malik Ibrahim , 2024. <http://etheses.uin-malang.ac.id/>.
- Masrukhin, "Strategi Membangun *Learning Organization* (LO dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lulusan (Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas (SMA)." *Jurnal Quality*, Vol. 3, No. 1
- Maulidin, Syarif. "Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah: Studi di SMK Islam Al-Fadhila Demak." *VOCATIONAL: Jurnal Inovasi Pendidikan Kejuruan* 4, no. 4 (2024): 180–91.
- Mildawani, M T S. "Implementation of The Senge's Fifth Discipline: Strategy to Anticipate Change." *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention* 8, no. 5 (2021): 6460–63.
- Molan, Jerri Pati. "Pengaruh Spiritual Leadership, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Keyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kesiman Denpasar." Doctoral Dissertation, Universitas Mahasarakswati Denpasar, 2024.

- Mukaromah, Siti Maulidatul. "Kepemimpinan Spiritual (Spiritual Leadership) Guru Sekolah Dasar Dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik." *Elementary: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 4, no. 1 (2018): 63–74.
- Munawir, Rahmad. "Pengaruh Kompetensi dan Kurikulum terhadap Kualitas Lulusan dengan Pelatihan sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis* (2024): 868-871.
- Musa, Wardatul Aishah, Nooraini Othman, Siti Shariah Shaari, and M N H Jalaludin. "Hubungan Antara Kesedaran Kendiri Dengan Teori Kognitif Sosial, Teori Goleman Dan Teori Astin." *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship* 2, no. 2 (2016): 62–68.
- Noreen, Sumaira, and Sadia Shahbaz. "Schools as Learning Organizations: Impact of Age & Experience of Preschool Teachers Understanding about Disciplines of Learning Organization in Peter Senge's Model," 2021.
- Nur, Muhammad Amin, Walid Fajar Antariksa, Wahidmurni Wahidmurni, and Aji Wahyudin. "The Influence of Kiai Leadership, Pesantren Culture, and Information Technology on Santri Loyalty." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 8, no. 4 (2024): 1347-1365.
- Nurhayati, Laely. "Pendidikan Profetik pada Masa Nabi Muhammad SAW: Telaah Historis Transformasi Sosial melalui Nilai Tauhid, Humanisasi, dan Liberasi." *Jurnal Kajian Islam dan Sosial Keagamaan* 2, no. 4 (2025): 951-956.
- Oktavianda, B. G. R., & Pradana, B. I. (2024). Implementasi Learning Organization Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(4), 953–970.
- Olobia, Leoncio P. "Learning Disciplines in an Organization: A Book Review of Peter Senge's 'Fifth Discipline,'" n.d.
- Pahing dan Ningsih, Yovitha Yulianti. "Analisis Pengaruh Profesionalisme Guru, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Sekolah." *Andragogi: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 5, no. 1 (2025): 174-186.
- Panut, Panut, Giyoto Giyoto, dan Yusuf Rohmadi. "Implementasi Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren Terhadap Pengelolaan Pondok Pesantren." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 2 (2021): 816-828.
- PASCU, Bianca, Florin LUNGU, and Ilie Dănuț POPA. "Learning Organisations And Learning Universities." *Review of Management and Economic Engineering* 22, no. 87 (2023): 18–23.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, and Agus Salim Salabi. "Multikriteria Analisis untuk Pengembangan Berkelanjutan Organisasi

