

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KEPEMIMPINAN
ISLAMI SEBAGAI MEDIASI
(Studi Kasus pada GuruYayasan Salsabila Hidayatullah Sumenep)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun Oleh

Laela Azizatur Rohmah

202220280211059

**DIRECTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

2024

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA GURU DENGAN KEPEMIMPINAN ISLAMI
SEBAGAI MEDIASI**

Diajukan oleh :

**LAELA AZIZATUR ROHMAH
202220280211059**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Selasa/ 2 Juli 2024

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Bambang Widagdo, M.M

Pembimbing Pendamping



Dr. Nurul Asfiah, M.M

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Anek Rumijati, M.M



TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

LAELA AZIZATUR ROHMAH

202220280211059

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Selasa/ 2 Juli 2024
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua	:	Prof.Dr. Bambang Widagdo , MM
Sekretaris	:	Asse. Prof. Dr. Nurul Asfiah, MM
Penguji I	:	Asse. Prof. Dicky Wisnu Usdek R., Ph.D
Penguji II	:	Dr. Rizki Febriani S.E , MM

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **LAELA AZIZATUR ROHMAH**

NIM : **202220280211059**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. **TESIS** dengan judul : **PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KEPEMIMPINAN ISLAMI SEBAGAI MEDIASI** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 2 Juli 2024

Yang menyatakan,


LAELA AZIZATUR ROHMAH

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji Syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmad dan hidayahNya berikut sholawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru yang dimediasi Kepemimpinan Islami”** (Studi Kasus pada GuruYayasan Salsabila Hidayatullah Sumenep). Penulisan tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan mencapai derajat Magister Manajaemen Universitas Muhammadiyah Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunannya, tesis ini tidak jauh dari keterbatasan dan kekurangan, namun berkat bantuan banyak pihak termasuk dosen pembimbing, keterbatasan dan kekurangan tersebut dapat di minimalisir. Untuk itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Nazaruddin Malik, M. Si., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang
2. Prof. Akhsanul Inám, Ph.D., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Dr. Aniek Rumijati, M.M., selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang,
4. Prof. Dr. Bambang Widagdo selaku dosen pembimbing utama yang telah sudi meluangkan waktunya untuk mengoreksi serta memberikan petunjuk yang sangat bermanfaat guna penyusunan tesis ini.
5. Dr. Nurul Asfiah, M.M., selaku dosen pembimbing pendamping yang penuh kesabaran telah mengoreksi serta memberikan bimbingan serta petunjuk yang sangat bermanfaat guna penyusunan hingga terselesaikannya tesis ini.
6. Terima kasih kepada Seluruh Bapak/Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan pengetahuan yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan hingga akhir penyusunan tesis ini.

7. Terimakasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua saya, Warsito dan Darmiyati yang telah banyak memberikan doa, ridho, dukungan dan pengorbanan baik secara moral maupun materi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.
8. Seluruh teman-teman saya yang selalu memberikan dukungan berupa motivasi serta doa untuk segera menyelesaikan tesis ini. Terima kasih atas dukungan, pengalaman dan kerjasamanya selama perkuliahan dan penyelesain tugas akhir.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan doa kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini, semoga kebajikannya menjadi amal ibadah dan mendapat balasan dari Allah SWT.

Penulis percaya kebajikan dan pertolongan yang telah diberikan oleh bapak/ibu/saudara sekalian insyallah akan dibalas oleh Allah SWT dengan balasan yang lebih besar dan tentunya jauh lebih baik. Penulis berharap semoga hasil tulisan ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan kedepannya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Malang, 15 Juni 2024

Laela Azizatur Rohmah

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KEPEMIMPINAN ISLAMI SEBAGAI MEDIASI (Studi Kasus pada Guru Yayasan Salsabila Hidayatullah Sumenep)

Laela Azizatur Rohmah
laelaazizatur@gmail.com
Prof. Dr. Bambang Widagdo
Dr. Nurul Asfiah, M.M

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang
Malang, Jawa Timur, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dan dimediasi Kepemimpinan Islami. Jenis penelitian yang digunakan yaitu *Explanatory Research* dengan pendekatan Kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada guru Yayasan Salsabila Hidayatullah Sumenep berjumlah 102 Guru dengan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan mengedarkan kuesioner. Jumlah kuesioner yang diardarkan sebanyak 102 guru di Yayasan Salsabila. Teknik analisis data menggunakan metode SEM-PLS menggunakan *software* SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Islami, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Islami, Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islami.

Kata Kunci : *Organizational Citizenship Behavior*, Budaya Organisasi, Kinerja Guru, Kepemimpinan Islami

**The Effect of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Culture on Teacher Performance with Islamic Leadership as mediation
(Study at the Salsabila Hidayatullah Foundation Sumenep)**

Laela Azizatur Rohmah
laelaazizatur@gmail.com
Prof. Dr. Bambang Widagdo
Dr. Nurul Asfiah, M.M

Master of Management Study Program, University of Muhammadiyah Malang
Malang, East Java, Indonesia

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Culture on Teacher Performance and mediated by Islamic Leadership. The type of research used is Explanatory Research with a Quantitative approach. This research was conducted on teachers of the Salsabila Hidayatullah Foundation Sumenep totaling 102 teachers with saturated sampling techniques. Data collection was carried out by circulating questionnaires. The number of questionnaires distributed was 102 teachers at the Salsabila Foundation. The data analysis technique uses the SEM-PLS method using SmartPLS 3 software. The results showed that directly: Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on Teacher Performance, Organizational Culture has a positive and significant effect on Teacher Performance, Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on Islamic Leadership, Organizational Culture has a positive and significant effect on Islamic Leadership, Islamic Leadership has a positive and significant effect on Teacher Performance. As for the indirect effect: Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on Teacher Performance through Islamic Leadership and Organizational Culture has a positive and significant effect on Teacher Performance through Islamic Leadership.

Keywords : *Organizational Citizenship Behavior*, Organizational Culture, Teacher Performance, Islamic Leadership

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
A.PENDAHULUAN	1
1.Latar Belakang	1
2.Rumusan Masalah	5
3.Tujuan Penelitian	6
4.Manfaat Penelitian	6
B.TINJAUAN PUSTAKA	7
1.Penelitian Terdahulu	7
2.Tinjauan Teori	8
a. Kinerja Guru	8
b. Organizational Citizenship Behavior (OCB)	9
c. Budaya Organisasi	10
d. Kepemimpinan Islami	12
3.Kerangka Konseptual	13
4.Pengaruh Antar variabel dan pengembangan hipotesis	14
a. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja (P)	14
b. Pengaruh Budaya Organisasi (OC) terhadap Kinerja (P)	14
c. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepemimpinan Islami (IL)	15
d. Pengaruh Budaya Organisasi (OC) terhadap Kepemimpinan Islami (IL)	16
e. Pengaruh Kepemimpinan Islam (IL) terhadap Kinerja (P)	16
f. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja (P) dan dimediasi Kepemimpinan Islami (IL)	17
g. Pengaruh Budaya Organisasi (OC) terhadap Kinerja (P) dan dimediasi Kepemimpinan Islami (IL)	17

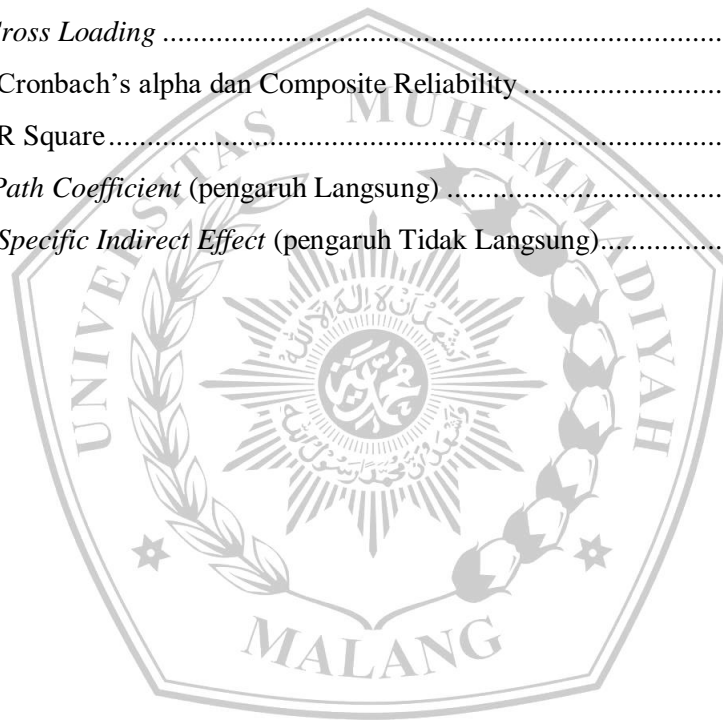
C.METODE PENELITIAN	18
1.Jenis Penelitian	18
2.Lokasi Penelitian.....	18
3.Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	18
4.Jenis dan Sumber data	19
5.Teknik Pengumpulan data	19
6.Teknik Pengukuran data	19
7.Definisi Operasional Variabel	20
8.Teknik analisis data.....	21
a. Rentang Skala	21
b. SEM - PLS (Structural Equation Model Partial Least Square)	22
c. Uji Hipotesis	23
D.HASIL DAN PEMBAHASAN	24
1.Karakteristik Responden	24
2.Deskripsi Rentang Skala	25
3.Outer Model.....	27
4.Analisis Outer Model	28
1) Uji Validitas Konstruk.....	28
2) Uji Reliabilitas	31
5.Analisis Inner Model.....	31
a) R-Square (R^2).....	31
b) Goodness of Fit (GoF).....	32
6.Uji Hipotesis	33
a) Direct Effect (Path Coefficient)	33
b) Indirect Effect (Mediasi).....	34
7.Pembahasan	35
a. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Guru	35
b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru	36
c. Pengaruh OCB terhadap Kepemimpinan Islami	36
d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Islami	37
e. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Guru	39

f. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islami.....	39
g. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islami.....	40
E.PENUTUP	41
1.Kesimpulan.....	41
2.Saran	42
DAFTAR PUSTAKA	44
LAMPIRAN.....	53
Lampiran – 1 Kuesoner Penelitian.....	53
Lampiran – 2 Distribusi Jawaban Responden	56
Lampiran – 3 Hasil Rentang Skala	66
Lampiran – 4 Hasil Outer Loading	67
Lampiran – 5 Hasil Construct reliability and validity	68
Lampiran – 6 Hasil Path Coefficient (pengaruh Langsung).....	68
Lampiran – 7 Hasil Indirect Effect (pengaruh Tidak Langsung).....	68



DAFTAR TABEL

Tabel1. Data penilaian kinerja guru	3
Tabel 2. Definisi Operasional Variabel.....	20
Tabel 3. Rentang Skala	21
Tabel 4. Data Karakteristik Responden.....	24
Tabel 5. Hasil Rentang Skala Variabel	25
Tabel 6. Hasil Outer Loading	28
Tabel 7. Nilai Average Variance Extracted (AVE)	29
Tabel 8. Heterotrait-monotrait ratio (HTMT).....	30
Tabel 9. Nilai <i>Cross Loading</i>	30
Tabel 10. Nilai Cronbach's alpha dan Composite Reliability	31
Tabel 11. Nilai R Square.....	32
Tabel 12. Nilai <i>Path Coefficient</i> (pengaruh Langsung)	34
Tabel 13. Nilai <i>Specific Indirect Effect</i> (pengaruh Tidak Langsung).....	35



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	23
Gambar 2. Outer Model	38
Gambar 3. Bootstrapping	43



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran – 1 Kuesoner Penelitian.....	53
Lampiran – 2 Distribusi Jawaban Responden	56
Lampiran – 3 Hasil Rentang Skala	66
Lampiran – 4 Hasil Outer Loading	67
Lampiran – 5 Hasil Construct reliability and validity	68
Lampiran – 6 Hasil Path Coefficient (pengaruh Langsung)	68
Lampiran – 7 Hasil Indirect Effect (pengaruh Tidak Langsung)	68



A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Era Globalisasi saat ini membutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas pada setiap perusahaan ataupun organisasi. Upaya untuk mencapai kesuksesan, organisasi perlu memerhatikan kemampuan sumberdaya manusianya agar menjadi lebih produktif dalam keberlangsungan organisasi. Sumberdaya manusia yang kompeten akan menjadikan organisasi menjadi lebih unggul (Ong & Mahazan, 2020). Maka dari itu kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting pada kinerja perusahaan. Kinerja merupakan cerminan dari kompetensi karyawan (Silaen et al., 2021). Selain menjadi cerminan kompetensi karyawan, kinerja karyawan juga dapat membantu organisasi dalam meningkatkan daya saing dalam keberlangsungan organisasi (Asbari et al., 2019). Karyawan yang memiliki kinerja tinggi sering kali juga lebih cenderung untuk berinovasi dan berkontribusi pada ide-ide kreatif (Novitasari et al., 2020). Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat membawa gagasan-gagasan baru, solusi permasalahan yang kreatif, serta membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan (Novitasari & Asbari, 2020).

Perilaku manusia merupakan elemen fundamental dalam kesuksesan organisasi. Perilaku karyawan dalam sebuah organisasi disebut dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB merupakan perilaku sukarela karyawan dalam melakukan pekerjaan diluar standar tugas yang sudah diberikan, atau dapat diartikan sebagai perilaku melebihi pekerjaan formal. OCB merupakan kontribusi individu yang tidak dipaksakan dan tidak ditulis dalam deskripsi tugas karyawan. OCB ini ditunjukkan pada tindakan yang baik dan positif, tindakan tersebut memberikan upaya keefektifan dalam keberlangsungan organisasi, serta membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa organisasi harus mendorong dan mempromosikan OCB di tempat kerja karena berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Makales & Fark, 2019). Dapat disimpulkan bahwa OCB adalah sikap atau tindakan kepedulian individu dalam keberlangsungan organisasi. Dan menurut beberapa penelitian OCB memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan (Asbari,

Hyun, et al.,(2020); Ong & Mahazan,(2020); Tian et al., (2020); Asbari, Purwanto, et al., (2020); Maesaroh et al.,(2022))

Elemen lain dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi yang menjadi ciri organisasi (Wilpert, 1995). Budaya organisasi mendasari perilaku dan pemikiran karyawannya dalam aktivitas sehari-hari di lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan dampak positif pada kinerja karyawan (Ri et al.,(2016); Alrazehi et al.,(2021); Asbari, Purwanto, et al.,(2020)). Budaya organisasi mencakup cara anggota berinteraksi, bekerja sama, dan menjalankan tugas dalam lingkungan kerja (Salem & Almerri, 2023). Selain mendasari perilaku anggota, budaya organisasi juga mempengaruhi keputusan organisasi dalam bertindak sesuai dengan norma yang dimiliki organisasi, sehingga budaya organisasi yang ada pada lingkungan organisasi dengan organisasi lain akan berbeda. Persepsi negatif karyawan terhadap budaya organisasi akan menciptakan lingkungan yang kurang kondusif. Begitu pula sebaliknya apabila karyawan memiliki persepsi positif terhadap budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi (Khan et al., 2020). Disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Arif et al., 2019).

