

## KINERJA KARYAWAN ISLAMI DI KOPERASI PONDOK PESANTREN: PERAN KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN PEGAWAI

Ari Prasetyo

ari.prasetyo@feb.unair.ac.id

Universitas Airlangga

### Abstract

*The central role of leadership in boarding schools and its relevance in the economic development of boarding schools through the efforts of boarding school cooperatives still need to be studied. This research aims to analyze the influence of influential leadership on employee commitment, employee commitment on the performance of Islamic employees, and leadership on the performance of Islamic employees on business ventures managed by boarding schools. The research method used is causal. The sample is 100 respondents. The Independent variable used is Islamic leadership. The intervening variable used is employee commitment. The dependent variable is Islamic employee performance. The data collection technique is a survey. The analysis technique used in this research is Structural Equation Modeling with SmartPLS (Partial Least Square) program. The results show that leadership has a significant effect on employee commitment. Leadership significantly affects the performance of Islamic employees in boarding school cooperatives. In contrast, employee commitment does not significantly affect the performance of Islamic employees in boarding school cooperatives. Good leadership will help cooperatives to get employee performance which will ultimately have a good impact on business performance. In addition, good leadership will help increase commitment. Even though commitment does not affect employee performance in this research, it is essential to create an employee program to increase their commitment toward boarding school cooperatives.*

*Keywords: boarding school cooperatives; employee commitment; Islamic employee performance; leadership.*

### PENDAHULUAN

Selain menjadi pusat pendalaman ilmu agama, pesantren juga memiliki potensi dalam pengembangan ekonomi. Potensi ekonomi yang ada dalam pesantren dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan penghuni pesantren dan masyarakat (Azzahra, 2021). Pondok pesantren berpotensi menjadi pusat penggerak ekonomi yang sangat besar karena didukung banyaknya santri yang menimba ilmu agama (Kholisdinuka, 2021). Koperasi pesantren telah menjadi salah satu perhatian pemerintah yang telah mencanangkan program *one pesantren one product* (OPOP) yang merupakan sebuah program peningkatan kesejahteraan masyarakat berbasis pondok pesantren melalui pemberdayaan santri, pesantren, dan alumni pondok pesantren. Program tersebut terdiri atas tiga pilar, yaitu santripreneur, pesantren preneur, dan sociopreneur. Santripreneur merupakan program pemberdayaan santri yang bertujuan menumbuhkan pemahaman dan keterampilan santri dalam menghasilkan produk unik sesuai syariah yang berorientasi pada kemanfaatan dan keuntungan. Pesantrenpreneur adalah program pemberdayaan ekonomi pesantren melalui koperasi pondok pesantren yang bertujuan menghasilkan produk halal unggulan yang mampu diterima pasar lokal, nasional, dan internasional. Sociopreneur merupakan pemberdayaan alumni pesantren yang disinergikan dengan masyarakat melalui beragam inovasi sosial, berbasis digital teknologi, dan kreativitas secara inklusif (OPOP Jatim, 2022).

Upaya inovasi yang perlu dilakukan pesantren sebagai konsekuensi dalam merespon terhadap tuntutan modernisasi meliputi empat hal. Pertama, pembaruan substansi atau isi pendidikan pesantren dengan memasukkan subjek-subjek umum dan *vocational*. Kedua, pembaruan metodologi seperti sistem klasikal atau penjenjangan. Ketiga, pembaruan kelembagaan seperti kepemimpinan pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan. Keempat, pembaruan fungsi dari semula hanya fungsi pendidikan dikembangkan sehingga juga mencakup fungsi sosial ekonomi, sehingga inisiatif pesantren dalam membangun bisnis mandiri menjadi semakin terlihat relevansinya dalam usaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Heriyudanta, 2016). Beberapa peran pesantren dalam pengembangan masyarakat dapat dilihat dari diversifikasi bidang garapan pesantren, yang semula fokus pada

pendidikan Islam, diperluas menjadi bidang lainnya, meliputi usaha ekonomi. Salah satu usaha ekonomi pesantren adalah koperasi pesantren (Azra, 1994).