- Pembelajaran." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 3, no. 1 (2022): 157-176.
- Purwaningsih, Yeti. "Empat Kompetensi Guru Dalam Mengembangkan Pembelajaran." *J-PGMI: Jurnal Pendidikan Guru MI* 6, no. 1 (2023): 23–30.
- Rachmawati, Indriyana, Eko Pramudya Laksana, and Novi Rosita Rahmawati. "Spiritual Leadership: Konsep Baru Dalam Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah." *Jurnal Pembelajaran, Bimbingan, Dan Pengelolaan Pendidikan* 3, no. 3 (2023): 272–81.
- Riduansyah, Achmad, and Celia Cinantya. "Peran Pemberdayaan Guru dan Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di Indonesia." *Jurnal Keilmuan dan Keislaman* (2025): 256-268.
- Riski, Aulia, Riana Tambunan, Novi Anggraeni, and Faisal Alam. "Implementation of The Spiritual Leadership Model in Improving The Quality of Education in Islamic Boarding Schools." *JOELS: Journal of Election and Leadership* 4, no. 2 (2023): 159-167.
- Rohmad, and Siti Sarah. Pengembangan Instrumen Angket. Vol. 1. Yogyakarta: Penerbit K-Media, 2021.
- Rokim, Muhammad Amin Fathih, and Nur Khozim Muhlis. "Peran Budaya Organisasi dalam Membangun Kualitas Pendidikan." *Jurnal BELAINDIKA (Pembelajaran dan Inovasi Pendidikan)* 6, no. 3 (2024): 357-365.
- Safutri, Yona Yohara, and Diana Riski Sapitri Siregar. "Spritual Leadership Dalam Pendidikan Islam." *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2022): 168–77.
- Sagala, Syaiful. "Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren." *Jurnal Tarbiyah* 22, no. 2 (2015).
- Salim, Cicik Rohmaniyah. "Pengaruh Learning Organization, Kohesivitas dan Motivasi Afiliasi Terhadap Kinerja Sosial Guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Malang," December 12, 2023. <http://etheses.uin-malang.ac.id/62024/>.
- Saputra, Angga, Dewi Setyawati, and Fitri Rahayu "Implementasi Learning Organization dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Tileng 1 Girisubo". *Dharmala of Social Science* 1, no. 2 (December 1, 2024): 100–111.
- Sari, Mutia, Habibur Rachman, Noni Juli Astuti, Muhammad Win Afgani, and Rusdy Abdullah. "Explanatory Survey Dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif." *Metode*, 2022, 1.

- Sartika, Ratu, and Bambang Herawan Hayadi. "Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 24 (2024): 486–98.
- Senge, Peter. "Peter Senge and the Learning Organization." *Dimension* 14 (1990).
- Senge, Peter M. "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization." *Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.*, August 1990.
- Setiyadi, Didik, S. Kom, M. Kom, and Juju Jumaedi. *Kepemimpinan yang Menghidupkan: Transformasi SDM Melalui Nilai, Empati, dan Karakter*. ALUNGCIPTA, 2025.
- Shihab, M Quraish. *Al-Quran Dan Maknanya*. Lentera Hati, 2020.
- Sholihin, Mahfud, and Dwi Ratmono. *Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS 7.0 Untuk Hubungan Nonlinier Dalam Penelitian Sosial Dan Bisnis*. Penerbit Andi, 2021.
- Siregar, Syofian. *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Dengan Perhitungan Manual Dan SPSS*. 1st ed. Jakarta: Prenada Media Group, 2013.
- Subhaktiyasa, Putu Gede, Anak Agung Gede Agung, I. Nyoman Jampel, and Kadek Rihendra Dantes. "Spiritual leadership in educational organization: A systematic literature review." *Journal of Law and Sustainable Development* 11, no. 5 (2023): e722-e722.
- Suhari, Ahmad, Abdul Hamid, and Moh Masrur. "Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam Melalui Kekuatan Kepemimpinan Spiritual: Pendekatan Al-Qur'an Dan Hadits." *Journal of Studies in Educational Management and Research* 1, no. 1 (2025): 18-32.
- Suhardi, Muhammad. "PERAN KEPEMIMPINAN RELIGIUS DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN YANG HUMANIS DAN ETIS." *Al-Mahabbah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2025): 89-99.
- Sulung, Undari, and Mohamad Muspawi. "Memahami Sumber Data Penelitian: Primer, Sekunder, Dan Tersier." *Edu Research* 5, no. 3 (2024): 110–16.
- Sumarno, Christin, Tri Kuat, and Edhy Susatya. "Kompetensi Guru, Budaya Kerja, Dan Motivasi Guru Berpengaruh Terhadap Kesiapan Kerja Siswa SMK". *Jurnal Taman Vokasi* 10, no. 2 (December 31, 2022): 111–123.
- Suncaka, Eko. "Manajemen Mutu Lulusan Pendidikan Menengah di Kabupaten Pringsewu ." Doctoral Dissertation, UIN Raden Intan Lampung, 2022.
- Suriani, Nidia, and M Syahrani Jailani. "Konsep Populasi Dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan." *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2023): 24–36.