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam proses memandu, memotivasi, dan mengarahkan individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku dan sikap bawahannya dan memberikan motivasi dan inspirasi pada anggotanya agar mereka dapat merealisasikan tujuan organisasi(Saklit, 2017). Menurut penelitian Rivaldo (2021) yang didukung oleh Top (2020) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Islami merupakan konsep kepemimpinan yang mempertimbangkan keseimbangan dunia dan akhirat, untuk mencapai tujuan organisasi dengan membawa prinsip dan nilai-nilai Islam. Sehingga dapat diartikan bahwa Kepemimpinan Islami merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menempatkan tugas kepemimpinan tidak hanya terikat pada tugas

duniawi akan tetapi juga sebagai amanah yang bertanggungjawab di hadapan Allah SWT (Efrina, 2022). Upaya mengoptimalkan kinerja karyawan perlu adanya kepemimpinan yang kuat untuk dapat mengatur, memotivasi, menginspirasi karyawannya sehingga visi dan misi organisasi dapat terealisasi secara optimal. Secara keseluruhan kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan maupun kinerja organisasi (Hidayat et al., 2020).

Yayasan Salsabila Hidayatullah Sumenep merupakan salah satu organisasi yang bergerak dibidang lembaga pendidikan swasta Islam di Kabupaten Sumenep, mulai dari pendidikan tingkat TK, SD dan SMP. Jumlah guru yang ada di yayasan Salsabila yaitu 102 guru (TK: 26 guru, SD: 50 guru, SMP: 26 guru). Yayasan Salsabila memiliki tujuan untuk mendirikan Lembaga Pendidikan Integral yang unggul dan berdaya saing. Kinerja guru dinilai dari beberapa kompetensi yaitu a) Kompetensi Pedagogik yaitu kemampuan dalam mengelola proses pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran, b) Kompetensi Kepribadian, yaitu kemampuan karakter yang kuat, dengan moralitas yang tinggi, kebijaksanaan, dan otoritas yang melekat, dan menjadi contoh yang diikuti oleh peserta didik. Hal ini dicapai melalui introspeksi dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai guru sesuai dengan prinsip-prinsip etika profesi dan fokus pada kebutuhan siswa, c) Sosial, yaitu kemampuan komunikasi dan interaksi guru pada peserta didik, orangtua/wali dan juga sesama rekan guru secara efektif dan efisien, hal tersebut dilakukan dalam pembelajaran dan pengembangan diri, d) Profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai materi pembelajaran secara luas dan bermakna, dengan tujuan pembelajaran yang berfokus pada peserta didik dan menyusun metode pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Berikut adalah data penilaian kinerja

Tabel 1. Data penilaian kinerja guru 2022

Kategori	Nilai	Jumlah Guru
Khusus	>95%	
Sangat Baik	90%-95%	39
Baik	80%-90%	17
Cukup	70%-80%	46
Kurang	<70%	
Total Guru		102

Sumber: Rekap Hasil Data Penilaian Kinerja Guru Yayasan Salsabila tahun 2022

Dalam penilaian kinerja, Guru dianggap memiliki kinerja yang sangat baik ketika penilaian atas kinerja yang mereka tunjukkan berada dalam kategori khusus dengan nilai di atas (>95%). Aspek-aspek penilaian kinerja mencakup bidang pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Namun, dalam praktiknya, hasil penilaian kinerja guru menunjukkan bahwa hanya 39 guru yang memperoleh nilai sangat baik, yakni antara 90%-95%. Sementara itu, 17 guru mendapatkan nilai baik dalam rentang 80%-95%, dan 46 guru lainnya mendapat nilai cukup dengan rentang 70%-80%. Dari hasil wawancara dengan pimpinan kinerja Guru di Yayasan Salsabila masih ada beberapa guru yang kurang memenuhi target mulai dari Kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Sosial dan Profesional.

Peneliti melakukan wawancara dengan pimpinan Yayasan yang menyatakan bahwa OCB ditunjukkan dari sikap dan perilaku guru yang menunjukkan *Altruisme*, *Sportsmanship*, *Courtesy*, *Conscientiousness*, *CivicVirtue*, dan *Conscientious Initiative*. Pada indikator *altruisme*, yaitu suka menolong tanpa pamrih di lingkungan sekolah dan membantu rekan kerja di luar bidangnya. Indikator perilaku tersebut tidak tercatat dalam tugas pokok dan fungsi guru. Dengan begitu, apa yang diidentifikasi sebagai *extra role behavior* adalah ketika guru memberikan bantuan terhadap rekan kerja ataupun siswanya namun hal tersebut dilakukan untuk tujuan organisasi. Indikator lain dari OCB guru yaitu *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* masih dalam konteks *intra role* guru. Tugas utama guru adalah mengajar, sebagaimana diatur dalam tugas pokok dan fungsinya oleh lembaga dan undang undang. Keempat indikator tersebut tercermin dalam perilaku guru saat bekerja.

Selain itu budaya organisasi yang ditunjukkan oleh Yayasan Salsabila berisi nilai, keyakinan dan norma sebagai standar perilaku dari seluruh anggota organisasi. Meskipun nilai-nilai organisasi sudah ditekankan, namun dalam realitas sehari-hari terdapat perilaku beberapa guru di Yayasan Salsabila yang masih tidak sejalan dengan nilai-nilai tersebut, seperti kurangnya sikap integritas guru, dimana Sikap integritas yang kurang pada seorang guru dapat mencakup beberapa hal yang mengganggu profesionalisme dan pengaruh mereka terhadap siswa dan lingkungan sekolah. Hal tersebut digambarkan pada guru yang kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, seperti seringnya terlambat atau mengabaikan kewajiban mengajar.

sehingga adanya ketidakkonsistenan dalam penerapannya maka perlu untuk meningkatkan nilai dan norma dalam mencakup asumsi asumsi yang mendasari perilaku dan pemikiran anggota organisasi. Berdasarkan hasil observasi dan juga wawancara singkat dengan beberapa guru bentuk kepemimpinan islami di Yayasan Salsabila masih kurang. Hal tersebut ditunjukkan pada sistem pengelolaan keuangan yang masih kurang jelas. Transparansi dalam pengelolaan keuangan adalah aspek penting dari integritas dan kepercayaan dalam kepemimpinan Islami. Kurangnya transparansi dalam hal ini dapat menciptakan ketidakpercayaan dan ketidakpastian di antara anggota yayasan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang terjadi di sekolah, ditemukan adanya *Fenomena Gap*. Fenomena gap semacam ini mengindikasikan adanya perbedaan antara apa yang diidealkan dan apa yang diamalkan di lingkungan sekolah. Hal ini bisa memengaruhi kohesi internal lembaga, merusak citra lembaga di mata masyarakat, dan juga berdampak pada pemahaman dan pengalaman siswa terkait dengan nilai-nilai islam yang seharusnya diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini penting untuk mengetahui seberapa besar pengaruh OCB dan Budaya organisasi terhadap kinerja guru. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Munawir et al.,(2019); Management et al.,(2020); Paais & Pattiruhu, (2020); Meng & Berger,(2019) dimana OCB dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Purwanto et al.,(2022); Maulana & Yahya,(2022)) mengungkapkan bahwa OCB dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga terdapat *Research Gap* pada penelitian ini. Adanya *Research Gap* ini membuat peneliti menggunakan variabel mediasi yaitu Kepemimpinan Islam. Sehingga peneliti menyimpulkan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dimediasi dengan Kepemimpinan Islami”**

2. Rumusan Masalah

Memperhatikan latar belakang diatas, penulis akan mengangkat permasalahan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Guru ?
- b. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru?
- c. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepemimpinan Islami ?
- d. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Islami?
- e. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Guru?
- f. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islami?
- g. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepemimpinan Islami?

3. Tujuan Penelitian

Tujuan keseluruhan dari penelitian ini adalah Tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Guru
- b. Menganalisis bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru
- c. Menganalisis bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepemimpinan Islami
- d. Menganalisis bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Islami
- e. Menganalisis bagaimana pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Guru
- f. Menganalisis bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islami
- g. Menganalisis bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islami

4. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis.

Dari hasil penelitian secara teoritis diharapkan dapat berkontribusi dalam meningkatkan pemahaman tentang konsep teori *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Guru yang berkelanjutan dengan pengaruh mediasi Kepemimpinan Islami.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi tentang hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Budaya organisasi, Kinerja Guru dan Kepemimpinan Islami bagi pelaksanaan penelitian sejenis. Selanjutnya hasil penelitian dapat dijadikan acuan bagi lembaga untuk meningkatkan Kinerja Guru.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian Makales & Fark, (2019) mengkonfirmasi berdasarkan dimensi OCB yang dipilih bahwa lembaga pendidikan harus mendorong dan mempromosikan OCB di tempat kerja karena berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Dimensi yang digunakan penelitian ini yaitu: Altruisme, Kehati-hatian, Kesopanan, Loyalitas organisasi, Kebajikan sipil, Sportivitas. Penelitian tersebut didukung oleh studi lain Munawir et al.,(2019); Management et al., (2020). Tagliabue et al.,(2020); Purwanto, (2018); Qalati et al., (2022); Mohyi,(2021); Santoso et al., (2020); Saleem,(2017) mengemukakan bahwa Organizational citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh (Soomro, 2021) melakukan penelitian untuk mengetahui dampak orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan karyawan di sektor usaha kecil dan menengah di Pakistan. Penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Studi lain yang dilakukan oleh Arif et al., (2019); Meng & Berger, (2019); Paais & Pattiruhu, (2020); Salem & Almerri,(2023); Khan et al.,(2020) mendukung bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Studi yang dilakukan oleh Effendi (2020) meneliti dampak Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja secara langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui variable mediasi Kepemimpinan. Selain itu juga mengidentifikasi pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil menunjukkan bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung Budaya organisasi terhadap kinerja yaitu positif dan signifikan, sedangkan untuk pengaruh langsung Lingkungan terhadap kinerja yaitu negative akan tetapi untuk pengaruh tidak langsung yaitu Lingkungan terhadap Kinerja melalui Kepemimpinan yaitu positif dan signifikan. Hal tersebut menandakan bahwa Kepemimpinan dapat memediasi antar variable. Studi lain juga dilakukan oleh Lodi et al (2022) dimana Kepemimpinan dapat menjadi variable mediasi.

2. Tinjauan Teori

a. Kinerja Guru

Menurut Robbins (2005) Kinerja adalah hasil pencapaian seseorang dalam melaksanakan pekerjaan pada periode tertentu, Kinerja dapat diartikan seperti standar kemampuan seseorang dalam mencapai target atau sasaran yang sudah ditentukan. Sedangkan menurut Sedarmayanti & Rahadian (2018) Kinerja adalah hasil dari pekerjaan atau pencapaian seseorang saat bekerja di dalam perusahaan atau organisasi. Hasil ini diukur secara konkret dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan beberapa teori, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya, diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi dalam periode waktu tertentu. Penelitian yang dilakukan Danielson (2007) membawa kontribusi signifikan dalam mengenali dan mengevaluasi kinerja guru menggunakan kerangka kerja yang berbasis pada kompetensi. Danielson menjelaskan model yang membagi kompetensi guru ke dalam beberapa aspek utama, seperti pengajaran, lingkungan kelas, dan tanggung jawab profesional. Dengan pendekatan ini, evaluasi kinerja guru menjadi lebih menyeluruh, mempertimbangkan berbagai aspek yang mempengaruhi efektivitas mereka dalam mengajar, berinteraksi dengan siswa, dan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung. Kerangka kerja ini menyediakan panduan yang solid untuk pengembangan profesional guru dan penilaian yang lebih komprehensif terhadap kinerja mereka (Dina et al., 2022).

Proses penilaian kinerja guru menggunakan Key Performance Indicator (KPI) melibatkan empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian (An'ars, 2022). Sesuai dengan aturan yang tercantum dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, memiliki empat kompetensi inti, yaitu a) Pedagogik yaitu kemampuan dalam mengelola proses pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran, b) Kepribadian, yaitu kemampuan karakter yang kuat, dengan moralitas yang tinggi, kebijaksanaan, dan otoritas yang melekat, dan menjadi contoh yang diikuti oleh peserta didik. Hal ini dicapai melalui introspeksi dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai guru sesuai dengan prinsip-prinsip etika profesi dan fokus pada kebutuhan siswa, c) Sosial, yaitu kemampuan komunikasi dan interaksi guru pada peserta didik, orangtua/wali dan juga sesama rekan guru secara efektif dan efisien, hal tersebut dilakukan dalam pembelajaran dan pengembangan diri, d) Profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai materi pembelajaran secara luas dan bermakna, dengan tujuan pembelajaran yang berfokus pada peserta didik dan menyusun metode pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

b. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB) menggambarkan perilaku individu dalam organisasi yang mengedepankan kepedulian terhadap orang lain, bertindak dengan penuh hormat, bersikap sportif, dan bekerja dengan ketelitian. Semua tindakan ini bertujuan untuk mendukung efektivitas organisasi. Teori OCB yang dikemukakan oleh Organ (2009) mendefinisikan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai perilaku individu yang bersifat diskresi, tindakan ini merupakan tindakan bebas yang tidak tercantum dalam deskripsi tugas dan tidak diakui dalam sistem penghargaan, meskipun tindakan tersebut meningkatkan produktivitas organisasi. Secara keseluruhan, tindakan ini mendorong keberlangsungan organisasi secara efektif. Istilah diskresi merujuk pada perilaku yang dapat dilakukan dengan bebas, di mana tindakan tersebut tidak diatur dalam ketentuan kontrak atau uraian tugas.

Indikator OCB menurut Organ (2009) dapat diukur melalui lima indikator, yaitu: a) *Altruism*, yaitu perilaku yang bersifat bebas pada karyawan yang memiliki pengaruh

dari membantu karyawan lain pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. b) *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang bersifat bebas pada karyawan yang berisi tentang kinerja dan prasyarat peran yang melebihi standar minimum di organisasi pada kehadiran, mematuhi aturan dan regulasi, mengambil jeda istirahat dan seterusnya. c). *Sportsmanship*, yaitu Sikap positif dalam menghadapi situasi sulit atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh atau mengekspresikan ketidakpuasan, serta bersikap toleran terhadap kekurangan organisasi atau rekan kerja. d) *Courtesy*, yaitu Tindakan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, seperti memberikan informasi yang relevan, menghormati pendapat orang lain, dan menghindari konflik yang tidak perlu. e) *Civic Virtue*, yaitu perilaku individual yang mengindikasikan bahwa dia menunjukkan partisipasi, telah terlibat, atau memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan.

c. Budaya Organisasi

Definisi budaya yang diterima secara luas yang diberikan oleh Schein (1984) Budaya organisasi adalah pola-pola dasar dari asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma yang dibentuk dan berkembang oleh anggota organisasi saat mereka belajar menghadapi tantangan dari luar dan dalam organisasi. Budaya ini juga dianggap sebagai sistem kepercayaan. Luthans (2009) mengemukakan Budaya Organisasi adalah kumpulan norma dan nilai yang memandu perilaku anggota dalam organisasi. Setiap anggota akan bertindak sesuai dengan budaya yang ada untuk bisa diterima di lingkungan mereka. Sedangkan menurut Stephen P Robbins (1995) Budaya organisasi merujuk pada keseluruhan sistem nilai yang dianut oleh anggota, yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Ini mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi yang menjadi ciri khas dari organisasi tersebut. Proses keyakinan, kebiasaan, nilai, dan perilaku yang membentuk perilaku individu dalam suatu organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki cara kerjanya yang unik, termasuk budaya yang khas. Keunikan karakteristik inilah yang membedakannya dari organisasi lain. Budaya organisasi menjadi elemen penting untuk kinerja perusahaan yang efektif karena memastikan adanya nilai-nilai, keyakinan, dan sistem kerja yang dapat membimbing dan menyediakan lingkungan yang mendukung keberlanjutan kompetitif. Budaya organisasi memberikan pelajaran baru untuk menyederhanakan pekerjaan dan

dapat mengarahkan karyawan dalam memahami nilai-nilai fundamental organisasi, serta mengembangkan pemahaman bersama tentang proses dan tujuan organisasi, sehingga mereka lebih terlibat di dalamnya.