Kondisi kinerja koperasi pondok pesantren perlu menjadi perhatian agar semakin baik perkembangannya. Salah satu yang berperan besar di antaranya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan faktor sentral dalam pondok pesantren. Ini dapat dilihat dengan dikenalnya pimpinan pondok pesantren dan menjadi teladan bagi seluruh pengasuh dan santri pondok. Kepemimpinan dinilai menjadi faktor penting dalam mewujudkan keberhasilan bisnis. Seorang pemimpin seharusnya mengedepankan prinsip amanah. Prinsip ini merupakan salah satu sikap kepemimpinan selalu berhadapan dua belah pihak. Pihak pertama disebut pemimpin dan pihak lainnya adalah orang-orang yang dipimpin atau *follower*. Kepemimpinan sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu menunjukkan jalan, mengepalai dan melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri. Selanjutnya juga dijelaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah kepemimpinan yang mempraktekkan nilai-nilai ajaran Islam dalam mengelola suatu organisasi, seperti sifat *amanah* (dapat dipercaya), *adalah* (keadilan), dan *syura* (musyawarah) (Tasmara, 1995). Ahmad & Fontaine (2011) menggunakan delapan indikator untuk mengukur kepemimpinan, meliputi iman, pengetahuan, dan kebijaksanaan, keberanian dan tekad, musyawarah, moralitas dan kesalehan, kesabaran, mengungkapkan rasa syukur, dan daya tahan. Pihak kedua, yaitu pegawai, diharapkan memiliki komitmen atau loyalitas terhadap organisasi yang dalam hal ini adalah pesantren dan segala kegiatannya.

Komitmen pegawai pada organisasi atau komitmen organisasional merupakan salah bentuk sikap seorang karyawan dalam lingkungan kerja (Akbar, 2022). Kontribusi penting dari eksistensi komitmen organisasional adalah potensinya sebagai penstabil perilaku individu, manakala apa yang diharapkan dari pekerjaannya tidak tercapai atau tidak terpenuhi. Proposisi ini dilandasi banyak temuan empiris bahwa orang yang tidak puas atas pekerjaannya, tetapi tidak berpindah atau keluar dari perusahaan. Pemahaman komitmen organisasional berpotensi menghasilkan sikap dan perilaku positif karyawan di tempat kerja serta sebagai pijakan strategis pengelolaan sumber daya manusia. Terdapat dua pendekatan dalam praktek MSDM, yaitu pendekatan berbasis kontrol SDM dan pendekatan membangun komitmen pegawai. Kedua pendekatan ini dilandasi oleh asumsi dasar yang berbeda terhadap tenaga kerja dalam bekerja (Siswanto, 2010). Sasaran ini dapat tercapai dengan baik, jika ada internalisasi tujuan organisasi pada tujuan individu. Pembentukan kesadaran bahwa tujuan organisasi terkait dengan tujuan individu, merupakan kunci strategi ini. Konsep strategi berbasis komitmen ini relevan dengan asumsi teori Y dan model kepemimpinan (Scholl, 1981). Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komitmen pegawai terhadap kinerja karyawan Islami pada koperasi pondok pesantren.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Karyawan Islami**

Menurut Bernardin & Russel (2013), kinerja adalah catatan hasil yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama satu periode. Wexley & Yukl (2005) juga menggambarkan kinerja sebagai cara di mana anggota staf menganggap pekerjaannya, yang menunjukkan cara karyawan merasakan dirinya atau pekerjaannya. Selanjutnya, Robins & Judge (2007) menyatakan bahwa kinerja tercipta ketika kebutuhan seseorang telah terpenuhi. Hal ini terkait dengan tingkat kepuasan karyawan sebagai sikap umum, yang terkait erat dengan hadiah yang mereka harapkan, mengingat pengorbanan yang dilakukan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Suryadi, 1999). Kinerja karyawan sangat penting karena mengungkapkan kapasitas dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Maka, suatu organisasi perlu menetapkan kriteria yang jelas dan terukur sebagai acuan untuk mengukur kinerja karyawan (Triwahyuni & Ekowati, 2017).

### **Kepemimpinan Islami**

Kepemimpinan menjadi elemen kunci dalam organisasi untuk menggerakkan orang-orang. Sebagai elemen kunci dalam organisasi, sikap dan perilaku kepemimpinan akan memengaruhi sikap dan perilaku bawahan dalam bentuk komitmen mereka. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Purhantata, 2010). Pencapaian sasaran dalam arti sempit adalah pencapaian target kinerja, yang secara teoritik dibangun dipengaruhi terbangunnya sikap positif karyawan, antara lain dalam bentuk komitmen pegawai pada organisasi. Islam juga memiliki definisi sendiri mengenai kepemimpinan yaitu, konsep yang tercantum dalam *nash* baik di Al Qur'an dan As Sunnah yang meliputi kehidupan manusia dari sendiri, berdua, dan berkelompok. Kepemimpinan dalam pandangan Al Qur'an bukan hanya sekedar kontrak sosial (Jayaram *et al.*, 1999).