- Suryaningrum, Sumarah. "Penguatan Kompetensi guru Pada Implementasi Kurikulum Merdeka Daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, Dan Terluar)." *Wahana Dedikasi: Jurnal PkM Ilmu Kependidikan* 6, no. 1 (2023): 165–72.
- Sustiana, Merlia, Abdurrahmansyah Abdurrahmansyah, Nur Amalia, and Kenta Yolanda. "Meningkatkan Kompetensi Guru Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas". *Jurnal Riset Madrasah Ibtidaiyah (JURMIA)* 5, no. 1 (February 2, 2025): 90–100.
- Syahroni, Muhammad Irfan. "Prosedur Penelitian Kuantitatif." *EJurnal Al Musthafa* 2, no. 3 (2022): 43–56.
- Syaputri, Dwi, Ade Irma, and Frena Fardillah. "IMPLEMENTASI KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DALAM KEGIATAN PEMBELAJARAN DI SEKOLAH." *Jurnal Media Akademik (JMA)* 3, no. 6 (2025).
- Tahajudin, Didin, Siti Rokmanah, and Chanesa Hestiani Putri. "Optimalisasi Guru Sebagai Pemimpin Pembelajaran Pada Program Guru Penggerak." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 8, no. 4 (2023): 1967–72.
- Tentama, Fatwa. "Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Pada Organizational Citizenship Behavior." *Humanitas* 15, no. 1 (2018): 62.
- Trias, Fatih Mubaidilla. "Pengaruh *Technical* dan *Functional Quality* Terhadap Daya Saing Sekolah Melalui *Brand Image* di Sma Negeri 1 Kesamben Blitar *Functional Quality Brand Image Blitar* ." UIN Maulana Malik Ibrahim , 2025. <http://etheses.uin-malang.ac.id/>.
- Ulum, Muhammad Rosikhul, Heri Yanto, and Widiyanto Widiyanto. "Kontribusi Motivasi Berprestasi, IPK Dan Student Engagement Dalam Membangun Kompetensi Mahasiswa Akuntansi." *Journal of Economic Education* 6, no. 2 (2017): 106–13.
- Urfi, Muflih, Akhmad Shunhaji, and Adlan Nawawi. "Optimalisasi Pembelajaran dalam Meningkatkan Kualitas Lulusan pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Labora Edukasi Bogor, Jawa Barat." *Jurnal Pendidikan Integratif* 6, no. 1 (2025).
- Wajdi, H Farid, Desy Seplyana, M Pd Juliastuti, Emma Rumahlewang, M Pd I Fatchiatuzahro, Novia Nour Halisa, M M Sinta Rusmalinda SAB, S T Retna Kristiana, M T MM, and M Fathun Niam. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Penerbit Widina, 2024.
- Wedanthi, Luh Putu Ritzki, Ni Ketut Suarni, and I Gede Margunayasa. "Implementasi Teori Behaviorisme Skinner Untuk Meningkatkan Motivasi Belajar IPAS Siswa Kelas V." *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 2 (2025): 2392–96.