Stephen P Robbins (1995) mendefinisikan Budaya Organisasi didasarkan pada teorinya yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Enam karakteristik utama tampaknya menangkap esensi dari sebuah budaya organisasi menurut Stephen P Robbins (1995) :

- Kemampuan beradaptasi. Se jauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan fleksibel serta berani mengambil risiko dan bereksperimen.
- Orientasi detail. Se jauh mana karyawan diharapkan menunjukkan ketelitian, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- Orientasi hasil/hasil. Se jauh mana manajemen berfokus pada hasil atau outcome dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
- Orientasi orang/pelanggan. Se jauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil terhadap orang-orang di dalam dan di luar organisasi.
- Kolaborasi/orientasi tim. Se jauh mana aktivitas kerja diorganisasikan dalam tim dibandingkan individu.
- Integritas. Se jauh mana orang menunjukkan integritas dan standar etika yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

Kita dapat membedakan antara budaya yang kuat dan yang lemah. Jika sebagian besar karyawan mempunyai pendapat yang sama tentang misi dan nilai-nilai organisasi, maka budayanya kuat; jika pendapat sangat berbeda-beda, budayanya lemah. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dianut secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku anggota. Budaya yang kuat seharusnya lebih berdampak langsung pada hasil organisasi karena budaya tersebut menunjukkan kesepakatan yang tinggi mengenai apa yang diwakili oleh organisasi. Kebulatan tujuan seperti itu membangun kekompakan, loyalitas, makna, dan komitmen organisasi.

d. Kepemimpinan Islami

Menurut Stephen P Robbins (1995) Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting untuk memastikan kelangsungan organisasi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat tiga ciri dari pemimpin transformatif. Pertama, mereka bertujuan untuk meningkatkan kesadaran pengikut terhadap pentingnya proses dan upaya. Kedua, mereka memotivasi pengikut untuk mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan individu. Ketiga, mereka mengarahkan perhatian pengikut pada kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, bukan sekadar hal-hal materi. (Stewart, 2006). Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi pandangan dan tindakan bawahannya, memberikan inspirasi untuk menciptakan ide-ide baru, serta mengarahkan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Di dalam organisasi Islam, kepemimpinan ditemukan dengan mengikuti prinsip-prinsip Islam yang kemudian diimplementasikan dalam organisasi melalui keyakinan dan praktik yang sesuai dengan nilai-nilai Islam, berlandaskan pada Al-Qur'an dan Sunnah sebagai pedoman Efrina (2022). Dengan demikian, Kepemimpinan Islami adalah cara bagi seorang pemimpin untuk memelihara amanah dan tanggung jawabnya kepada anggota masyarakat serta kepada Allah SWT, berdasarkan ajaran Al-Qur'an dan hadis (Hamzah et al., 2021). Menurut sejarah teori kepemimpinan, model terbaik dari kepemimpinan adalah yang tergambar dalam ajaran agama Islam (Efrina, 2022).

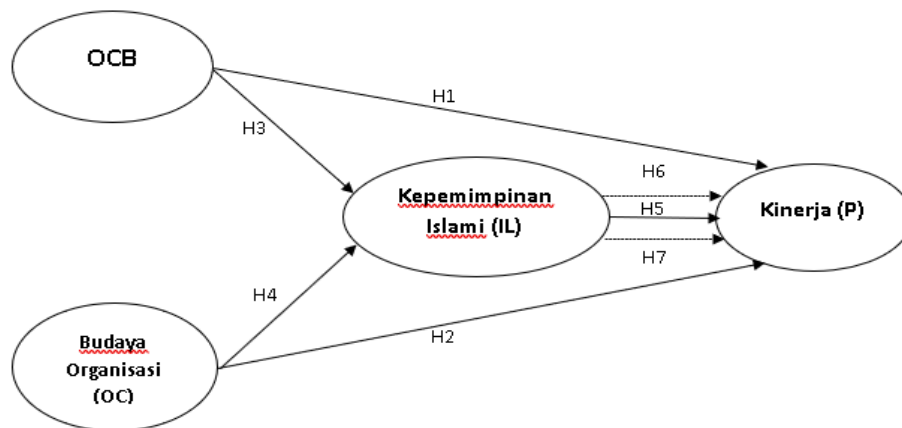
Menurut Asfiah (2021) pentingnya mengembangkan kepemimpinan yang berdasarkan nilai-nilai Islam yang telah diajarkan oleh Rasulullah SAW. Sifat dan akhlak Rasul Muhammad SAW dalam agama Islam dijelaskan bahwa Rasulullah memiliki empat sifat utama, yaitu a) Ash-Shidq, yaitu menunjukkan kejujuran dan ketulusan dalam bertindak, berbicara, dan berjuang dalam melaksanakan tugasnya. b) Al-Amanah atau Amanah, yaitu menjaga dengan baik segala hal yang telah dipercayakan kepadanya, baik dari Tuhan maupun dari orang yang dipimpinnya, sehingga menciptakan rasa aman bagi semua pihak. c) Al-Fathanah, yaitu kecerdasan yang menghasilkan kemampuan untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah yang muncul secara bersamaan. d) At-Tabligh, yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab, atau dapat disebut dengan "keterbukaan".

Untuk mengukur kepemimpinan islam menurut Asfiah (2021) Ada 7 indikator yang mencakup: a) integritas, b) kebenaran dan ketulusan dalam perilaku, c) bertindak dengan hati-hati, d) menciptakan rasa aman untuk semua, e) kecerdasan dalam mengatasi masalah, f) jujur dan bertanggung jawab, dan g) keterbukaan. Dengan dukungan yang sesuai dari pemimpin, guru dapat merasa dihargai, didukung dalam pengembangan keterampilan, dan terinspirasi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mendidik dan membentuk karakter siswa sesuai dengan nilai-nilai Islam.

3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam studi ini dirancang untuk memfasilitasi peneliti dalam melakukan riset dan juga sebagai dasar dari penelitian ini. Penelitian ini juga diperkuat oleh studi sebelumnya, yang diilustrasikan dalam model kerangka pikirnya

Gambar 1. Kerangka konseptual Penelitian



Sumber : Model dikembangkan dalam penelitian

Berdasarkan ilustrasi diagram tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Budaya Organisasi (OC) terhadap variabel terikat yaitu kinerja (P) dan di mediasi dengan variabel Kepemimpinan Islami (IL).

4. Pengaruh Antar variabel dan pengembangan hipotesis

a. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja (P)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menggambarkan tindakan sukarela yang dilakukan oleh anggota organisasi di luar tanggung jawab mereka yang utama, yang berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Orang yang aktif dalam OCB cenderung merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih banyak kepada organisasi. Motivasi ini dapat meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi, mendorong mereka untuk memberikan lebih banyak bantuan dan dukungan terhadap tujuan organisasi melalui OCB. Tingkat OCB yang tinggi dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih mungkin menunjukkan perilaku sukarela sebagai bentuk dukungan terhadap organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh peneliti terdahulu yang dilakukan (Kusuma Negara & Wahyu Febrianti,(2019); Fayzhall et al.,(2020); Soelton et al.,(2021); Hidayati et al.,(2023); Nahrisah & Imelda (2019)) hasil menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari OCB terhadap Kinerja sehingga menghasilkan hipotesis :

H1: Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Guru

b. Pengaruh Budaya Organisasi (OC) terhadap Kinerja (P)

Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan praktik-praktik yang dianut oleh suatu organisasi. Ini mencakup seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan praktik-praktik yang diadopsi oleh anggota organisasi. Ketika anggota organisasi merasa terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan, mereka cenderung bekerja lebih giat, berkontribusi lebih maksimal, dan mencapai kinerja yang lebih baik. Budaya yang kuat dan jelas dapat membantu karyawan merasa lebih terikat dengan organisasi. Karyawan yang bangga menjadi bagian dari budaya tersebut cenderung lebih setia dan lebih mementingkan kepentingan organisasi, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan tujuan serta nilai-nilai organisasi dapat secara signifikan memengaruhi kinerja organisasi melalui

dampaknya pada karyawan, inovasi, kolaborasi, identifikasi dengan organisasi, dan daya tarik untuk talenta baru. Pernyataan tersebut didukung oleh peneliti (Triany et al (2022); Amrullah, R., Ismail, T., & Uzliawati, (2018); Februanto et al., (2011); Soedjono (2005); Alrazehi et al.,(2021)) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisai memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ,sehingga menghasilkan hipotesis :

H2: Budaya Organisasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Guru

c. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepemimpinan Islami (IL)

OCB adalah tindakan sukarela yang dilakukan oleh anggota organisasi di luar tanggung jawab utama mereka untuk mendukung kesejahteraan organisasi (Hidayat et al., 2020). Kepemimpinan Islami adalah cara bagi seorang pemimpin untuk memelihara amanah dan tanggung jawabnya kepada anggota masyarakat serta kepada Allah SWT, berdasarkan ajaran Al-Qur'an dan hadis (Hamzah et al., 2021). Pemimpin yang memiliki anggota tim yang berperilaku OCB dengan baik juga dapat membangun citra positif dan kepercayaan dalam organisasi, yang membantu dalam mempertahankan dan meningkatkan posisi kepemimpinan mereka. Teori yang ditulis oleh Blau, P. M. (1964) - *Exchange and Power in Social Life* dimana buku ini adalah salah satu karya seminal yang membahas dasar-dasar Teori Pertukaran Sosial, yang menyatakan bahwa hubungan sosial dan perilaku dipengaruhi oleh pertukaran timbal balik antara individu. Teori ini menyatakan bahwa hubungan sosial dibangun berdasarkan pertukaran timbal balik antara individu. Dalam konteks kepemimpinan, jika pemimpin memperlakukan karyawan dengan adil, menunjukkan dukungan, dan memberikan penghargaan, karyawan akan merasa terdorong untuk melakukan tindakan-tindakan ekstra (OCB) sebagai bentuk timbal balik. Hal tersebut didukung oleh Podsakoff et al., (2000) Artikel ini memberikan ulasan mendalam tentang OCB, termasuk bagaimana OCB dikaitkan dengan Teori Pertukaran Sosial melalui perlakuan adil dan dukungan dari pemimpin. Sehingga hipotesis ketiga penelitian ini yaitu :

H3 : Organizational Citizenship Behavior berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Islami

d. Pengaruh Budaya Organisasi (OC) terhadap Kepemimpinan Islami (IL)

Definisi budaya yang diterima secara luas yang diberikan oleh Schein (1984) Budaya organisasi adalah pola-pola dasar dari asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma yang dibentuk dan berkembang oleh anggota organisasi saat mereka belajar menghadapi tantangan dari luar dan dalam organisasi. Budaya ini juga dianggap sebagai sistem kepercayaan. Menurut Hidayat et al (2020) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar mereka dengan antusias berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi memiliki keterkaitan terhadap kepemimpinan. Dari perspektif teoritis, temuan penelitian ini relevan mengenai pandangan dua arah yang diajukan dalam hubungan antara Budaya organisasi dengan kepemimpinan (Schein, 2010). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Syakur et al., 2020)(Akanji et al., 2020) menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan sehingga hipotesis ke empat pada penelitian ini yaitu :

H4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Islami

e. Pengaruh Kepemimpinan Islam (IL) terhadap Kinerja (P)

Kepemimpinan yang efektif dapat berdampak positif pada kinerja organisasi didukung oleh penelitian yang dilakukan Mirela et al., (2023). Pemimpin dengan visi yang jelas dan kemampuan untuk mengkomunikasikan visi tersebut kepada tim dan organisasi dapat menciptakan arah yang terang. Ini membantu anggota tim fokus pada tujuan bersama dan bergerak menuju pencapaian tujuan tersebut. Kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas, inovasi, dan pencapaian tujuan organisasi, sementara kepemimpinan yang kurang efektif dapat menghambat kinerja dan menyebabkan konflik serta ketidakpuasan di antara anggota tim. Karena itu, organisasi perlu memilih, melatih, dan mendukung pemimpin yang memiliki keterampilan dan visi yang diperlukan untuk memimpin dengan sukses.

Didukung oleh beberapa peneliti (Belonio, 2015)(Paais & Pattiruhu, 2020)(Pancasila et al., 2020)(Pancasila et al., 2020) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yaitu :

H5 : Islamic Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi

f. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja (P) dan dimediasi Kepemimpinan Islami (IL)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada perilaku sukarela dan ekstra yang dilakukan oleh anggota organisasi di luar tugas utama mereka. OCB dapat berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi karena anggota yang melakukan OCB cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, kooperatif, dan produktif. Sementara itu, kepemimpinan diartikan sebagai aksi memandu suatu kelompok dan mempengaruhi mereka dalam mencapai tujuan tertentu. Jadi, Pemimpin berperan penting dalam mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan perilaku baik, seperti perilaku sukarela atau Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong perilaku sukarela yang bermanfaat bagi tujuan organisasi. Studi yang dilakukan (Effendi, (2020); Lodi et al., (2022)) mengemukakan bahwa Kepemimpinan mampu sebagai variabel mediasi. Sehingga peneliti mengembangkan Hipotesis keenam yaitu:

H6: OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islam

g. Pengaruh Budaya Organisasi (OC) terhadap Kinerja (P) dan dimediasi Kepemimpinan Islami (IL)

Membangun budaya organisasi yang mendorong pencapaian tujuan perusahaan dan kepuasan karyawan dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Seorang pemimpin melalui kepemimpinannya, dapat mengkomunikasikan nilai-nilai seperti kolaborasi dalam bekerja, dukungan terhadap karyawan, keterbukaan terhadap risiko, dan kebijakan penggajian. Karyawan juga akan membentuk persepsi mereka

terhadap nilai-nilai inti organisasi sejalan dengan nilai-nilai yang disampaikan oleh pemimpin melalui gaya kepemimpinannya. Semua tindakan ini dilakukan untuk memengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut didukung dalam penelitian (Lodi et al., (2022); Effendi, (2020)) mengemukakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepemimpinan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke tujuh yaitu :

H7: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islam

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Explanatory Research*. Menurut Sugyono (2016) Metode penelitian *explanatory research* adalah metode yang menggambarkan posisi setiap variabel yang digunakan serta menganalisis pengaruh antar variabel tersebut.