Kepemimpinan Islami adalah kepemimpinan menurut cara-cara Islami dan mencapai suatu tujuan dengan izin dan ridha Allah SWT (Husna, 2017). Selain itu, kepemimpinan dalam konteks penelitian ini adalah kegiatan membimbing jalan yang diridhoi oleh Allah SWT. Kemudian, kepemimpinan disini hanyalah mencari atau menjalankan kegiatan sesuai dengan jalan Allah SWT. Seorang pemimpin harus memegang Al-Qur'an dan Hadits serta memiliki empat sifat yang dimiliki oleh pemimpin: (1) *ash-shidq* (kebenaran), artinya seorang pemimpin harus mampu bersikap, katakanlah, dan berjuang untuk melaksanakan tugasnya; (2) *al-amanah* (amanah), artinya seorang pemimpin dapat membuatnya menjaga dengan sebaik-baiknya apa yang disuguhkan kepadanya baik dari Allah maupun dari orang-orang yang dipimpinnya; (3) *al-fathanah* (kecerdasan), artinya seorang pemimpin harus selalu siap menghadapi dan mengatasi masalah yang timbul secepat mungkin; (4) *at-tabligh* (jujur), artinya seorang pemimpin harus terbuka kepada siapapun dan bertanggung jawab (Astuti *et al.*, 2020).

### **Komitmen**

Komitmen adalah hubungan psikologis yang kuat antara individu dan perusahaan mereka (Islam *et al.*, 2018). Tautan dalam yang dimiliki seorang karyawan dengan perusahaannya disebut sebagai komitmen organisasional (Indriani *et al.*, 2019). Komitmen organisasi mengacu pada rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, sehingga memengaruhi kemampuan mereka untuk melakukan melebihi harapan dalam mencapai tujuan perusahaan (Sianipar & Haryanti, 2014). Komitmen organisasi merupakan suatu sikap dalam bentuk keterikatan yang ada antara individu dan organisasi, dan tercermin dalam kekuatan relatif dari identifikasi psikologis karyawan dan keterlibatan dengan organisasi (Sianipar & Haryanti, 2014). Komitmen organisasi merupakan faktor penting untuk mendapatkan perhatian lebih dari manajemen bank karena komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan karyawan (Al-Fakeh *et al.*, 2020).

### **Pengembangan Hipotesis**

Yadav & Yadav (2018), Pahi *et al.* (2020), dan Hardi *et al.* (2020) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan terhadap komitmen pegawai. Semakin baik pemimpin dalam melaksanakan setiap peraturan yang ada pada kantor kepada seluruh pegawai, tanpa ada unsur pilih kasih atau ketidakadilan dalam kepemimpinan, semakin meningkat komitmen pegawai di suatu organisasi. Namun, hasil berbeda ditunjukkan penelitian oleh Alkadash (2020) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komitmen pegawai.

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai di koperasi pesantren.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Islami. Peran pemimpin yang baik akan mendukung kompetensi karyawan dan proses kreativitas yang pada akhirnya mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik atau lebih Islami (Pawirosumarto *et al.*, 2017; Indriyanti, 2017; Permana *et al.*, 2019; Manzoor *et al.*, 2019; Paais & Pattiruhu, 2020; Purwanto *et al.*, 2020).

H2: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Islami di koperasi pesantren.

Sulaefi (2018) dan Hardi *et al.* (2020) menunjukkan bahwa ada komitmen pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, penelitian lain menunjukkan bahwa komitmen (*normative* dan *continuance*) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan (Metin & Asli, 2018).

H3: Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Islami di koperasi pesantren.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausal. Populasi penelitian ini adalah pegawai unit bisnis koperasi pondok pesantren (kopontren). Teknik sampling penelitian ini adalah purposive dengan jumlah sampel adalah 139 responden. Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan menggunakan kuesioner. Pengukuran dalam kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, dan teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM).

## HASIL PENELITIAN

### Hasil Uji *Outer Model*

**Tabel 1**  
**PENGUJIAN VALIDITAS KONVERGEN**

Indikator	<i>Loading Factor</i> Kepemimpinan	<i>Loading Factor</i> Indikator	<i>Loading Factor</i> Komitmen	<i>Loading Factor</i> Indikator	<i>Loading Factor</i> Kinerja Karyawan Islami
KEP01	0.730	KOM01	0.825	KIN.I01	0.687
KEP02	0.650	KOM02	0.859	KIN.I02	0.770
KEP03	0.674	KOM03	0.886	KIN.I03	0.805
KEP04	0.702	KOM04	0.893	KIN.I04	0.685
KEP05	0.662	KOM05	0.836	KIN.I05	0.762
KEP06	0.754	KOM06	0.855	KIN.I06	0.734
KEP07	0.765	KOM07	0.846	KIN.I07	0.734
KEP08	0.661	KOM08	0.826	KIN.I08	0.603
KEP09	0.660	KOM09	0.877	KIN.I09	0.621
KEP10	0.716	KOM10	0.835	KIN.I10	0.715
KEP11	0.687	KOM11	0.884	KIN.I11	0.773
KEP12	0.752	KOM12	0.847	KIN.I12	0.556
KEP13	0.678	KOM13	0.845	KIN.I13	0.575
KEP14	0.677	KOM14	0.830	KIN.I14	0.602
KEP15	0.714	KOM15	0.805	KIN.I15	0.787
KEP16	0.712	KOM16	0.874	KIN.I16	0.749
KEP17	0.749	KOM17	0.861	KIN.I17	0.752
KEP18	0.788	KOM18	0.825		
		KOM19	0.859		
		KOM20	0.886		
		KOM21	0.893		
		KOM22	0.836		
		KOM23	0.855		
		KOM24	0.846		
		KOM25	0.826		