- Wibowo, Agung Hardianto, Nana Herdiana Abdurrahman, Agus Mulyanto, dan Imam Asrofi. "Implementasi Manajemen Mutu dalam Peningkatan Kinerja Guru untuk Mewujudkan Lulusan SMA Swasta yang Unggul." *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL DINASTI REVIEW* 6, no. 3 (2025): 2043–2052. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3>.
- Widodo, Prasetya Budi, Diana Rusmawati, Endah Mujiasih, and Adi Dinardinata. "Validitas isi skala integritas akademik dosen." *Jurnal Empati* 11, no. 3 (2022): 146-153.
- Wijaksa, Bambang, Revica Heldria Putri, and Neneng Hasanah. "Konsep Dasar Perilaku dan Budaya Organisasi: Implikasi Terhadap Kinerja dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia." *Jurnal Manajemen Dakwah Dan Ilmu Komunikasi* 1, no. 3 (2025): 1–10.
- Winarni, Endang Widi. *Teori Dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R & D*. Bumi Aksara, 2021.
- Wyciślak, Sławomir, and Michael A Radin. *The Fundamentals of Systems Thinking, Management & Effective Leadership*. World Scientific, 2024.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sub Indikator	Pernyataan
1	Kepemimpinan Spiritual Sumber: Fry (2003)	<i>Altruistic Love</i>	Sikap tegas	Pemimpin menegakkan aturan akademik dan pesantren dengan tegas.
			Empati terhadap guru dan siswa	Pemimpin memberi waktu perhatian untuk kelancaran proses belajar.
			Penghargaan atas prestasi	Pemimpin menghargai usaha kami meskipun hasilnya belum sempurna.
		<i>Hope/Faith</i>	Keyakinan terhadap nilai-nilai keagamaan	Pemimpin mengingatkan agar selalu berperilaku sesuai nilai-nilai keagamaan.
			Keteladanan dalam bertindak	Pemimpin menunjukkan kedisiplinan yang menjadi contoh bagi kami.
			Optimisme	Pemimpin menjelaskan target belajar yang harus dicapai lulusan.
		<i>Vision</i>	Visi yang kuat	Pemimpin menyampaikan visi sekolah agar kami termotivasi menjadi lulusan yang unggul.
			Mencerminkan cita-cita	Pemimpin memfasilitasi kegiatan yang mendorong kami mencapai cita-cita.
			Konsistensi	Pemimpin menanamkan perilaku baik kepada guru dan siswa untuk pembentukan kepribadian.
		<i>Calling</i>	Makna religius dalam tugas	Pemimpin selalu mengingatkan untuk melakukan segala

				aktivitas dengan niat ibadah.
			Semangat pengabdian	Pemimpin menanamkan kepada kami sikap ikhlas dalam belajar dan berbuat sebagai bentuk pengabdian kepada Allah.
			Integritas moral	Pemimpin menjadi teladan dalam nilai kejujuran dan amanah.
		<i>Membership</i>	Rasa kebersamaan	Pemimpin menumbuhkan rasa kekeluargaan di lingkungan sekolah.
			Pengakuan terhadap kontribusi anggota	Pemimpin menanamkan kepada kami bahwa keberhasilan lulusan adalah hasil kerja sama semua warga sekolah.
			Keterlibatan dalam keputusan	Pemimpin melibatkan kami dalam kegiatan sekolah.
2	Kompetensi Guru Sumber: Perdirjen GTK No. 2626/B/HK.04.01/2023	Kompetensi Pedagogik	Kejelasan dalam menyampaikan materi pelajaran.	Guru menjelaskan pelajaran dengan cara yang mudah dipahami.
			Penilaian hasil belajar	Guru memberikan penjelasan atau bimbingan tambahan ketika nilai belum mencapai standar.
		Kompetensi Kepribadian	Integritas dan moralitas pribadi	Guru bersikap konsisten antara ucapan dan perbuatannya.
			Keteladanan dalam perilaku	Guru memperlihatkan sikap disiplin dan tanggung jawab yang diharapkan dimiliki lulusan.
		Kompetensi Sosial	Kemampuan berinteraksi	Guru bersikap ramah dan menghargai setiap siswa.