Pendekatan yang digunakan penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif. Menurut Sihotang (2023) Metode kuantitatif melibatkan usaha peneliti dalam memperoleh pengetahuan dengan mengubah data ke dalam bentuk numerik. Data ini diperoleh dari kuesioner yang dirancang oleh peneliti dan dapat dianalisis secara mendalam

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Yayasan Salsabila Sumenep yang berlokasi di jalan Payudan Barat No.3 Pabian, Kab. Sumenep Kec, Kota Sumenep Jawa Timur.

3. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Amin *et al.*, (2023) Populasi adalah keseluruhan elemen dalam penelitian meliputi objek dan subjek dengan ciri-ciri dan karakteristik tertentu. Sampel diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data yang sebenarnya dalam suatu penelitian. Dengan kata lain, sampel adalah sebagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi.

Populasi penelitian ini seluruh Guru di Yayasan Salsabila Hidayatullah Sumenep dengan total 102 guru (Guru TK: 22, SD: 50, SMP: 30). Sampel pada penelitian ini yaitu sebanyak 102 responden.

Teknik sampling yang yang digunakan yaitu Teknik *Sampling* Jenuh dikarenakan jumlah populasi relatif kecil dan untuk memastikan bahwa semua anggota populasi terwakili dalam penelitian, sehingga hasilnya lebih akurat dan komprehensif. Teknik sampling jenuh/sensus adalah teknik penentuan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel (Sihotang 2023).

4. Jenis dan Sumber data

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai sumber data yang digunakan. Menurut Sugyono (2016) Data primer yang didapatkan dalam penelitian dapat dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, melakukan wawancara dengan responden, atau melalui observasi dan dokumentasi.

5. Teknik Pengumpulan data

Teknik Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara dan kuesioner terhadap objek yaitu Guru di Yayasan Salsabila. Wawancara dilakukan untuk mengetahui fenomena permasalahan yang terjadi, dan Kuesioner digunakan untuk mengukur dan menilai variabel dalam penelitian ini sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan oleh peneliti (Sihotang, 2023).

6. Teknik Pengukuran data

Adapun pengukuran data yang digunakan dalam penulisan ini adalah menggunakan Skala Interval. Penelitian ini menggunakan alat kuesioner yang dimana tanggapan responden akan diukur dengan Skala Likert dengan ukuran 1-5 di mana setiap emosi dilambangkan dengan angka, dan variabel berkisar dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Peneliti menggunakan Skala Likert dengan format pertanyaan dan penilaian seperti: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Cukup Setuju (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1).

7. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
1	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tindakan sukarela guru yang dilakukan di luar tugas-tugas formal yang telah ditetapkan oleh organisasi dimana tindakan tersebut dapat memberikan keuntungan bagi organisasi.	a) <i>Altruisme</i> b) <i>Conscientiousness</i> c) <i>Sportsmanship</i> d) <i>Courtesy</i> e) <i>Civic Virtue</i> (Organ, 2009)
2	Budaya Organisasi (OC)	Budaya organisasi adalah serangkaian nilai yang ditanamkan kepada guru Yayasan Salsabila sebagai panduan berperilaku di dalam organisasi.	a) Kemampuan beradaptasi b) Orientasi Detail c) Orientasi Hasil d) Orientasi pada Orang e) Orientasi pada Tim f) Integritas (Stephen P Robbins, 1995)
3	Kepemimpinan Islami (IL)	Kepemimpinan Islam adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menyeimbangkan peran dan tanggungjawab kepemimpinannya yang berlandaskan Alquran dan Hadist, sebagaimana teladan Nabi: Shidq, Amanah atau keyakinan, Fathanah, dan Tabligh. Dimodifikasi dari sumber (Asfiah, 2021)	a) Integritas b) kebenaran dan ketulusan dalam bersikap c) bertindak secara hati hati d) menciptakan rasa aman bagi semua orang e) kecerdasan dan mampu mengatasi masalah f) jujur dan bertanggung jawab g) terbuka (Asfiah, 2021)

4	Kinerja Guru (P)	Kinerja merupakan hasil yang dicapai seorang guru dengan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan kompetensi yang telah ditetapkan meliputi Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional, Kompetensi Sosial dan Kompetensi Kepribadian.	a) Kompetensi Pedagogik b) Kompetensi Profesional c) Kompetensi Sosial d) Kompetensi Kepribadian (An'ars, 2022).
---	------------------	--	--

8. Teknik analisis data

a. Rentang Skala

Analisis deskriptif yang digunakan untuk penyajian data dengan mendeskripsikan variasi dari responden dalam merespon pertanyaan yang ada di kuesoner. Untuk mendeskripsikannya maka peneliti menggunakan Rentang Skala untuk skala likert dengan rumus :

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

$$RS = \frac{102(5-1)}{5}$$

$$RS = 81,6 = 82$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

m = Jumlah alternative jawaban tiap item

Tabel 3. Rentang Skala

Rentang Skala	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Budaya Organisasi	Islamic Leadership	Kinerja Organisasi
102 – 183	Sangat rendah	Sangat Lemah	Sangat tidak Baik	Sangat rendah
184 – 265	Rendah	Lemah	Tidak Baik	Rendah
266 – 347	Cukup	Cukup Kuat	Cukup Baik	Cukup
348 – 429	Tinggi	Kuat	Baik	Tinggi
430 – 512	Sangat Tinggi	Sangat Kuat	Sangat Baik	Sangat Tinggi

b. SEM - PLS (Structural Equation Model Partial Least Square)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SMART PLS. Metode ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memprediksi variabel laten, dengan jumlah sampel yang tidak terlalu besar. Furadantin (2018) menjelaskan bahwa dalam menguji hubungan antar konstruk, SEM-PLS bersifat prediktif, mengikuti arah tunggal, dan tidak melibatkan rekursi. Dalam mengenali SEM-PLS sebagai SEM yang berfokus pada varian atau komponen, indikator-indikator dari satu variabel laten tidak berkorelasi dengan indikator-indikator dari variabel laten lain dalam sebuah model penelitian. Kelebihan utama dari SEM-PLS adalah sifat nonparametriknya yang tidak memerlukan asumsi yang kompleks. Jumlah sampel yang dibutuhkan untuk menjalankan SEM-PLS relatif kecil, cukup dengan 30 sampel. SEM-PLS dapat menganalisis konstruk dengan indikator normatif dan reflektif, serta cocok digunakan dalam model yang teorinya masih dalam tahap pengembangan. Dalam analisis menggunakan PLS, terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan, yaitu:

1. Evaluasi Model Pengukuran (outer model atau measurement model).

Dalam mengevaluasi model pengukuran SEM-PLS menggunakan program Smart PLS, dua pengujian perlu dilakukan, yaitu uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas meliputi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya. *discriminant validity* dapat dinilai dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (SR of AVE) dengan *cross loading* dari indikatornya. Jika SR of AVE konstruk lebih besar dari nilai *cross loading*, maka dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Furadantin (2018) menggunakan tiga kriteria dalam penelitiannya untuk mengevaluasi outer model, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas.

2. Menilai Inner Model atau Structural Model

Setelah menguji validitas dan reliabilitas serta membentuk model pengukuran, langkah selanjutnya adalah menganalisis pengaruh antar variabel laten yang disebut model struktural (inner model). Evaluasi terhadap inner model dapat dilakukan dengan melihat besarnya R² (R-square). Semakin besar nilai R², semakin besar pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen. Menggunakan

program R, kita dapat mengetahui pengaruh langsung (direct effect) dari variabel eksogen tertentu terhadap variabel endogen. Dalam mengevaluasi model dengan PLS, awalnya kita melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan dalam nilai R-square dapat digunakan untuk menilai apakah variabel laten independen tertentu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten dependen. (Furadantin, 2018).

Jika model pengukuran valid dan reliabel, langkah berikutnya adalah mengevaluasi model struktural. Jika tidak valid atau reliabel, perlu membangun kembali diagram jalur. Evaluasi kecocokan model struktural diukur dengan memeriksa koefisien parameter dan R² dari setiap variabel laten dependen, yang diinterpretasikan serupa dengan regresi.

Kualitas model diukur dengan *predictive-relevance* (Q^2). Nilai (Q^2) > 0 *predictive-relevance*. Rumus *Goodness of Fit* (GoF) :

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)$$

Keterangan :

$$Q^2 = \text{Koefisien } \textit{predictive-relevance}$$

$$R1^2 = R \textit{ Square} \text{ (Kepemimpinan Islami)}$$

$$R2^2 = R \textit{ Square} \text{ (Kinerja Guru)}$$

c. Uji Hipotesis

1) Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai T-Statistik > T-Tabel hipotesis diterima dengan tingkat kepercayaan 5% adalah 1,96. Jika T-Statistik < T Tabel hipotesis ditolak dengan tingkat kepercayaan 5% adalah 1,96.

2) Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan apabila skala pengukurannya menggunakan skala interval. Menurut Robert D. Rutherford (1993) Analisis jalur adalah teknik untuk menganalisis antar variabel, variabel bebas apakah

saling berhubungan langsung terhadap variabel terikat atau tidak berhubungan langsung terhadap variabel terikat. Teknik analisis jalur penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Analisis Jalur pada penelitian ini merupakan gabungan antara model regresi linier berganda dengan variabel mediasi. Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk melihat pengaruh langsung atau tidaknya antara variabel bebas OCB dan budaya organisasi, Islamic Leadership (IL) sebagai variabel mediasi, dan variabel terikat Kinerja Organisasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Hasil dari analisis deskriptif karakteristik responden dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan dari Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan, Masa Kerja dan juga Unit. Data diambil dari hasil kuesoner yang dibagikan kepada seluruh guru dengan jumlah 102 responden. Berdasarkan hasil dari data responden maka diperoleh data karakteristik responden sebagai berikut :

Tabel 4. Data Karakteristik Responden

KATEGORI	FREKUENSI	PRESENTASE
a. Jenis Kelamin		
Laki Laki	46	45,1%
Perempuan	56	54,9%
Jumlah	102	100%
b. Usia		
20-30 Tahun	44	43,1%
31- 40 Tahun	49	48,0%
Lebih dari 40 Tahun	9	8,8%
Jumlah	102	100%
c. Pendidikan		
S1	97	95,1%
S2	5	4,9%
Jumlah	102	100%
d. Masa Kerja		
< 1tahun	9	8,8%
1 – 3 tahun	43	42,2%
> 3 tahun	50	49%
Jumlah	102	100%
e. Unit		

TK	26	25,5%
SD	50	49%
SMP	26	25,5%
Jumlah	102	100%

Sumber : data primer diolah tahun 2024

Berdasarkan hasil data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa guru yang ada di Yayasan Salsabila lebih banyak guru perempuan dibandingkan dengan guru laki laki dimana hasil dari analisis data guru perempuan sebanyak 56 guru dan guru laki laki sebanyak 46 guru. Hal tersebut dikarenakan tenaga kerja pada unit TK semuanya adalah guru perempuan yang mana perempuan memiliki sosok keibuan sehingga naluri tersebut akan muncul ketika kebersamaan anak-anak. Selain itu perempuan juga lebih dipercaya oleh orangtua wali murid dalam mendampingi anak-anak. Penjelasan tersebut juga berlaku untuk unit SD dan SMP. Pada kategori usia guru berumur 20- 30 tahun dengan jumlah 44 guru, sedangkan umur 31- 40 tahun berjumlah 49 guru sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas guru masih berada pada umur yang produktif dalam mengembangkan kualitas diri. Kategori masa kerja guru yang bekerja di Yayasan Salsabila mayoritas bekerja lebih dari 3 tahun. Untuk kategori Pendidikan didominasi dengan lulusan S1 dikarenakan minimal pendidikan yang diperbolehkan untuk mengajar di Yayasan Salsabila adalah lulusan sarjana.

2. Deskripsi Rentang Skala

Ringkasan hasil rentang skala menunjukkan bagaimana variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB), Budaya Organisasi (OC), Kepemimpinan Islami (IL), dan Kinerja guru (P) di Yayasan Salsabila Hidayatullah Sumenep. Analisis lengkap dari rentang skala dapat ditemukan di lampiran, Berikut adalah hasil rentang skala variabel:

Tabel 5. Hasil Rentang Skala Variabel

Variabel	Rata Rata	Responden	Keterangan
OCB	427	102	Tinggi
OC	390	102	Kuat
IL	428	102	Baik
P	436	102	Sangat Tinggi

Sumber data diolah menggunakan SPSS (2024)

Berdasarkan tabel 5 diatas, dapat diketahui bahwa variabel dari Organizational Citizenship behavior, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Islami hasil rentang skala terkategori Tinggi. Untuk variabel Kinerja Guru diakategorikan Sangat Tinggi. Kesimpulannya, dari keseluruhan variabel dengan skor tertinggi yaitu variabel Kinerja Guru (P) dan skor terendah yaitu variabel Budaya Organisasi (OC).

OCB (Organizational Citizenship Behavior) guru di Yayasan Salsabila yang dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para guru di yayasan tersebut memiliki perilaku dan sikap yang sangat positif di luar tugas utama mereka. Guru-guru di Yayasan Salsabila cenderung membantu rekan kerja atau siswa tanpa mengharapkan imbalan. Mereka seringkali bersedia memberikan bantuan tambahan untuk menyelesaikan tugas atau membantu dalam situasi darurat. Guru-guru menunjukkan keterlibatan dan partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah dan komunitas. Mereka peduli terhadap perkembangan sekolah dan sering terlibat dalam pertemuan, diskusi, atau kegiatan yang mendukung kemajuan yayasan. Selain itu Guru di Yayasan Salsabila bekerja dengan penuh tanggung jawab dan disiplin. Mereka tidak hanya memenuhi standar minimal pekerjaan tetapi juga berusaha melakukan yang terbaik dalam setiap tugas mereka. Secara keseluruhan, tingkat OCB yang tinggi di Yayasan Salsabila mencerminkan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, di mana para guru tidak hanya fokus pada tugas utama mereka tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap kesejahteraan dan kemajuan institusi serta komunitas.