Sumber: data diolah *smartPLS*

Pengujian PLS dilakukan dua tahap yaitu *outer model* dan *inner model*. Pengujian *outer model* pada tahap pertama adalah nilai validitas konvergen, kemudian validitas konstruk, validitas diskriminan dan reliabilitas konstruk. Hasil validitas konvergen variabel kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan Islami dapat dilihat dari nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* valid jika bernilai lebih dari 0,5. Hasil uji validitas konvergen selengkapnya dapat dilihat di Tabel 1. Hasil perhitungan

menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,5. Variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan Islami memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,5. Dengan demikian, seluruh variabel memiliki validitas konvergen yang sudah memenuhi standar.

Model pengukuran berikutnya adalah nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Nilai AVE lebih besar 0,5 juga menunjukkan kecukupan validitas yang baik bagi variabel laten. Variabel pada penelitian ini memiliki nilai AVE lebih dari 0,5 di antaranya variabel kepemimpinan nilainya 0.502, Kinerja Karyawan Islami 0.726, komitmen organisasi 0.509. Sehingga, seluruh variabel dan dimensi laten memiliki kecukupan validitas yang baik.

Validitas diskriminan dapat diukur dengan menggunakan nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* yang tinggi (0,5) pada dimensi dari variabel tertentu dibandingkan nilai dimensi dari variabel lain maka validitas konstruk dari variabel dan dimensi laten tersebut baik. Nilai *cross loading* selengkapnya dapat dilihat di Tabel 2. Tabel 2 menunjukkan bahwa *cross loading* untuk pada masing-masing variabel kepemimpinan, komitmen pegawai, dan kinerja karyawan Islami memiliki nilai *loading* lebih besar dibandingkan kolom pada variabel lain. Ini berarti masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas diskriminan.

**Tabel 2**  
**PENGUJIAN VALIDITAS DISKRIMINAN**

Indikator	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan Islami	Komitmen Pegawai
KEP01	0.730	0.277	0.433
KEP02	0.650	0.155	0.416
KEP03	0.674	0.096	0.474
KEP04	0.702	0.141	0.456
KEP05	0.662	0.197	0.467
KEP06	0.754	0.043	0.547
KEP07	0.765	0.205	0.582
KEP08	0.661	0.249	0.419
KEP09	0.660	0.033	0.457
KEP10	0.716	0.146	0.472
KEP11	0.687	0.284	0.398
KEP12	0.752	0.226	0.572
KEP13	0.678	0.074	0.467
KEP14	0.677	0.087	0.499
KEP15	0.714	0.051	0.639
KEP16	0.712	0.073	0.485
KEP17	0.749	0.065	0.505
KEP18	0.788	0.175	0.615
KIN.I01	0.197	0.825	0.083
KIN.I02	0.166	0.859	0.036
KIN.I03	0.232	0.886	0.052
KIN.I04	0.184	0.893	-0.007
KIN.I05	0.153	0.836	0.082
KIN.I06	0.087	0.855	0.002
KIN.I07	0.212	0.846	0.144
KIN.I08	0.175	0.826	0.047
KIN.I09	0.223	0.877	0.005
KIN.I10	0.037	0.835	-0.045
KIN.I11	0.163	0.884	0.063
KIN.I12	0.156	0.847	0.013
KIN.I13	0.172	0.845	0.054
KIN.I14	0.041	0.830	-0.027
KIN.I15	0.128	0.805	0.005
KIN.I16	0.143	0.874	0.026