3			Sikap adil dan tidak diskriminatif	Guru memperlakukan siswa secara setara untuk memastikan setiap siswa berpeluang mencapai keberhasilan.
		Kompetensi Profesional	Penguasaan materi ajar	Guru mampu menjawab pertanyaan dalam proses pembelajaran.
			Pemanfaatan teknologi	Guru menggunakan teknologi pembelajaran untuk membantu siswa mencapai prestasi optimal.
	Budaya Organisasi Pembelajaran Sumber: Peter Senge (1990)	<i>Personal Mastery</i>	Pengembangan kompetensi diri	Kegiatan belajar di sekolah berjalan tertib dan sesuai jadwal.
			Komitmen terhadap tugas	Pemimpin dan guru mengingatkan untuk tidak mudah puas dengan hasil belajar yang sudah dicapai.
		<i>Mental Models</i>	Kesadaran terhadap pola pikir	Cara guru mengajar sesuai dengan kemampuan masing-masing siswa.
			Inovasi dalam pembelajaran	Guru sering menggunakan cara mengajar yang bervariasi agar siswa mudah paham.
		<i>Shared Vision</i>	Kejelasan dan kekuatan visi kepemimpinan	Saya merasa bangga menjadi bagian dari sekolah ini.
			Partisipasi dalam program bersama	Saya berkomitmen untuk mendukung terwujudnya visi sekolah.
		<i>Team Learning</i>	Kolaborasi dalam pemecahan masalah	Guru membantu siswa mencari cara ketika mengalami kesulitan belajar meskipun diluar jam pembelajaran.
			Berbagi praktik pembelajaran	Pemimpin dan guru membagikan pengalaman belajar

4	Kualitas Lulusan Sumber: Sagala (2013), Astin (1985)	<i>Systems Thinking</i>		untuk memberikan motivasi kepada siswa.
			Kesadaran dampak sistemik	Guru menjelaskan pentingnya setiap kegiatan belajar untuk meningkatkan prestasi lulusan.
			Perencanaan jangka panjang	Kegiatan belajar di sekolah dirancang agar lulusan siap menghadapi masa depan.
		Akademik	Tanggung jawab akademik	Lulusan menunjukkan semangat belajar yang tinggi di kelas maupun di pesantren.
			Disiplin dan kepatuhan	Lulusan mampu membaca, memahami, dan menjelaskan kitab kuning/Al-Qur'an.
		Karakter	Akhlak dan sikap	Lulusan melaksanakan tugas yang diberikan guru/ustadz dengan tuntas dan tepat waktu.
			Keterlibatan sosial	Lulusan mematuhi tata tertib pesantren, termasuk jadwal ibadah, belajar, dan kegiatan harian.
		Adaptasi Sosial	Pengamalan ibadah	Lulusan menunjukkan sikap hormat kepada guru/kyai dan santun kepada teman.
			Kepemimpinan dan dakwah	Lulusan aktif membantu dan bekerja sama dalam kegiatan pesantren atau masyarakat.
		Nilai Religius	Tanggung jawab akademik	Lulusan melaksanakan shalat berjamaah, tilawah Al-Qur'an, dan amalan sunnah secara konsisten.
			Disiplin dan kepatuhan	Lulusan mampu memimpin doa, tahlil, khutbah, atau kegiatan keagamaan di

lingkungan
pesantren/masyarakat.