Budaya organisasi yang kuat di Yayasan Salsabila, didasarkan pada nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang diilhami oleh ajaran agama Islam sebagai standar perilaku anggota, mencerminkan sebuah sistem yang komprehensif dan mendalam. Guru di Yayasan Salsabila mengadopsi pola pikir yang sejalan dengan ajaran Islam, yang mendorong inovasi, pengetahuan, dan pemahaman yang mendalam dalam proses pembelajaran. Yayasan Salsabila juga memperlihatkan perhatian yang mendalam terhadap kesejahteraan guru, baik secara profesional maupun personal, sesuai dengan prinsip Islam yang mengedepankan saling peduli dan dukungan. Selain itu ada sinergi yang kuat dan kolaborasi antara staf dan manajemen, yang dipandu oleh nilai-nilai Islam seperti saling tolong-menolong, kerja sama, dan persaudaraan. Setiap anggota

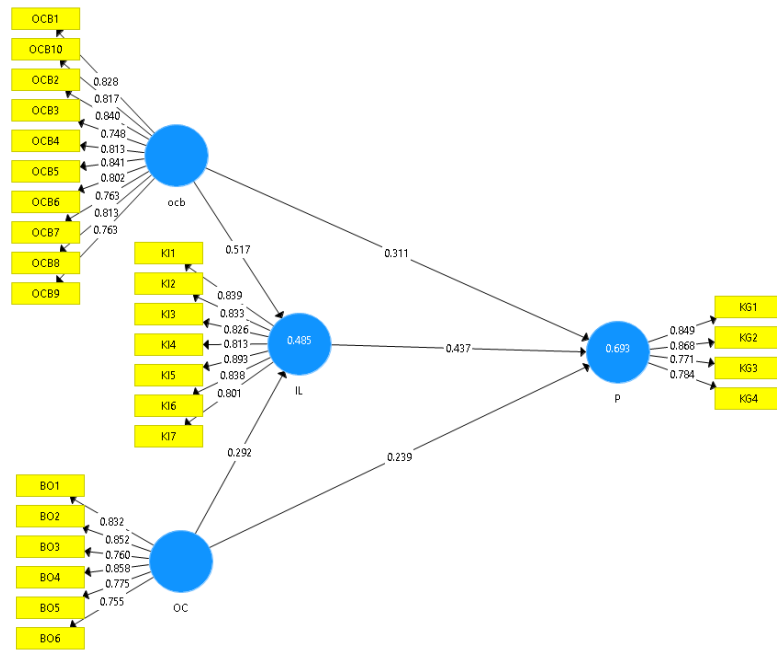
yayasan menunjukkan integritas yang tinggi, berpegang teguh pada nilai-nilai Islam dalam setiap tindakan, interaksi interpersonal, komunikasi, dan aspek-aspek lainnya.

Kepemimpinan Islami di Yayasan Salsabila dikategorikan baik, yang berarti pemimpin di yayasan ini mampu menjalankan peran dan tanggung jawabnya berdasarkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam secara efektif. Pemimpin berorientasi pada pelayanan, menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan anggota organisasi dan masyarakat, serta selalu siap membantu dan memberikan dukungan. Kepemimpinan di Yayasan Salsabila menyeimbangkan pencapaian tujuan duniawi dengan nilai-nilai spiritual dan keagamaan, memastikan bahwa semua tindakan dan keputusan diambil dengan mempertimbangkan keberkahan dan keridhaan Allah. Kepemimpinan Islami di Yayasan Salsabila menunjukkan bahwa mereka berhasil menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang berlandaskan Al-Quran dan Hadist secara efektif, sehingga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Yayasan Salsabila adalah lembaga yang fokus pada pendidikan berkualitas dan pengembangan karakter siswa. Kinerja guru berkaitan dengan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial yang mana dikategorikan Sangat Tinggi (Tabel.5), Yayasan ini mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan produktif. Guru yang kompeten tidak hanya mendidik siswa untuk mencapai prestasi akademik, tetapi juga membentuk karakter siswa menjadi individu yang berintegritas, bertanggung jawab, dan peduli terhadap sesama.

3. Outer Model

Berikut adalah hasil analisis structural equation modeling (SEM) Partial Least Squares (PLS) yang disajikan dalam bentuk gambar atau dengan bentuk model outer.



Gambar 2 outer model menggunakan SemPLS 3 (2024)

4. Analisis Outer Model

Tahap pengujian Outer model adalah tahap di mana validitas dan reliabilitas indikator dan konstruk diuji untuk memastikan keabsahan dan estimasi keandalannya.

1) Uji Validitas Konstruk

a) Validitas Konvergen

Validitas konvergen memiliki beberapa persyaratan yang harus dipenuhi yaitu Loading factor indikator harus lebih dari 0,7, AVE konstruk reflektif lebih dari 0,5. Berikut hasil analisis data outer loading:

Tabel 6. Hasil Outer Loading

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan
OCB	ocb1	0.828	Valid
	ocb2	0.817	Valid
	ocb3	0.840	Valid
	ocb4	0.748	Valid
	ocb5	0.813	Valid
	ocb6	0.841	Valid
	ocb7	0.802	Valid
	ocb8	0.763	Valid
	ocb9	0.813	Valid
	ocb10	0.813	Valid

	ocb10	0.763	Valid
OC	oc1	0.832	Valid
	oc2	0.852	Valid
	oc3	0.760	Valid
	oc4	0.858	Valid
	oc5	0.775	Valid
	oc6	0.755	Valid
IL	IL1	0.839	Valid
	IL2	0.833	Valid
	IL3	0.826	Valid
	IL4	0.813	Valid
	IL5	0.893	Valid
	IL6	0.838	Valid
	IL7	0.801	Valid
P	P1	0.849	Valid
	P2	0.868	Valid
	P3	0.771	Valid
	P4	0.784	Valid

Sumber : data diolah menggunakan SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator dari empat variabel dikatakan valid karena nilai outer loading $\geq 0,7$. Validitas konvergen juga diukur dengan melihat nilai AVE $\geq 0,5$. Hasil uji AVE adalah sebagai berikut :

Tabel 7. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.646	Valid
Budaya Organisasi (OC)	0.650	Valid
Kepemimpinan Islami (IL)	0.698	Valid
Kinerja Guru (P)	0.671	Valid

Sumber : data diolah menggunakan SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel diatas, semua variabel dinyatakan valid karena memenuhi nilai AVE $\geq 0,5$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel OCB, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Islami dan Kinerja Guru dinyatakan *convergent validity* telah valid dan memenuhi kriteria.

b) Validitas Deskriminan

HTMT (Heterotrait-monotrait ratio) digunakan untuk menilai validitas diskriminan dalam penelitian ini. Hasil uji HTMT diperlihatkan dalam tabel berikut :

Tabel 8. Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

	OC	IL	P	OCB
OC				
IL	0.561			
P	0.679	0.859		
OCB	0.471	0.683	0.785	

Sumber : data diolah menggunakan SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai korelasi antar konstruk memiliki nilai HTMT < 0,9. Selain itu, didukung dengan nilai *cross loading*. Berikut ini hasil uji *Cross Loading* :

Tabel 9. Cross Loading

	OC	IL	P	OCB
OC1	0.832	0.450	0.535	0.381
OC2	0.852	0.352	0.476	0.297
OC3	0.760	0.445	0.458	0.306
OC4	0.858	0.397	0.566	0.470
OC5	0.775	0.512	0.476	0.331
OC6	0.755	0.315	0.361	0.308
P1	0.602	0.628	0.849	0.550
P2	0.581	0.716	0.868	0.558
P3	0.400	0.539	0.771	0.601
P4	0.362	0.598	0.784	0.586
IL1	0.455	0.839	0.677	0.636
IL2	0.444	0.833	0.564	0.536
IL3	0.459	0.826	0.616	0.438
IL4	0.445	0.813	0.611	0.550
IL5	0.459	0.893	0.700	0.577
IL6	0.348	0.838	0.628	0.509
IL7	0.417	0.801	0.642	0.503
OCB1	0.409	0.582	0.616	0.828
OCB10	0.450	0.557	0.622	0.817
OCB2	0.310	0.462	0.537	0.840

OCB3	0.337	0.451	0.441	0.748
OCB4	0.318	0.492	0.551	0.813
OCB5	0.389	0.525	0.605	0.841
OCB6	0.345	0.505	0.527	0.802
OCB7	0.338	0.452	0.480	0.763
OCB8	0.327	0.579	0.601	0.813
OCB9	0.273	0.538	0.574	0.763

Sumber : data diolah menggunakan SmartPLS 3 (2024)

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa setiap indikator dalam variabel laten memiliki nilai *cross-loading* yang lebih tinggi di konstruksya sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan nilai cronbach's alpha dan composite reliability > 0,7. Hasil uji reliabilitas disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 10. Nilai Cronbach's alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Organisasi	0.892	0.918	Reliabel
Kepemimpinan Islami	0.928	0.942	Reliabel
Kinerja Guru	0.836	0.891	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0.939	0.948	Reliabel

Sumber : data diolah menggunakan SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel karena nilai cronbach alpha's dan composite reliability > 0,7.

5. Analisis Inner Model

Analisis inner model digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh antar variabel. Berikut ini tahapan inner model diuraikan sebagai berikut :

a) R-Square (R²)

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel independen yang dapat dijelaskan oleh variabel dependen. Berikut adalah nilai R-Square berdasarkan analisis menggunakan SmartPLS :

Tabel 11. R-Square

Variabel	R Square
Kepemimpinan Islami	0.485
Kinerja Guru	0.693

Sumber : data diolah menggunakan SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai RSquare variabel Kepemimpinan Islami sebesar 0.485 atau 48.5%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel Kepemimpinan Islami (IL) dapat dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel OCB dan Budaya Organisasi (OC) sebesar 48.5%. Sedangkan, sisanya 51.5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian. R-Square variabel Kinerja Guru sebesar 0.693 atau 69.3%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel Kinerja Guru (P) dapat dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel variabel OCB dan Budaya Organisasi (OC) sebesar 69.3%. Sedangkan, sisanya 30.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian.

b) Goodness of Fit (GoF)

GoF dapat diketahui melalui analisis Q^2 dan uji tersebut untuk mengukur mampu atau tidaknya model dapat diprediksi. Berdasarkan hasil perhitungan R-Square, maka diperoleh nilai Q^2 Square sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.485) (1 - 0.693)$$

$$Q^2 = 1 - (0.515)(0.307)$$

$$Q^2 = 1 - 0.158$$

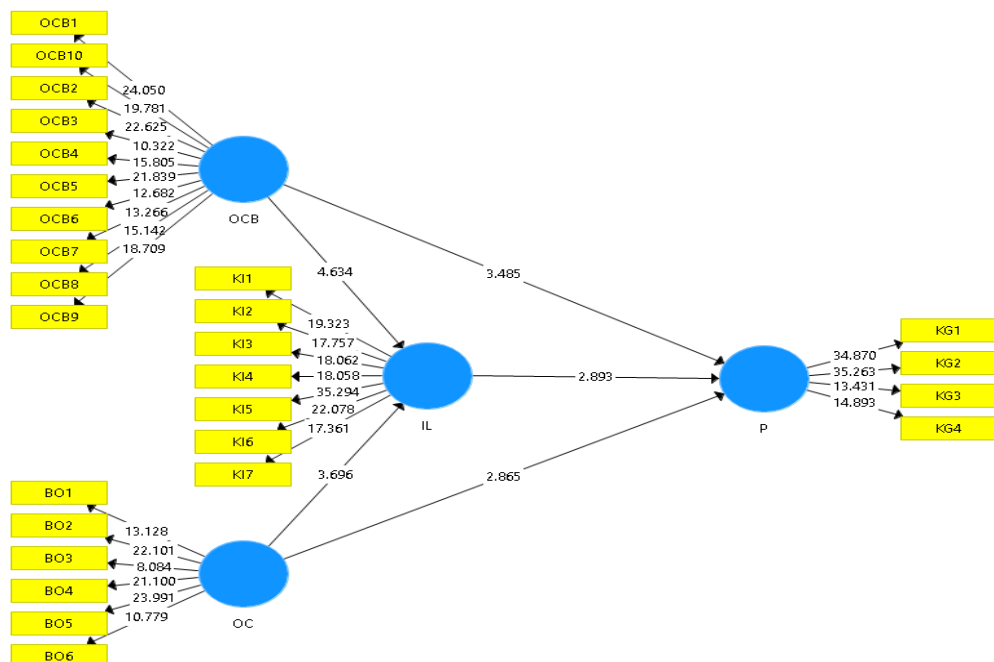
$$Q^2 = 0.842 = 84,2\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas, menunjukkan bahwa nilai GoF sebesar 0.842 dikategorikan Tinggi. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model tersebut dapat diterima karena 0.842 atau 84,2% dari keragaman dapat dijelaskan oleh model

tersebut. Sisanya, sebesar 15,8%, dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

6. Uji Hipotesis

Berikut ini gambar hasil bootstrapping *direct* dan *indirect effect* menggunakan SEM-PLS :



Sumber : Output Bootstrapping menggunakan SemPLS 3 (2024)

Uji hipotesis dilakukan dengan tujuan melihat seberapa besar pengaruh dari hipotesis penelitian. Hasil uji hipotesis dilakukan melalui bootstrapping diuraikan sebagai berikut :

a) Direct Effect (Path Coefficient)

Analisis *direct effect* atau pengaruh langsung berguna untuk menguji hipotesis tentang pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Budaya Organisasi (OC), sedangkan variabel mediasi adalah Kepemimpinan Islami (IL). Variabel dependen adalah Kinerja Guru (P). Berikut adalah hasil dari analisis pengaruh langsung:

Tabel 12. Path Coefficient

	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
OCB -> IL	0.517	4.634	0.000	Signifikan
OCB -> P	0.311	3.485	0.001	Signifikan
OC -> IL	0.292	3.696	0.000	Signifikan
OC -> P	0.239	2.865	0.004	Signifikan
IL -> P	0.437	2.893	0.004	Signifikan

Sumber diolah menggunakan SemPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji hipotesis langsung diuraikan sebagai berikut :

- a. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif (original sample 0,311) dan signifikan (t-statistik 3,485 > 1,96 dan p-values 0,001 < 0,05) terhadap Kinerja Guru (P), sehingga H1 diterima.
- b. Budaya Organisasi (OC) berpengaruh positif (original sample 0.239) dan signifikan (t-statistik 2.865 > 1,96 dan p-values 0,000 < 0,05) terhadap Kinerja Guru (P), sehingga H2 diterima.
- c. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif (original sample 0.517) dan signifikan (t-statistik 4.634 > 1,96 dan p-values 0,000 < 0,05) terhadap Kepemimpinan Islami (IL) sehingga H3 diterima.
- d. Budaya Organisasi (OC) berpengaruh positif (original sample 0.292) dan signifikan (t-statistik 3.696 > 1,96 dan p-values 0,000 < 0,05) terhadap Kepemimpinan Islami (IL) sehingga H4 diterima.
- e. Kepemimpinan Islami (IL) berpengaruh positif (original sample 0.437) dan signifikan (t-statistik 2.893 > 1,96 dan p-values 0,004 < 0,05) terhadap Kinerja Guru (P), sehingga H5 diterima.

b) Indirect Effect (Mediasi)

Indirect Effect atau uji hipotesis tidak langsung untuk menguji pengaruh variabel independen (ocb dan budaya organisasi) dan variabel mediasi (kepemimpinan islami) terhadap variabel dependen (kinerja guru). Berikut ini hasil analisis hipotesis pengaruh tidak langsung :

Tabel 13. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
OC -> IL -> P	0.128	2.132	0.034	Signifikan
OCB -> IL -> P	0.226	2.731	0.007	Signifikan

Sumber diolah menggunakan SemPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji hipotesis tidak langsung diuraikan sebagai berikut :

- a. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif (original sample 0.226) dan signifikan (t-statistik 2.731 > 1,96 dan p-values 0.007 < 0,5) terhadap Kinerja Guru (P) melalui Kepemimpinan Islami (IL), sehingga H6 diterima.
- b. Budaya Organisasi (OC) berpengaruh positif (original sample 0.128) dan signifikan (t-statistik 2.132 > 1,96 dan p-values 0.034 < 0,5) terhadap Kinerja Guru (P) melalui Kepemimpinan Islami (IL), sehingga H7 diterima.