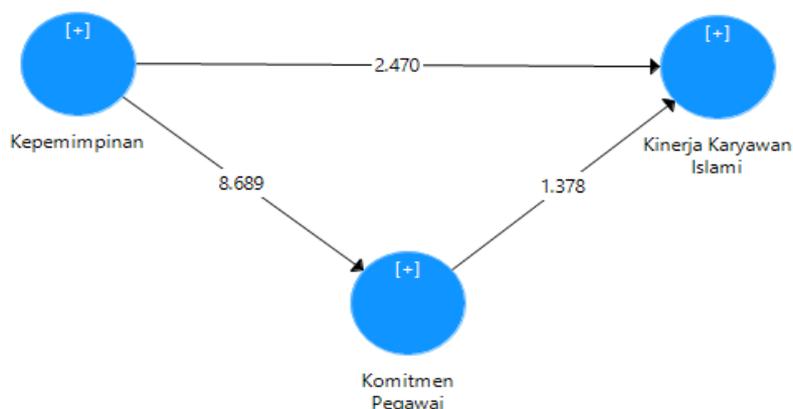
Indikator	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan Islami	Komitmen Pegawai
KIN.I17	0.208	0.861	0.054
KOM01	0.552	0.267	0.687
KOM02	0.590	0.132	0.770
KOM03	0.587	-0.017	0.805
KOM04	0.399	0.005	0.685
KOM05	0.595	0.150	0.762
KOM06	0.559	-0.048	0.734
KOM07	0.444	-0.070	0.734
KOM08	0.421	-0.050	0.603
KOM09	0.378	-0.013	0.621
KOM10	0.473	-0.132	0.715
KOM11	0.514	0.015	0.773
KOM12	0.446	-0.107	0.556
KOM13	0.363	-0.024	0.575
KOM14	0.471	0.167	0.602
KOM15	0.599	0.017	0.787
KOM16	0.510	-0.047	0.749
KOM17	0.467	-0.023	0.752
KOM18	0.416	0.091	0.689
KOM19	0.339	0.032	0.580
KOM20	0.573	-0.003	0.785
KOM21	0.618	0.165	0.776
KOM22	0.411	-0.070	0.737
KOM23	0.524	0.041	0.779
KOM24	0.523	0.138	0.692
KOM25	0.583	0.003	0.795

Sumber: data diolah *smartPLS*

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai *composite reliability*, konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* dan juga *cronbach alpha* di atas 0,70 yang artinya indikator konsisten dalam mengukur variabel latennya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk (variabel) seluruh variabel memiliki nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel.

### Hasil Uji Inner Model (Uji Hipotesis)

Tahap *structural model* ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t. Variabel dikatakan memiliki pengaruh apabila nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05. *Structural Model* dapat dilihat pada Gambar 1. Nilai *estimate* masing-masing hubungan antar variabel penelitian dapat dilihat di Tabel 5.



Gambar 1. UJI INNER/ STRUKTURAL MODEL

**Tabel 3**  
**HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS**

Hubungan antar Variabel	Koefisien	T Statistics	P Values	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted
Kepemimpinan → Komitmen Pegawai	0.375	2.470	0.014	0.499	0.494
Kepemimpinan → Kinerja Karyawan Islami	0.711	8.689	0.000		
Komitmen Pegawai → Kinerja Karyawan Islami	-0.209	1.378	0.132	0.060	0.041
Kepemimpinan → Komitmen Pegawai → Kinerja Karyawan Islami	-0.138	1.302	0.193		

Sumber: data diolah *smartPLS*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen pegawai dengan nilai signifikansi 0,014 ( $p < 0,05$ ) (H1 terbukti). Kepemimpinan juga berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Islami dengan nilai signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ) (H2 terbukti). Komitmen pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Islami dengan nilai signifikansi 0,169 ( $p > 0,05$ ) (H3 tidak terbukti). Selain menguji pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung. Hasil pengujian menunjukkan komitmen pegawai tidak memediasi kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Islami dengan nilai signifikansi 0,193 ( $p > 0,05$ ). Hasil penelitian menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen pegawai sebesar 0,499 % adalah 49.9 %. Sedangkan, besarnya pengaruh kepemimpinan dan komitmen pegawai terhadap Kinerja Karyawan Islami adalah 0,06 atau 6 %.

#### **Goodness of Fit**

Nilai *predictive relevance* disimbolkan dengan  $Q^2$ . Nilai dari Q-square dapat dihitung dengan perhitungan dalam persamaan (1). Berdasarkan hasil dari perhitungan Q-square, nilai Q-square sebesar 0,529 karena nilai  $Q^2 > 0$ , artinya model fit atau telah sesuai antara data dengan model.

*Goodness of Fit* (GoF) juga dapat dilihat dari hasil perhitungan nilai rata-rata AVE adalah 0,579, sedangkan rata-rata  $R^2$  adalah 0.279, Sehingga nilai GoF adalah 0,402.