Lampiran 2. Struktur Kepengurusan Yayasan Pesantren Al Amien Jember



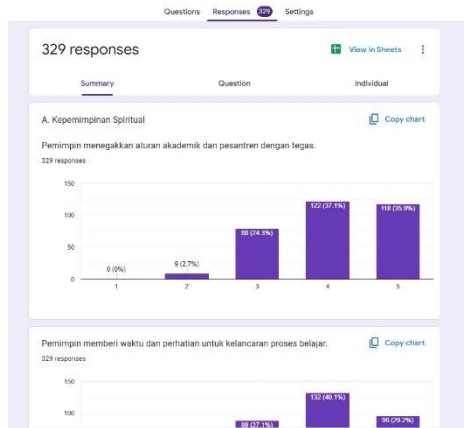
Lampiran 3. Visi-Misi dan Tata Tertib Yayasan Pesantren Al Amien Jember



Lampiran 4. Penyebaran Angket melalui Tenaga Administrasi



Lampiran 5. Hasil Pengisian Angket oleh Responden



Lampiran 6. Hasil Uji *Construct Reliability and Validity*

Construct Reliability and Validity					Copy to Clipboard:		Excel Format	R Format
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extract...				
BOP*KG	1.000	1.000	1.000	1.000				
Budaya Organisasi Pem	0.947	0.951	0.954	0.657				
KS*KG	1.000	1.000	1.000	1.000				
Kepemimpinan Spiritual	0.949	0.958	0.955	0.604				
Kompetensi Guru	0.932	0.938	0.942	0.597				
Kualitas Lulusan	0.950	0.954	0.959	0.770				

Lampiran 7. Hasil Uji *Discriminant Validity Fornell Larcker*

Discriminant Validity						
Fornell-Larcker Criter...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait ...	Heterotrait-Monotrait			
	Budaya ...	KG*BOP	KS*BOP	Kepemim...	Kompete...	Kualitas L...
Budaya Organisasi Pe...	0.725					
KG*BOP	-0.091	1.000				
KS*BOP	-0.138	0.710	1.000			
Kepemimpinan Spirit...	0.491	-0.158	-0.253	0.617		
Kompetensi Guru	0.311	-0.153	-0.170	0.614	0.710	
Kualitas Lulusan	0.244	-0.085	-0.145	0.379	0.371	0.817

Lampiran 8. Hasil Uji *Discriminant Validity Heterotrait-Monotrait Rasio*

Discriminant Validity						
Fornell-Larcker Criter...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait ...	Heterotrait-Monotrait ...		Co	
	Budaya ...	KG*BOP	KS*BOP	Kepemim...	Kompete...	Kualitas L...
Budaya O...						
KG*BOP	0.097					
KS*BOP	0.136	0.710				
Kepemim...	0.514	0.204	0.280			
Kompete...	0.337	0.165	0.176	0.701		
Kualitas L...	0.249	0.089	0.147	0.409	0.402	

Lampiran 9. Hasil Uji *R Square*

R Square			
Matrix	R Square	R Square Adjusted	
	R Square	R Square ...	
Kualitas L...	0.785	0.782	

Lampiran 10. Hasil Uji *f Square*

f Square							Copy to Clipboard:
Matrix	f Square						
		Budaya ...	KG*BOP	KS*BOP	Kepemim...	Kompete...	Kualitas L...
Budaya Organisasi Pembelajaran							0.033
KG*BOP							0.025
KS*BOP							0.032
Kepemimpinan Spiritual							0.371
Kompetensi Guru							0.162
Kualitas Lulusan							

Lampiran 11. Hasil Uji *Q Square*

Construct Crossvalidated Redundancy						
Total	Case1	Case2	Case3	Case4	Case5	Case6
			SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)	
Budaya Organisasi Pembelajaran			1645.000	1645.000		
KG*BOP			329.000	329.000		
KS*BOP			329.000	329.000		
Kepemimpinan Spiritual			1316.000	1316.000		
Kompetensi Guru			1645.000	1645.000		
Kualitas Lulusan			1316.000	883.389		0.329

Lampiran 12. Hasil Uji Path Coefficients (Bootstrapping)