7. Pembahasan

a. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki oleh guru, semakin baik pula kinerja mereka. OCB mencakup berbagai perilaku sukarela yang mendukung lingkungan kerja yang positif, salah satunya adalah *Civic Virtue*. *Civic Virtue* mengacu pada keterlibatan guru dalam aktivitas yang mendukung organisasi, seperti berpartisipasi dalam rapat, memberikan masukan konstruktif, dan mendukung kebijakan sekolah. Ketika guru menunjukkan *Civic Virtue* yang tinggi, mereka lebih mungkin untuk berkontribusi secara proaktif terhadap perbaikan dan pengembangan sekolah, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan mereka. Pernyataan tersebut didukung oleh peneliti terdahulu yang dilakukan (Kusuma Negara & Wahyu Febrianti,(2019); Fayzhall et al.,(2020); Soelton et al.,(2021); Hidayati et al.,(2023); Nahrisah & Imelda (2019)) hasil menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru (Tabel.12). Hasil rentang skala menunjukkan Budaya Organisasi dikategorikan Kuat (Tabel.5). Hal ini membuktikan bahwa semakin kuat Budaya Organisasi di Yayasan Salsabila maka akan meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan bahwa kontribusi terbesar pembentuk Budaya Organisasi adalah indikator orientasi orang. Dalam setiap keputusan yang diambil, manajemen Yayasan Salsabila selalu mempertimbangkan dampaknya terhadap siswa, orang tua, dan masyarakat. Keputusan yang diambil tidak hanya berfokus pada manfaat internal tetapi juga bagaimana hal tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan dan perkembangan semua pihak yang terlibat.

Dalam merancang program ekstrakurikuler, sekolah mempertimbangkan minat dan kebutuhan siswa serta masukan dari orang tua. Selain itu, ketika guru dilibatkan dalam rapat dan diskusi terkait kebijakan pendidikan dan pengembangan kurikulum secara rutin, maka semakin kuat Yayasan Salsabila memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi, hal ini akan membuat kinerja guru semakin meningkat. Ketika guru merasa dihargai dan didukung, mereka lebih cenderung bekerja dengan semangat dan dedikasi yang tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Maka dari itu Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Pernyataan tersebut didukung oleh peneliti (Triany et al (2022); Amrullah, R., Ismail, T., & Uzliawati, (2018); Februanto et al., (2011); Soedjono (2005); Alrazehi et al.,(2021)) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisai memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh OCB terhadap Kepemimpinan Islami

Hasil pengujian hipotesis menunjukan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Islami (Tabel.12). Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi OCB guru maka semakin baik kepemimpinan Islami di Yayasan Salsabila. Teori yang ditulis oleh Blau, P. M. (1964) yang membahas dasar-dasar

Teori Pertukaran Sosial, yang menyatakan bahwa hubungan sosial dan perilaku dipengaruhi oleh pertukaran timbal balik antara individu. Dalam konteks kepemimpinan, jika pemimpin memperlakukan karyawan dengan adil, menunjukkan dukungan, dan menghormati karyawan akan merasa terdorong untuk melakukan tindakan-tindakan ekstra (OCB) sebagai bentuk timbal balik. Hal tersebut didukung oleh Podsakoff et al., (2000) Artikel ini memberikan ulasan mendalam tentang OCB, termasuk bagaimana OCB dapat memperkuat kepemimpinan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih jujur, harmonis, dan berorientasi pada pelayanan.

Teori Pertukaran Sosial ini sejalan dengan temuan penelitian ini bahwa variabel utama yang mempengaruhi pilihan kepemimpinan islami adalah OCB. Altruisme sebagai salah satu indikator dari Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada tindakan sukarela untuk membantu orang lain di tempat kerja tanpa mengharapkan imbalan. Dalam konteks kepemimpinan Islami, indikator ini memiliki hubungan yang kuat dengan integritas, yang merupakan nilai dalam kepemimpinan Islami. Altruisme menunjukkan kesediaan guru untuk membantu rekan sesama guru secara sukarela, yang dapat meningkatkan tingkat keharmonisan di lingkungan sekolah. Dalam kepemimpinan Islami, integritas melibatkan kejujuran, konsistensi antara ucapan dan tindakan, serta kepercayaan. Guru yang menunjukkan altruisme menciptakan lingkungan yang saling percaya, yang memungkinkan pemimpin untuk menjalankan kepemimpinan dengan integritas tinggi. Ketika pemimpin melihat karyawan yang bertindak secara altruistik, mereka lebih cenderung mempercayai mereka dan memperlakukan mereka dengan adil, menciptakan siklus positif dalam organisasi.

d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Islami

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Islami (Tabel.12). Hal ini membuktikan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin baik kepemimpinan islami. Penelitian ini telah menyajikan enam indikator yang membentuk budaya organisasi yang mempengaruhi kepemimpinan islami yang diterapkan Yayasan Salsabila. Hasilnya, berdampak signifikan terhadap tujuh

indikator yang menggambarkan kepemimpinan Islami dari penelitian ini. Namun, yang paling relevan dengan penelitian ini adalah sejumlah penjelasan persuasif tentang bagaimana kepemimpinan sebagian besar dipengaruhi oleh konteks. Dari perspektif teoritis, temuan penelitian ini relevan mengenai pandangan dua arah yang diajukan dalam hubungan antara Budaya organisasi dengan kepemimpinan (Schein, 2010). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Syakur et al., 2020)(Akanji et al., 2020) menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan. Namun, perspektif terakhir konsisten dengan temuan penelitian bahwa yang mempengaruhi kepemimpinan islami adalah Budaya Organisasi. Akanji et al., (2020) dalam penelitiannya berpendapat bahwa budaya lebih tua dari kepemimpinan, sehingga kepemimpinan mewakili hanyalah salah satu dari “manifestasi dan simbol budaya di mana hal itu terjadi”. Akibatnya, penelitian ini memberikan bukti yang mendukung gagasan bahwa budaya sudah mengakar kuat dan mendorong nilai-nilai di tempat kerja dan, yang lebih penting perilaku kepemimpinan.

Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan bahwa indikator orientasi tim kontribusi pembentuk Budaya Organisasi. Budaya organisasi yang kuat menunjukkan bahwa aktivitas guru berorientasi pada tim. Guru sering bekerja dalam kelompok kerja untuk merancang kurikulum, mengembangkan rencana pembelajaran, dan mengevaluasi kemajuan siswa. Kolaborasi ini tidak hanya terbatas pada guru, tetapi juga melibatkan staf administrasi dan manajemen. Pertemuan rutin diadakan setiap seminggu sekali untuk membahas perkembangan, tantangan, dan solusi bersama, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang sinergis dan kooperatif. Hal ini akan sangat mendukung kepemimpinan Islami semakin baik, yang mana Keterbukaan dalam kepemimpinan Islami melibatkan transparansi dan komunikasi yang jelas. Pemimpin membuka diri terhadap masukan dan kritik dari anggotanya. Di Yayasan Salsabila, pemimpin terbuka dalam mendorong partisipasi aktif dari semua anggota yayasan, serta memastikan bahwa setiap suara didengar dan dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan.

e. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru (Tabel.12). Hal ini membuktikan bahwa semakin baik kepemimpinan islami maka kinerja guru mengalami kenaikan. Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa peneliti (Belonio, 2015)(Paais & Pattiruhu, 2020)(Pancasila et al., 2020)(Pancasila et al., 2020) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan bahwa kontribusi terbesar pembentuk Kepemimpinan Islami adalah indikator kecerdasan dan mampu mengatasi masalah. Berdasarkan hasil karakteristik responden (Tabel.4) menunjukkan bahwa usia 31- 40 lebih mendominasi dan masa kerja didominasi lebih dari 3 tahun yang mana guru secara emosional berkeinginan untuk bekerja lebih lama di Yayasan Salsabila sehingga cenderung lebih cerdas dalam mengatasi masalah dan dapat meningkatkan kinerja guru. Keinginan guru untuk menghabiskan sisa karirnya dan bertahan di Yayasan Salsabila sehingga stabilitas guru terjaga. Hal tersebut dilakukan agar guru fokus terhadap tugasnya sehingga kinerja mengalami peningkatan. Dengan bimbingan dan arahan yang tepat, guru dapat meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Yayasan Salsabila ini mengadakan pembinaan guru yang dilakukan setiap hari Jumat dimana pemimpin memberikan motivasi dan mendorong inovasi serta kreativitas di antara guru dan staf. sehingga menciptakan lingkungan yang mendukung ide-ide baru dan solusi inovatif. Ini sejalan dengan tujuan Yayasan Salsabila sebagai lembaga pendidikan Islam yang berkomitmen pada nilai-nilai Islami dan pencapaian akademik yang unggul.

f. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islami

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru melalui kepemimpinan Islami. OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, dan pengaruh ini dapat diperkuat melalui kepemimpinan Islami. Guru memilih untuk terlibat dalam kegiatan sekolah dan dengan tujuan untuk melancarkan kegiatan sekolah, sehingga akan

meningkatkan efektivitas sekolah dan menghasilkan kualitas pengajaran yang lebih baik. Indikator penting dari kepemimpinan Islami adalah kejujuran dan tanggung jawab. Pimpinan yayasan memastikan bahwa kesejahteraan guru dan staf selalu diperhatikan. Pemimpin memastikan bahwa setiap individu atau guru di yayasan merasa dihargai dan dilindungi. Kepemimpinan Islami yang efektif tidak hanya mendorong perilaku OCB tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja guru secara keseluruhan. Hal ini didukung oleh studi yang dilakukan (Effendi, (2020); Lodi et al., (2022)) mengemukakan bahwa Kepemimpinan mampu sebagai variabel mediasi.

g. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islami

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru melalui kepemimpinan Islami. Artinya, Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, dan pengaruh ini dapat diperkuat melalui kepemimpinan Islami. Budaya organisasi dengan indikator orientasi orang cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai individu. Guru yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi akan lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Tingkat motivasi dan keterlibatan yang tinggi ini akan meningkatkan kinerja guru karena mereka lebih bersemangat dalam mengajar dan berkontribusi pada sekolah. Indikator keterbukaan dalam kepemimpinan Islami melibatkan transparansi dan komunikasi yang jelas. Pemimpin membuka diri terhadap masukan dan kritik dari anggotanya. Di Yayasan Salsabila, pemimpin terbuka dalam mendorong partisipasi aktif dari semua anggota yayasan, serta memastikan bahwa setiap suara didengar dan dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan Islami yang adil, amanah, dan mendorong partisipasi serta kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis guru, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Hal ini didukung oleh studi yang dilakukan (Effendi,

(2020); Lodi et al., (2022)) mengemukakan bahwa Kepemimpinan mampu sebagai variabel mediasi.

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Simpulan hasil analisis data dari pengaruh langsung menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa OCB yang tinggi, seperti saling membantu, kerjasama, dan komitmen terhadap sekolah, secara langsung meningkatkan kinerja guru di Yayasan Salsabila. Guru yang aktif menunjukkan OCB cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, kualitas pengajaran yang lebih baik, dan kontribusi yang lebih besar terhadap kesuksesan pendidikan di yayasan tersebut.

Hasil lain dari pengaruh langsung Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru di Yayasan Salsabila. Artinya, semakin kuat dan positif budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh para guru. Budaya organisasi yang mendukung, adil, dan berorientasi pada pengembangan individu berkontribusi langsung pada peningkatan motivasi, keterlibatan, dan kompetensi guru, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Ini berarti penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan Islami, seperti keadilan, amanah, dan musyawarah, secara langsung meningkatkan motivasi, dedikasi, dan kinerja guru di Yayasan Salsabila. Guru yang dipimpin dengan pendekatan Islami cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan berkinerja tinggi dalam tugas-tugas mereka.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Islami di Yayasan Salsabila. Artinya, semakin tinggi tingkat OCB dan semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin efektif pula penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan Islami. Hal ini mencerminkan bahwa perilaku sukarela

dan budaya yang mendukung di lingkungan kerja memperkuat praktik kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islami, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja guru dan keseluruhan kualitas pendidikan di yayasan tersebut.

Untuk hasil pengaruh tidak langsung: Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru melalui Kepemimpinan Islami. Sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru melalui kepemimpinan Islami. Berdasarkan hasil uji hipotesis *direct and indirect effects* menunjukkan bahwa OCB dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami menjadi *partial mediation* karena secara langsung maupun tidak langsung mampu mempengaruhi Budaya organisasi terhadap kinerja guru.

2. Saran

a. Bagi Perusahaan

- 1) Yayasan Salsabila perlu memperkuat lagi pada indikator yang memiliki skor terendah yaitu *Civic Virtue*. Untuk memperkuat indikator Civic Virtue di Yayasan Salsabila, saran yang dapat dipertimbangkan adalah menghargai dan memberikan penghargaan kepada individu atau tim yang berpartisipasi aktif dan memberikan kontribusi positif bagi yayasan.
- 2) Yayasan Salsabila perlu memperkuat lagi indikator kemampuan adaptasi dikarenakan indikator tersebut memiliki skor terendah. Saran untuk Yayasan Salsabila dalam memperkuat indikator kemampuan adaptasi adalah menyediakan pelatihan reguler kepada guru dan staf mengenai adaptasi terhadap perubahan. Fokuskan pada strategi untuk menghadapi tantangan baru dalam pendidikan dan manajemen sekolah.
- 3) Yayasan Salsabila perlu memperkuat indikator keterbukaan dalam kepemimpinan islami. Untuk memperkuat indikator keterbukaan dalam kepemimpinan Islami di Yayasan Salsabila, beberapa saran yang bisa dipertimbangkan adalah menghargai masukan dari semua pihak terkait, termasuk dari guru, staf administrasi, siswa, dan orang tua, serta mempertimbangkan masukan ini dalam proses pengambilan keputusan.

- 4) Yayasan Salsabila perlu memperkuat lagi indikator yang memiliki skor terendah yaitu kompetensi sosial pada variabel kinerja guru. Untuk memperkuat indikator kompetensi sosial pada variabel kinerja guru di Yayasan Salsabila, saran yang bisa dipertimbangkan adalah menyelenggarakan pelatihan rutin untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, kerja sama, dan kepemimpinan di antara para guru. Ini bisa mencakup workshop, seminar, atau sesi mentoring.

b. Bagi Akademisi

Pertama, peneliti menyarankan untuk peneliti lain untuk menggali mengeksplorasi dan menganalisis menggunakan variabel lainnya dikarenakan mungkin ada beberapa variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Guru. Kedua, dalam penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan islami sebagai mediasi maka dari itu peneliti menyarankan untuk peneliti lain untuk menggali mengeksplorasi dan menganalisis menggunakan variabel lainnya dalam model penelitian. Ketiga, menyarankan untuk peneliti lain untuk menggali mengeksplorasi dan menganalisis menggunakan variabel lain selain variabel Organizational Citizenship behavior dan Budaya Organisasi dikarenakan mungkin ada beberapa variabel lain yang mempengaruhi Kepemimpinan Islami.