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,499) (1 - 0,06) = 0,529 \dots\dots\dots(1)$$

#### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dengan arah hubungan positif terhadap komitmen pegawai, artinya semakin baik kepemimpinan diterapkan oleh manajer kopontren, maka semakin tinggi komitmen pegawai terhadap kopontren. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yadav & Yadav (2018), Pahi *et al.* (2020), dan Hardi *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen pegawai. Semakin baik pemimpin dalam melaksanakan setiap peraturan yang ada pada kantor kepada seluruh pegawai, tanpa ada unsur pilih kasih atau ketidakadilan dalam kepemimpinan, maka akan semakin meningkatkan komitmen pegawai di suatu organisasi. Namun hasil berbeda ditunjukkan penelitian oleh Alkadash (2020) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komitmen pegawai.

Pemimpin merupakan cermin masyarakat yang dipimpinnya serta ia selalu dekat dan bersama dengan masyarakatnya dalam suka maupun duka. Seorang kyai yang menjadi pemimpin dalam pondok pesantren telah menjadi panutan, dan selalu terlibat dalam segala kegiatan pengambilan keputusan strategis di kopontren. Hal itu terjadi dikarenakan adanya keterlibatan kiai sebagai seorang pemimpin pondok berpengaruh terhadap komitmen kerja para karyawan unit usaha pondok pesantren. Studi ini memfokuskan pada bagaimana pengaruh kepemimpinan manajer pengelola unit usaha pesantren terhadap komitmen pegawai. Fenomena yang ditemukan dalam studi empirik adalah konteks usaha yang dimiliki pesantren yang mengelola unit usaha yang bernilai ekonomis, menunjukkan lemahnya kualitas SDM yang menjadi keterbatasan dalam pengembangan bisnis. Diketahui bahwa faktor SDM

yang meliputi kemampuan karyawan atau kompetensi dan mental yang terwujud dalam bentuk etika dan etos kerja yang berpengaruh terhadap komitmen.

Kepemimpinan pada unit usaha yang dikelola pesantren seharusnya mampu ditunjukkan oleh manajer atau pengelola unit usaha. Hal tersebut dikarenakan unit usaha yang dikelola oleh pesantren tidak lepas dari budaya pesantren yang sarat dengan nilai religiusitas Islam. Islam menempatkan kepemimpinan sebagai salah satu kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT. Kegiatan itu bermaksud menumbuh-kembangkan kemampuan mengerjakan sendiri dilingkungan orang-orang yang dipimpin dalam usahanya mencapai ridho Allah SWT di dunia maupun di akhirat kelak. Sehingga, pengembangan kualitas sumber daya manusia di unit usaha yang dikelola pesantren menjadi sebuah tugas yang wajib dipenuhi oleh manajer. Pengembangan kualitas SDM termasuk didalamnya menumbuhkan komitmen pegawai yang bertujuan akhir meningkatkan kinerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Islami**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Islami. Kepemimpinan berpengaruh signifikan dengan arah hubungan positif terhadap kinerja karyawan Islami, artinya semakin baik kepemimpinan diterapkan oleh manajer kopontren, maka semakin tinggi kinerja karyawan Islami terhadap kopontren. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Pawirosumarto *et al.* (2017), Indriyanti (2017), Permana *et al.* (2019), Manzoor *et al.* (2019), Paais & Pattiruhu (2020), dan Purwanto *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya, peran pemimpin yang baik akan mendukung kompetensi karyawan dan proses kreativitas yang pada akhirnya mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik atau lebih Islami.

Pemimpin merupakan cermin masyarakat yang dipimpinnya serta ia selalu dekat dan bersama dengan masyarakatnya dalam suka maupun duka. Seorang kyai yang menjadi pemimpin dalam pondok pesantren telah menjadi panutan, dan selalu terlibat dalam segala kegiatan pengambilan keputusan strategis di kopontren. Hal itu terjadi dikarenakan adanya keterlibatan kiai sebagai seorang pemimpin pondok berpengaruh dengan apa yang sudah dilakukan menjadi cermin bagi para santri untuk meneladani perilakunya yang tanpa pamrih yang terimplementasi dalam kinerja mereka. Faktor pemimpin telah menggerakkan energi seluruh pondok untuk menghasilkan hasil terbaik bagi seluruh stakeholder pondok. Gerak langkah pemimpin menjadi dorongan untuk menggerakkan santri dalam berkarya dan bekerja. Sehingga dengan modal kepemimpinan mampu membuat karyawan tergerak berkinerja lebih baik.

### **Pengaruh Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Karyawan Islami**

Hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa komitmen pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Islami. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Metin & Asli (2018) yang menunjukkan bahwa dari tidak ada pengaruh komitmen (*normative* dan *continuance*) terhadap kinerja karyawan, meskipun pada komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan. Penelitian yang menunjukkan hasil tidak sesuai dengan penelitian ini antara lain penelitian oleh Sulaefi (2018) dan Hardi *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara komitmen pegawai terhadap kinerja karyawan secara umum. Sedangkan penelitian ini fokus pada kinerja karyawan Islami.