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias ...	Samples	Copy to Clipboard:	
	Original ...	Sample ...	Standard ...	T Statistic...	P Values
Budaya Organisasi Pembelajaran -> Kualitas Lulusan	0.135	0.142	0.057	2.384	0.018
KG*BOP -> Kualitas Lulusan	-0.119	-0.107	0.055	2.146	0.032
KS*BOP -> Kualitas Lulusan	0.134	0.124	0.052	2.580	0.010
Kepemimpinan Spiritual -> Kualitas Lulusan	0.501	0.505	0.065	7.654	0.000
Kompetensi Guru -> Kualitas Lulusan	0.327	0.323	0.064	5.078	0.000

Lampiran 13. Hasil Uji Construct Reliability and Validity

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extract...	Co
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
Budaya O...	0.915	0.926	0.930	0.624	
KG*BOP	1.000	1.000	1.000	1.000	
KS*BOP	1.000	1.000	1.000	1.000	
Kepemim...	0.897	0.915	0.915	0.548	
Kompete...	0.859	0.859	0.890	0.504	
Kualitas L...	0.928	0.940	0.941	0.668	

Lampiran 14. Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCA SARJANA
Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65133, Telp. (0341) 531133
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: ppsi@uin-malang.ac.id

Nomor : B-2696/Pe/TL.00/7/2025 30 Juli 2025
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

Yth. Bapak / Ibu
Ketua Yayasan Pesantren Al Amien Jember


Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian serta pengumpulan data dan informasi terkait objek penelitian tesis yang dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Miftahul Alfarina
NIM : 230106220017
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. Hj. Sutiah, M.Pd
2. Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Spiritual, Budaya Organisasi Pembelajaran, Dan Kompetensi Guru Terhadap Kualitas Lulusan Di Pesantren Al Amien Jember

Demikian surat permohonan izin penelitian ini kami sampaikan, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

Wahidmurni





Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.
Token : XESRhuang

Lampiran 15. Validasi Pakar/Ahli 1

LEMBAR VALIDASI ANGKET

Nama Validator : Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.
 NIP : 197204202002121003
 Bidang Keahlian : Metodologi Penelitian
 Tanggal Pengisian : 14 Oktober 2025

Dengan hormat,
 Sehubungan dengan penelitian yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Pendidikan Formal Pesantren Al Amien Jember"**, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan penilaian terhadap instrumen angket yang telah disusun.

Penilaian dari Bapak/Ibu akan digunakan sebagai bahan validasi isi (*content validity*) dan masukan berharga guna memperbaiki serta menyempurnakan instrumen agar layak digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

A. Petunjuk Pengisian Tabel Penilaian


- Penilaian dilakukan dengan memberikan centang pada kolom skor yang sesuai dengan kriteria berikut:
 1: Tidak Valid
 2: Kurang Valid
 3: Cukup Valid
 4: Valid
 5: Sangat Valid
- Pada tabel penilaian juga disediakan kolom untuk menuliskan saran atau komentar dari Bapak/Ibu.
- Masukan dan penilaian Bapak/Ibu sangat bermanfaat bagi peneliti untuk melakukan revisi dan meningkatkan kualitas instrumen penelitian ini.

C. Kesimpulan

Instrumen penelitian dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Pendidikan Formal Pesantren Al Amien Jember"** dinyatakan:

☐ Dapat digunakan tanpa perbaikan
☒ Dapat digunakan dengan perbaikan
☐ Tidak dapat digunakan

Malang, 14 Oktober 2025
 Ahli Materi


Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.
 NIP. 197204202002121003

Lampiran 16. Validasi Pakar/Ahli 2

LEMBAR VALIDASI ANGKET

Nama Validator : Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.
 NIP : 198010012008011016
 Bidang Keahlian : Keilmuan Manajemen Pendidikan Islam
 Tanggal Pengisian : 15 Oktober 2025

Dengan hormat,
 Sehubungan dengan penelitian yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Pendidikan Formal Pesantren Al Amien Jember"**, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan penilaian terhadap instrumen angket yang telah disusun.