DAFTAR PUSTAKA

- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709–732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Alrazehi, H. A. A.-W., Aina Amirah, N., Salman Mohammed Emam, A., & Rashid Hashmi, A. (2021). Proposed Model for Entrepreneurship, Organizational Culture and Job Satisfaction towards Organizational Performance in International Bank of Yemen. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 5(1), 2590–3748.
- Amin, N. F., Garancang, S., Abunawas, K., Makassar, M., Negeri, I., & Makassar, A. (2023). *PENDAHULUAN Penelitian merupakan proses kreatif untuk mengungkapkan suatu gejala melalui cara tersendiri sehingga diperoleh suatu informasi . Pada dasarnya , informasi tersebut merupakan jawaban atas masalah-masalah yang dipertanyakan sebelumnya . Oleh ka. 14(1), 15–31.*
- Amrullah, R., Ismail, T., & Uzliawati, L. (2018). Pengaruh budaya organisasi, intellectual capital dan keragaman pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi (study empiris perusahaan manufaktur di provinsi banten). *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 03(02), 221–240. <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRA/article/view/5499>
- An'ars, M. G. (2022). Sistem Informasi Manajemen Berbasis Key Performance Indicator (KPI) dalam Mengukur Kinerja Guru. *Jurnal Data Mining Dan Sistem Informasi*, 3(1), 8. <https://doi.org/10.33365/jdmsi.v3i1.1940>
- Arif, S., Zainudin, Z., & Hamid, A. (2019). Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 2(4), 239–254. <https://doi.org/10.33258/birci.v2i4.619>
- Asbari, M., Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., WINANTI, W., Fayzhall, M., & Putra, F. (2020). Hard Skills Dan Soft Skills: Apa Membangun Inovasi Guru Sekolah Islam? *Journal EVALUASI*, 4(1), 143. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.362>

- Asbari, M., Purwanto, A., Maesaroh, S., Hutagalung, D., Mustikasiwi, A., Ong, F., Andriyani, Y., & Pembangunan, S. (2020). *Universitas muhammadiyah enrekang*. 2.
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *Jim UPB*, 8(1), 7–15. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
- Asfiah, N. (2021). Do Islamic social entrepreneurship moderate Islamic leadership and emotional intelligence? Evidence from micro and small enterprises fostered by ‘Aisyiyah. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 5(01), 23–34. <https://doi.org/10.22219/jibe.v5i01.16221>
- Belonio, R. J. (2015). The Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees. *International Journal of Research*, 2(2), 1015–1020. <http://edupediapublications.org/journals/index.php/ijr/article/view/1502>
- Dina, A., Fitri, J., Hakiki, M., Sukatin, M. I., Manajemen, J., & Batang, I. (2022). *Teori Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. 1(1).
- DOMAIN 1: PLANNING AND PREPARATION Component 1a: Demonstrating Knowledge of Content and Pedagogy Elements: Knowledge of content and the structure of the discipline • Knowledge of prerequisite relationships • Knowledge of content-related pedagogy L. (n.d.).*
- Effendi, J. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan di Unit Corporate Security PT Garuda Indonesia (PERSERO) Tbk. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 3, 1–14.
- Efrina, L. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Multifinance Syari’ Ah Di Provinsi Lampung. *Srikandi: Journal of Islamic Economics and Banking*, 1(2), 73–80. <https://doi.org/10.25217/srikandi.v1i2.2514>
- Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, Yuwono, T., Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326.

<https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/483>

Februanto, H., Troena, E. A., Surachman, & Djumahir. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Organisasi. In *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen* (Vol. 9, Issue 4, pp. 1446–1455).

Furadantin, N. R. (2018). Analisis Data Menggunakan Aplikasi SmartPLS v.3.2.7 2018. *Academia (Accelerating the World's Research)*, 2.
https://scholar.google.com/scholar?q=related:2uQwPffimx4J:scholar.google.com/&scioq=analisis+data+menggunakan+smartPLS&hl=id&as_sdt=0,5

Hamzah, Z., Basri, Y. Z., & . Z. (2021). the Influence of Islamic Leadership and Islamic Work Ethics on Employee Performance of Islamic Banks in Riau Province Mediated By Islamic Organizational Culture. *International Journal of Islamic Business & Management*, 5(1), 23–34. <https://doi.org/10.46281/ijibm.v5i1.1136>

Hidayat, W., Olifiansyah, M., Dzulfiqar, M., & Diaying, B. P. (2020). P-issn: 2086-3594 e-issn: 2527-4651. *El-Hikmah*, 14(1), 98–111.

Hidayati, F., Nurchayati, N., & Riyadi, B. (2023). Peran Organizational Citizenship Behavior dan Quality of Work Life dalam Membangun Kinerja yang Berkelanjutan. *Jesya*, 6(2), 1595–1607. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1186>

Jones, M. (2005). Organisation, culture and leadership. *Construction Project Management: An Integrated Approach*, 119–156. <https://doi.org/10.4324/9780203006986>

Joshi, D., & Joshi, M. (2009). Organizational Behavior. In *Hospital Administration*. https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23

Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244019898264>

Kusuma Negara, A., & Wahyu Febrianti, R. (2019). Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik, Perceived Organizational Support Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik Di Kota Tangerang. *Dynamic Management Journal*, 3(2), 53–64. <https://doi.org/10.31000/dmj.v3i2.1962>

- Lodi, P. I., Saleh, H., & Chahyono, C. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepemimpinan Pada Kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. *Indonesian Journal of Business and Management*, 5(1), 104–114. <https://doi.org/10.35965/jbm.v5i1.1869>
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., Mustofa, M., Agistiawati, E., Radita, F. R., & Yulia, Y. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Religiusitas terhadap Kinerja Guru melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *EduPsiCaoun*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.31219/osf.io/8krde>
- Makales, T., & Fark, M. (2019). *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi Journal of Turkish Tourism Research*. 3(4), 1164–1177. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2019>
- Management, M., Buana, M., Management, M., & Buana, M. (2020). *Authentic Happiness As a Mediator of Learning Organization*. 2(1), 112–124. <https://doi.org/10.31933/DIJMS>
- Martianto, I. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pengurus Komite Olahraga Nasional Indonesia (KONI). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 589–596.
- Maulana, Z., & Yahya, M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal AKTUAL*, 20(2), 187–193. <https://doi.org/10.47232/aktual.v20i2.220>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals ' job satisfaction : Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Mirela, I. A., Arifin, R., & Rizal, M. (2023). Pengaruh Islamic Leadership dan Budaya Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Area Malang. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 12(1), 154–168. <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/18378%0Ahttp://riset.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/download/18378/14000>
- Mohyi, A. (2021). The Effect of Emotional Intelligence, Organizational Commitment and

Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 3(4), 84–95.
<https://doi.org/10.32535/jicp.v3i4.1013>

Munawir, Raharjo, K., Djalil, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 250–272.
<https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2018-0115>

Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019). Dimensi Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi. *Ilmiah Kohesi*, 3(3), 40–51.

Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Peran Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 1(2), 219–237.
<https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/63>

Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, G., & Silitonga, N. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 18(2).

Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal*, 2(1), 159–168.
<https://doi.org/10.21512/becossjournal.v2i1.6252>

Organ, D. W. (2009). Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, January 2012, 37–41. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). *Effect of Motivation , Leadership , and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*. 7(8), 577–588.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>

Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from

Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

Purwanto, A. (2018). The Role of Transformational Leadership and Commitment Organizational on Organizational Citizenship Behavior: Psychological *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 39–45.
<http://journal.unimma.ac.id/index.php/conference/article/view/3640>

Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2022). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business (The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leader. *SSRN Electronic Journal*, 4(3), 256–272. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3987573>

Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>

Ri, P., Rq, H., Dwlrqdo, R., Hkdylrxu, L. W. L. H., Psor, D. Q. G., Lq, H. H., & Duzlnl, L. (2016). *7kh ,psdfw ri 6huydqw /hdghuvkls rq 2ujdql]dwlrq &xowxuh 2ujdql]dwlrqdo &rrpplwphqw 2ujdql]dwlrqdo &lwl]hqvkls %hkdylrxu 2&% dqg (psor\hh 3huirupdqfh lq :rphq &rrshudwlyhv. 219, 283–290. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032*

Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25–30.
<https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7039>

Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*.
<http://www.theeuropeanlibrary.org/tel4/record/3000089783526>

Saklit, I. W. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 21(3), 472.

<https://doi.org/10.24912/jm.v21i3.263>

Saleem, et al. (2017). Organization citizenship behaviour, psychological empowerment and demographic characteristics: Teachers' perspective. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 4(7), 129–135.

<https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.07.019>

Salem, H., & Almerri, H. (2023). *Investigating The Impact of Organizational Culture on Employee Retention : Moderating Role of Employee Engagement*. 13(4), 488–507.

<https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0429>

Santoso, P. B., Asbari, M., Siswanto, E., & Fahmi, K. (2020). The Role of Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Performance: Evidence from Indonesian Teachers. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 01(01), 22–31. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/2>

Schein, E. H. (1984). Coming To a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.

Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018). Hubungan Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(1), 63–77. <https://doi.org/10.31113/jia.v15i1.133>

Sihotang, H. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Pusat Penerbitan dan Pencetakan Buku Perguruan Tinggi Universitas Kristen Indonesia Jakarta*.

<http://www.nber.org/papers/w16019>

Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyuroh, A., & Satriawan, D. G. (2021). *Kinerja Karyawan*.

Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), pp.22-47.

<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/16136>

Soelton, M., Wahyono, T., Arief, H., Tama, E., Saratian, P., Setiady, K., Yanuar, T., Syah,

- R., Erlangga, A., Bisnis, T., & Dahlan, A. (2021). Exploring Factors That Influence Organizational Performance in Non Profit Institutions at South Sulawesi-Indonesia. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(3), 973–981. www.ijisrt.com
- Soomro, B. A. (2021). *Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction , organizational commitment , and employee 's performance*. August. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Stewart, J. (2006). Instructional and Transformational Leadership: Burns, Bass and Leithwood. *Journal of Educational Administration*, 1–29.
- Sugyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Issue January).
- Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1325–1335. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.980>
- Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841–861. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1796647>
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Top, C. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1). <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Triany, V. M., Soeherlan S, L., & Jarkasih, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *JURNAL DIALOGIKA Manajemen Dan Administrasi*, 3(1), 10–20. <https://doi.org/10.31949/dialogika.v3i1.2112>

Wilpert, B. (1995). Organizational Behavior. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 46, Issue 1). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.46.1.59>

Yuan, C.-K., & Lee, C.-Y. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 123–136.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.534>



LAMPIRAN

Lampiran – 1 Kuesoner Penelitian

KUESONER PENELITIAN

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN
KEPEMIMPINAN ISLAMI SEBAGAI MEDIASI**

PENGANTAR

Sehubungan dengan adanya penelitian yang sedang saya kerjakan dengan judul “**Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Dengan Kepemimpinan Islami Sebagai Mediasi**”, Dengan ini saya mohon bantuan Bapak/ibu untuk mengisi kuesioner. Seluruh data yang terkumpul melalui kuesioner ini adalah untuk tujuan akademis. Saya akan menjaga kerahasiaan data-data yang terkumpul. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam pengisian kuesioner ini. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kuesioner ini dapat diisi secara lengkap dengan penilaian yang se-objektif mungkin. Akhir kata, saya mengucapkan terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini. Semoga hasil penelitian ini dapat berguna untuk kemajuan perusahaan.

A. DATA RESPONDEN

Sebelum menjawab pernyataan dalam kuesioner ini, peneliti mohon saudara/sodari/bapak/ibu mengisi data terlebih dahulu. (jawaban yang saudara/sodari/bapak/ibu berikan akan diperlakukan secara rahasia. Pilihlah salah satu jawaban dengan tanda centang [√] pada kotak yang disediakan.

1. Jenis Kelamin :
2. Usia :
3. Pendidikan :
4. Masa Jabatan :
5. Unit :

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Responden diharap membaca terlebih dahulu masing-masing pernyataan sebelum memberikan tanggapan.

2. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda [\surd] pada salah satu pilihan tanggapan yang tersedia. Hanya satu tanggapan saja dalam setiap pernyataan.
3. Isilah secara singkat apabila ada pernyataan yang membutuhkan tanggapan berupa penjelasan
4. Pada masing masing pernyataan terdapat lima alternatif tanggapan yang mengacu pada skala likert, yaitu: sangat setuju (SS) = 5, setuju (S) = 4, kurang setuju (KS) = 3, tidak setuju (TS) = 2, sangat tidak setuju (STS) = 1
5. Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenarnya dan seobjektif mungkin.

C. KUESONER PENELITIAN

Organizational Citizenship Behavior (X1)

No	Pertanyaan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
	<i>Altruisme</i>					
1	Saya dengan senang hati membantu rekan kerja atau siswa yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan					
2	Saya bersedia untuk bekerja secara sukarela untuk membantu rekan kerja saya di Yayasan Salsabila					
	<i>Sportsmanship</i>					
3	Saya bersedia dalam membantu organisasi dalam mengatasi tantangan yang terjadi					
4	Saya memiliki toleransi terhadap keadaan di dalam organisasi yang tidak sesuai dengan kehendak					
	<i>Courtesy</i>					
5	Saya selalu menunjukkan sikap hormat kepada rekan kerja, siswa dan staf lainnya baik dalam percakapan sehari hari maupun situasi formal					
6	Saya selalu menghindari konflik yang dapat terjadi di pekerjaan dan menghormati serta menjaga perilaku kepada rekan kerja yang lainnya.					
	<i>Conscientiousness</i>					
7	Saya selalu datang lebih awal sebelum jadwal kerja dimulai/pada kegiatan diluar maupun diluar sekolah					
8	Saya selalu bersungguh-sungguh mengikuti setiap kegiatan dan menyelesaikan tugas					

	sesuai dengan prosedur sekolah					
	Civic Virtue					
9	Saya peduli terhadap hidup sekolah, memiliki perhatian terhadap informasi dari sekolah, dan terlibat dalam kegiatan sekolah					
10	Saya ikut serta mempertimbangkan hal-hal baik sesuai dengan norma norma yang berlaku untuk kemajuan Yayasan Salsabila					

Budaya Organisasi (X2)

No	Pertanyaan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
	Kemampuan beradaptasi					
1	Saya merasa didukung untuk selalu inovatif dalam melakukan kegiatan pembelajaran di sekolah					
	Orientasi detail					
2	Saya selalu melakukan analisis, ketelitian dan perhatian secara detail terhadap pekerjaan sesuai dengan prosedur Yayasan Salsabila					
	Orientasi Hasil					
3	Saya fokus menetapkan hasil kerja/ tujuan yang hendak dicapai upaya mencapai hasil yang maksimal.					
	Orientasi orang					
4	Saya antusias untuk terlibat dalam rapat pengambilan keputusan manajemen Yayasan					
	Orientasi Tim					
5	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya dituntut untuk selalu menginformasikan kepada rekan kerja dan pimpinan					
	Integritas					
6	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan standar etika yang telah ditetapkan oleh Yayasan Salsabila					