Tidak adanya pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan Islami ini dapat didukung pemikiran kritis yang disampaikan oleh Allen & Meyer (1990), bahwa dalam konsep komitmen terdapat tiga masalah utama, yaitu sebagai berikut. (1) Adanya penyederhanaan dalam menerima konsep komitmen sebagai suatu kerangka pikir yang sama (*unitary frame of reference*) dan ini merupakan asumsi yang tidak realistis karena suatu organisasi terdiri dari berbagai kepentingan manusia. (2) Komitmen sebagai penghambat fleksibilitas, karena karyawan terikat dengan seperangkat nilai dan tujuan sehingga mereka tidak mampu mengatasi kebingungan dan ketidakpastian yang terjadi dalam kehidupan organisasi. Akibatnya, kecocokan karyawan dengan nilai yang dipaksakan akan menghambat pemecahan masalah yang bersifat kreatif, resistensi terhadap perubahan dan tingkat stres tinggi. (3) Terdapat suatu keyakinan nilai positif dari komitmen bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi berhubungan dengan tingkat perpindahan dan absensi karyawan yang rendah. Dari pemikiran tersebut, komitmen

gagal mengatasi kebingungan dan ketidakpastian yang terjadi dalam organisasi serta nilai yang ada di organisasi dipaksakan dan akhirnya berdampak pada masalah kreatifitas dan resistensi akan perubahan. Kondisi ini yang akhirnya menjadi kurang kondusif untuk menghasilkan kinerja karyawan Islami yang maksimal dan bahkan ada kecenderungan berdampak negatif meskipun tidak signifikan. Karyawan di pesantren terjebak pada pemikiran meskipun mereka berkinerja rendah maka tidak akan terjadi pemutusan hubungan kerja. Bekerja bagi mereka bukan pada orientasi karir dan kemajuan namun bekerja dai kopontren sebagai bagian dari pengabdian. Upaya pengabdian ini sudah menyita energi dibandingkan memikirkan bagaimana membesarkan kopontren.

Sebagai bagian dari pondok pesantren, unit usaha yang dijalankan oleh pondok pesantren tidak terlepas dari budaya organisasi yang dimiliki oleh pondok pesantren tersebut. Secara garis besar, tipologi pesantren bisa dibedakan paling tidak menjadi tiga jenis, walaupun agak sulit untuk membedakan secara ekstrim di antara tipe-tipe tersebut yaitu salafiyah (tradisional), khalafiyah (modern) dan terpadu. Karakter budaya organisasi dari pesantren dan prose yang dilalui oleh karyawan selama menjalani pendidikan di pesantren, membuat komitmen pegawai selaku pengelola unit usaha terpengaruh oleh nilai-nilai dirinya sebagai bagian dari aktivitas belajar dalam pesantren, sehingga komitmen bekerja yang diterapkan menjadi lebih kuat karena didasari atas keinginan untuk memberikan kontribusi sebagai balas jasa atas proses pembelajaran selama berada di pesantren.

## KESIMPULAN

Pondok pesantren merupakan institusi dengan peran sentral pimpinan pondok menjadi semakin ditegaskan dalam penelitian ini. Peran sentral pimpinan pondok yang demikian menjadi faktor pendorong yang besar bagi seluruh entitas pondok. Peran tersebut akan berdampak pada komitmen pegawai dan kinerja karyawan Islami kopontren. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen pegawai tidak menentukan kinerja karyawan Islami kopontren yang berarti komitmen yang dimiliki karyawan baik tinggi maupun rendah bukan menjadi faktor penentu kenaikan kinerja karyawan Islami. Sedangkan, saran secara praktis yang dapat diajukan bahwa ketokohan dan keteladanan yang dimiliki pemimpin pondok pesantren sebaiknya terus dijaga. Karyawan dapat terus didukung dan diberi pengarahan dengan contoh dan norma yang ada di pondok sehingga komitmen dan kinerja dapat meningkat sejalan dengan konsep Islam yang terimplementasi dalam kehidupan sehari-hari. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan variabel lain seperti loyalitas pegawai terhadap pesantren karena pegawai pesantren merupakan alumni dan santri pondok pesantren. Penelitian selanjutnya juga dapat melibatkan observasi dan wawancara mendalam untuk mengetahui pola belajar yang diterapkan di kopontren yang tidak hanya sebagai unit bisnis pesantren, tetapi juga laboratorium bagi para santri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Muhamma, Muhammad Yunus, & Syahribulan. (2022). Pengaruh Perilaku Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Barat. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 8, No. 2. 242-259.
- Al-Fakeh, F. A., Padlee, S. F., Omar, K., & Salleh, H. S. (2020). The moderating effects of organizational commitment on the relationship between employee satisfaction and employee performance in jordanian islamic banks. *Management Science Letters*, 10(14), 3347–3356. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.002>
- Ahmad, K & Fontaine, R. (2011). Islamic Leadership At The International Islamic University Malaysia. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 19(2), 121–35.
- Alkadash, T.M. (2020). Mediating Role between Authentic Leadership, Organizational Commitment on Talents Turnover Intention: in Palestine Higher Education. *TEST Engineering & Management*, 83(March - April 2020), 5320–5341.