Penilaian dari Bapak/Ibu akan digunakan sebagai bahan validasi isi (*content validity*) dan masukan berharga guna memperbaiki serta menyempurnakan instrumen agar layak digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

A. Petunjuk Pengisian Tabel Penilaian


- Penilaian dilakukan dengan memberikan centang pada kolom skor yang sesuai dengan kriteria berikut:
 1: Tidak Valid
 2: Kurang Valid
 3: Cukup Valid
 4: Valid
 5: Sangat Valid
- Pada tabel penilaian juga disediakan kolom untuk menuliskan saran atau komentar dari Bapak/Ibu.
- Masukan dan penilaian Bapak/Ibu sangat bermanfaat bagi peneliti untuk melakukan revisi dan meningkatkan kualitas instrumen penelitian ini.

C. Kesimpulan

Instrumen penelitian dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Pendidikan Formal Pesantren Al Amien Jember"** dinyatakan:

☒ Dapat digunakan tanpa perbaikan
☐ Dapat digunakan dengan perbaikan
☐ Tidak dapat digunakan

Malang, 15 Oktober 2025
 Ahli Materi


Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.
 NIP. 198010012008011016

Lampiran 17. Validasi Pakar/Ahli 3

LEMBAR VALIDASI ANGKET	
Nama Validator	: Dr. Nurul Yaqien, M.Pd.
NIP	: 197811192006041001
Bidang Keahlian	: Keilmuan Manajemen Pembelajaran
Tanggal Pengisian	: 16 Oktober 2025

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Pendidikan Formal Pesantren Al Amien Jember"**, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan penilaian terhadap instrumen angket yang telah disusun.

Penilaian dari Bapak/Ibu akan digunakan sebagai bahan validasi isi (*content validity*) dan masukan berharga guna memperbaiki serta menyempurnakan instrumen agar layak digunakan dalam pengumpulan data penelitian.


A. Petunjuk Pengisian Tabel Penilaian

- Penilaian dilakukan dengan memberikan centang pada kolom skor yang sesuai dengan kriteria berikut:
1: Tidak Valid
2: Kurang Valid
3: Cukup Valid
4: Valid
5: Sangat Valid
- Pada tabel penilaian juga disediakan kolom untuk menuliskan saran atau komentar dari Bapak/Ibu.
- Masukan dan penilaian Bapak/Ibu sangat bermanfaat bagi peneliti untuk melakukan revisi dan meningkatkan kualitas instrumen penelitian ini.

C. Kesimpulan

Instrumen penelitian dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi Guru terhadap Kualitas Lulusan dengan Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Pendidikan Formal Pesantren Al Amien Jember"** dinyatakan:

☒ Dapat digunakan tanpa perbaikan
☐ Dapat digunakan dengan perbaikan
☐ Tidak dapat digunakan

Malang, 16 Oktober 2025
Ahli Materi

Dr. Nurul Yaqien, M.Pd.
NIP. 197811192006041001

Biodata Penulis



Nama : Miftahul Afkarina
Tempat Tanggal Lahir : Jember, 01 Februari 1999
Alamat : Watukebo Andongsari Ambulu Jember
Email : afkarina133@gmail.com
Riwayat Pendidikan :

Formal

1. 2003-2005 : TK Al Hidayah 70 Ambulu Jember
2. 2005-2011 : MIMA 35 Nurul Ulum Ambulu Jember
3. 2011-2014 : MTs Unggulan Nuris Jember
4. 2014-2017 : MA Unggulan Nuris Jember
5. 2017-2021 : UIN KH. Achmad Sidiq Jember
6. 2024-2025 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Nonformal

1. Pesantren Nurul Islam Antirogo Summersari Jember
2. Pesantren Al Falah Ploso Mojo Kediri