Kepemimpinan Islami

No	Pertanyaan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
1	Pemimpin saya memiliki keselarasan antara ucapan dan tindakan serta memegang teguh prinsip dan moral etika islam					
2	Pemimpin saya berkata dan bertindak dengan benar dan tulus					
3	Pemimpin saya bertindak dengan penuh kehati hatian dan mempertimbangkan semua aspek sebelum mengambil keputusan					

4	Saya merasa dihargai dan dilindungi ketika bekerja di Yayasan Salsabila					
5	Saya mampu menganalisis dengan cermat, merumuskan solusi yang efektif dalam pengembangan program pembelajaran di sekolah					
6	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaan yang sudah ditetapkan sekolah					
7	Pemimpin menerapkan sistem keterbukaan dalam organisasi					

Kinerja Guru

No	Pertanyaan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)
	Pedagogik					
1	Saya mampu mengelola kegiatan pembelajaran sesuai dengan potensi siswa					
	Profesional					
2	Saya mampu mengembangkan metode pembelajaran melalui hasil pengamatan proses pembelajaran					
	Sosial					
3	Saya memiliki kemampuan komunikasi dan berinteraksi dengan baik terhadap siswa, wali murid dan sesama rekan kerja					
	Kepribadian					
4	Saya selalu memberikan contoh yang baik terhadap siswa dengan menunjukkan moralitas yang tinggi					

Lampiran – 2 Distribusi Jawaban Responden

a. OCB

Responden	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	3	3	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4
6	4	4	4	5	4	4	4	3	2	4
7	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3
8	2	3	4	4	4	4	4	2	3	4
9	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4
10	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4
11	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3

12	3	4	2	3	4	4	4	3	2	3
13	4	5	2	5	5	5	5	4	4	5
14	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3
15	4	3	3	3	4	4	3	3	2	4
16	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4
17	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
18	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
20	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1
21	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
22	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5
23	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
24	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5
25	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2
26	3	3	5	5	2	4	4	3	3	3
27	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5
28	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
29	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3
30	2	3	4	3	4	5	3	2	3	3
31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
32	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
33	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
36	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4
37	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
39	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4
40	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
41	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
42	4	5	4	5	5	5	3	5	5	4
43	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
44	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

56	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4
57	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
60	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
61	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4
65	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5
66	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
67	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4
69	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
70	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
71	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3
72	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3
73	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
76	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5
77	3	4	4	4	4	4	5	3	2	3
78	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3
79	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
80	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
81	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
84	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
86	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4
90	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4
94	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
95	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
96	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3
97	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3
98	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4

101	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5
102	3	4	4	4	4	4	5	3	2	3

b. Budaya Organisasi

Responden	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6
1	4	5	4	5	4	4
2	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3
4	2	4	5	5	5	5
5	4	5	4	4	3	4
6	4	4	4	4	5	3
7	4	5	5	5	4	3
8	4	5	5	5	5	4
9	3	3	3	4	3	5
10	4	5	3	4	3	4
11	4	5	4	4	4	4
12	3	3	3	3	3	4
13	3	4	3	5	5	3
14	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5
16	3	4	3	4	3	4
17	3	4	4	4	5	5
18	3	4	3	3	3	4
19	4	5	4	5	5	4
20	3	4	4	3	4	2
21	4	5	4	4	4	3
22	3	4	4	4	5	5
23	4	5	5	5	5	4
24	5	5	4	5	5	5
25	3	4	4	4	2	3
26	4	5	4	4	5	3
27	5	5	5	5	4	5
28	5	5	5	5	4	4
29	4	4	4	4	4	3
30	4	4	4	4	4	4
31	3	4	2	3	3	3
32	5	5	5	5	4	4
33	4	4	4	4	3	4
34	4	4	4	4	2	2
35	3	4	3	3	4	3
36	5	5	5	5	4	4
37	4	4	4	4	4	3
38	5	5	5	5	4	4

39	3	4	4	4	3	4
40	4	3	4	4	3	3
41	5	4	5	4	4	5
42	4	3	4	5	4	4
43	1	1	2	3	2	1
44	3	3	3	3	2	2
45	4	4	4	5	4	4
46	4	5	5	5	5	4
47	4	4	4	5	5	4
48	5	5	5	5	5	4
49	4	5	4	5	4	4
50	5	5	5	5	5	4
51	4	5	5	5	4	4
52	5	5	4	4	5	5
53	3	4	4	4	5	4
54	2	2	2	2	2	2
55	5	5	5	4	5	5
56	4	5	5	5	4	4
57	2	5	5	5	5	5
58	4	3	4	5	3	4
59	5	4	5	5	4	4
60	3	4	3	3	3	3
61	4	4	4	4	5	3
62	5	5	5	5	4	4
63	1	2	2	2	2	1
64	4	4	4	4	5	3
65	4	3	5	4	4	4
66	4	4	2	4	2	3
67	3	4	3	4	4	3
68	3	4	4	5	2	3
69	4	5	4	4	4	3
70	4	5	4	5	4	4
71	1	2	2	2	2	2
72	3	4	3	4	2	3
73	4	4	4	4	3	4
74	5	5	1	5	5	5
75	2	3	3	3	3	3
76	4	4	4	4	4	4
77	3	4	2	5	2	5
78	3	3	3	3	3	3
79	3	3	3	3	3	3
80	2	3	3	3	3	3
81	2	5	5	5	5	5
82	4	3	4	5	3	4

83	5	4	5	5	4	4
84	3	4	3	3	3	3
85	4	4	4	4	5	3
86	5	5	5	5	4	4
87	1	2	2	2	2	1
88	4	4	4	4	5	3
89	4	3	5	4	4	4
90	4	4	2	4	2	3
91	3	4	3	4	4	3
92	3	4	4	5	2	3
93	4	5	4	4	4	3
94	4	5	4	5	4	4
95	1	2	2	2	2	2
96	3	4	3	4	2	3
97	4	4	4	4	3	4
98	5	5	1	5	5	5
99	2	3	3	3	3	3
100	4	4	4	4	4	4
101	3	4	2	5	2	5
102	3	3	3	3	3	3

c. Kepemimpinan Islami

Responden	IL1	IL2	IL3	IL4	IL5	IL6	IL7
1	4	4	4	3	4	3	4
2	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	4	4
6	5	3	4	3	3	3	3
7	5	5	5	5	4	4	4
8	5	5	5	5	4	4	5
9	4	4	5	5	4	4	5
10	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	5	5	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	4	5	5	4
14	4	3	4	5	4	4	5
15	4	4	5	4	4	5	4
16	4	4	4	3	4	4	5
17	4	3	5	4	4	4	3
18	4	4	4	5	4	5	4
19	4	4	5	5	5	5	4
20	4	4	5	5	5	5	4

21	3	5	3	5	4	5	5
22	4	4	4	4	4	4	3
23	5	5	5	5	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5
25	3	3	3	3	4	3	4
26	5	5	4	4	5	5	5
27	5	5	5	4	4	4	5
28	4	5	5	4	4	4	3
29	5	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	3	3	4
31	4	4	4	4	4	5	4
32	5	4	5	5	5	4	4
33	4	4	5	5	4	4	3
34	5	4	5	5	5	5	5
35	4	3	4	4	4	3	3
36	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	5	4	5	5
38	4	4	4	4	4	4	3
39	4	3	4	4	4	4	4
40	5	4	4	4	3	4	4
41	5	4	4	5	5	5	5
42	5	3	5	5	5	5	5
43	4	3	3	3	3	4	4
44	3	4	4	4	4	4	3
45	5	5	5	5	5	5	4
46	5	5	5	5	5	4	5
47	5	5	5	5	5	5	4
48	5	5	5	5	5	5	4
49	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5
56	5	4	5	5	5	4	5
57	5	4	5	5	4	4	4
58	5	5	5	5	5	5	5
59	4	4	5	5	5	5	5
60	4	4	4	4	4	5	4
61	4	5	4	5	5	4	5
62	5	5	5	4	5	5	5
63	4	3	4	3	3	3	4
64	4	4	4	4	4	4	4

65	4	5	4	5	4	5	4
66	5	5	5	5	5	5	3
67	4	4	5	4	4	3	3
68	4	4	4	4	4	4	4
69	4	3	3	4	4	4	3
70	4	5	4	4	5	4	5
71	4	4	4	4	4	4	3
72	4	3	3	5	4	3	4
73	4	4	5	5	4	3	4
74	5	5	5	5	5	5	5
75	4	5	4	4	4	4	3
76	4	4	4	5	3	4	4
77	3	2	2	3	2	2	2
78	3	3	3	3	3	3	2
79	4	4	3	5	4	5	4
80	2	2	2	2	2	2	2
81	5	4	5	5	4	4	4
82	5	5	5	5	5	5	5
83	4	4	5	5	5	5	5
84	4	4	4	4	4	5	4
85	4	5	4	5	5	4	5
86	5	5	5	4	5	5	5
87	4	3	4	3	3	3	4
88	4	4	4	4	4	4	4
89	4	5	4	5	4	5	4
90	2	2	2	2	2	2	2
91	4	4	5	4	4	3	3
92	4	4	4	4	4	4	4
93	4	3	3	4	4	4	3
94	4	5	4	4	5	4	5
95	4	4	4	4	4	4	3
96	4	3	3	5	4	3	4
97	4	4	5	5	4	3	4
98	5	5	5	5	5	5	5
99	4	5	4	4	4	4	3
100	4	4	4	5	3	4	4
101	3	2	2	3	2	2	2
102	3	3	3	3	3	3	2

d. Kinerja Guru

Responden	P1	P2	P3	P4
1	4	4	4	4
2	5	5	5	5
3	4	4	3	3
4	5	5	5	3
5	5	5	4	4
6	5	5	4	3
7	5	5	4	4
8	5	5	4	4
9	5	5	4	4
10	4	4	4	4
11	4	4	4	4
12	4	4	4	4
13	5	5	5	5
14	5	5	4	4
15	4	4	4	3
16	4	4	4	4
17	4	4	5	4
18	4	4	4	5
19	5	5	4	4
20	4	4	4	5
21	5	5	5	4
22	4	4	4	5
23	5	5	5	5
24	5	5	5	5
25	4	4	4	4
26	4	5	3	4
27	5	5	4	4
28	4	4	5	5
29	4	5	4	4
30	4	4	3	3
31	4	4	4	4
32	5	5	3	5
33	4	4	5	5
34	5	5	5	5
35	4	4	4	4
36	4	4	4	4
37	5	4	5	5
38	4	4	4	4
39	4	4	4	4
40	5	5	4	4
41	4	4	5	5
42	5	5	5	4

43	4	4	3	4
44	4	4	3	4
45	5	5	5	5
46	5	5	5	5
47	5	5	5	5
48	5	5	5	5
49	5	5	5	5
50	5	5	5	5
51	5	5	5	5
52	5	5	5	5
53	5	5	5	5
54	5	5	5	5
55	5	5	5	5
56	4	5	5	5
57	5	5	4	5
58	5	5	5	5
59	5	5	5	5
60	4	4	4	4
61	4	4	4	4
62	4	5	5	5
63	3	3	4	4
64	4	4	4	4
65	5	5	3	4
66	4	5	5	5
67	4	4	4	4
68	4	4	4	4
69	5	4	5	4
70	4	4	5	5
71	2	3	4	4
72	4	3	4	5
73	4	4	4	4
74	5	5	4	5
75	3	4	4	3
76	3	4	4	4
77	3	3	3	3
78	3	2	3	3
79	4	4	3	3
80	3	3	3	3
81	5	5	4	5
82	5	5	5	5
83	5	5	5	5
84	4	4	4	4
85	4	4	4	4
86	4	5	5	5

87	3	3	4	4
88	4	4	4	4
89	5	5	3	4
90	4	5	5	5
91	4	4	4	4
92	4	4	4	4
93	5	4	5	4
94	4	4	5	5
95	2	3	4	4
96	4	3	4	5
97	4	4	4	4
98	5	5	4	5
99	3	4	4	3
100	3	4	4	4
101	3	3	3	3
102	3	2	3	3

Lampiran – 3 Hasil Rentang Skala

Variabel	ITEM	skor	N	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	ocb1	428	102	Tinggi
	ocb2	439	102	Sangat Tinggi
	ocb3	441	102	Sangat Tinggi
	ocb4	429	102	Tinggi
	ocb5	443	102	Sangat Tinggi
	ocb6	444	102	Sangat Tinggi
	ocb7	435	102	Sangat Tinggi
	ocb8	407	102	Tinggi
	ocb9	386	102	Tinggi
	ocb10	416	102	Tinggi
	TOTAL		4268	
Rata Rata	427	102	Tinggi	
Budaya Organisasi (OC)	oc1	370	102	Tinggi
	oc2	415	102	Tinggi
	oc3	385	102	Tinggi
	oc4	422	102	Tinggi
	oc5	378	102	Tinggi
	oc6	370	102	Tinggi
	TOTAL		2340	
Rata rata	390	102	Tinggi	
Kepemimpinan Islami (IL)	IL1	434	102	Sangat Tinggi
	IL2	422	102	Tinggi
	IL3	436	102	Sangat Tinggi

	IL4	445	102	Sangat Tinggi
	IL5	425	102	Tinggi
	IL6	424	102	Tinggi
	IL7	413	102	Tinggi
	TOTAL	2999		
	Rata rata	428	102	Tinggi
Kinerja Guru (P)	P1	435	102	Sangat Tinggi
	P2	441	102	Sangat Tinggi
	P3	431	102	Sangat Tinggi
	P4	436	102	Sangat Tinggi
	Total	1743		
	Rata Rata	436	102	Sangat Tinggi

Lampiran – 4 Hasil Outer Loading

	OC	IL	P	OCB
BO1	0.832			
BO2	0.852			
BO3	0.760			
BO4	0.858			
BO5	0.775			
BO6	0.755			
KG1			0.849	
KG2			0.868	
KG3			0.771	
KG4			0.784	
KI1		0.839		
KI2		0.833		
KI3		0.826		
KI4		0.813		
KI5		0.893		
KI6		0.838		
KI7		0.801		
OCB1				0.828
OCB10				0.817
OCB2				0.840
OCB3				0.748
OCB4				0.813
OCB5				0.841
OCB6				0.802
OCB7				0.763
OCB8				0.813
OCB9				0.763

Lampiran – 5 Hasil Construct reliability and validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
OC	0.892	0.898	0.918	0.650
IL	0.928	0.930	0.942	0.698
P	0.836	0.843	0.891	0.671
OCB	0.939	0.942	0.948	0.646

Lampiran – 6 Hasil Path Coefficient (pengaruh Langsung)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
OC -> IL	0.292	0.292	0.079	3.696	0.000
OC -> P	0.239	0.248	0.083	2.865	0.004
IL-> P	0.437	0.401	0.151	2.893	0.004
OCB -> IL	0.517	0.533	0.112	4.634	0.000
OCB -> P	0.311	0.337	0.089	3.485	0.001

Lampiran – 7 Hasil Indirect Effect (pengaruh Tidak Langsung)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
OC -> IL -> P	0.128	0.120	0.060	2.132	0.034
OCB -> IL -> P	0.226	0.208	0.083	2.731	0.007