Ari Prasetyo. Kinerja Karyawan Islami di Koperasi Pondok Pesantren: Peran Kepemimpinan dan Komitmen Pegawai

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement *and* antecedents of affective, continuance *and* normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Astuti, S. D., Shodikin, A., & Ud-Din, M. (2020). Islamic leadership, islamic work culture, and employee performance: The mediating role of work motivation and job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 1059–1068. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059>

Azra, Azyumardi. (1994). *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Millineum Baru*. Jakarta: INIS.

Azzahra, R. (2021). Penguatan Kemandirian Ekonomi Pesantren Berbasis Syariah. *KNKS*. (Retrieved 1 March 2022 from <https://knks.go.id/isuutama/26/penguatan-kemandirian-ekonomi-pesantren-berbasis-syariah>).

Bernardin H. & Russel J. E. A. (2013). *Human resource management*. Mc. Graw-Hill.

Hardi, S.F., Machasin, & Rosyetti. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Komitmen serta Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Riau. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 31(2), 46-55.

Heriyudanta. (2016). Modernisasi Pendidikan Pesantren Perspektif Azyumardi Azra. *Mudarrisa, Jurnal Kajian Pendidikan Islam*. Vol. 8, No. 1, 145-172.

Husna, Faiqatul. (2017). Kepemimpinan Islam dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Misykat*. Vol. 2, No. 2. 131-155.

Indriani M., Yulia A., Nadirsyah & Ariska L. P. (2019). Whistleblowing intention, personal cost, organizational commitment and fraud seriousness level. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2), 129–151.

Islam T., Tariq J., Usman B. (2018). Transformational leadership and four-dimensional commitment. *Journal of Management Development*, 37(9/10), 666–683. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2017-0197>

Jayaram, J., Droge, C., & Vickery, S. K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 18(1), 1–20.

Kholisdinuka, A. 2021. Koperasi Pesantren Dinilai Potensial Bangun Jaringan Ritel Modern. *finance.detik.com*. (Retrieved 1 March 2022 from <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5534185/koperasi-pesantren-dinilai-potensial-bangun-jaringan-ritel-modern>).

Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q.A., Shah, S.I.A., Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>

Metin, K., & Asli, K. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, 5(1), 46–50.

OPOP Jatim. (2022). One pesantren one product. *OPOP Jatim* (Retrieved 1 March 2022 from <https://opop.jatimprov.go.id>).

- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pahi, M. H., Ahmed, U., Sheikh, A. Z., Dakhan, S. A., Khuwaja, F. M., & Ramayah, T. (2020). Leadership and Commitment to Service Quality in Pakistani Hospitals: The Contingent Role of Role Clarity. *SAGE Open*. 10(4), 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244020963642>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., & Nurmahdi, A. (2019). The Effect of Leadership Style, Motivation and Discipline of Employee Performance with Understanding of Islamic Work Ethics. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 8(8), 1098–1106
- Purhantara, Wahyu. (2010). Kepemimpinan Bisnis Indonesia di Era Pasar Bebas. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*. Vol. 7, No. 1. 18-34.
- Purwanto, A., Asbari, M., Pramono, R., Senjaya, P., Hadi, A., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Mediator. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 50–63.
- Robins S. P. & Judge T. A. (2007). *Organizational behavior*. Pearson: Prentice Hall.
- Sianipar, Anggi Rumodang & Kristana Haryanti. (2014). Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Bidang Produksi CV. X. *Psikodimensia*. Vol. 13, No. 1, 98-114.
- Siswanto. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Pendekatan Normatif Versus Kontekstual. *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*. Vol. 13, No.1, 32-41.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*. 6, 589–599.
- Sulaefi. 2018. The Influence of Compensation, Organization Commitment and Career Path to Job Performance Employees at Kardinah Hospital Tegal Indonesia. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology and Sciences*, 47(1), 66–75.
- Suryadi, P. (1999). *Employee Performance Policy*. Yogyakarta: BPF.
- Tasmara, T. (1995). *Etos Kerja Pribadi Muslim*. Yogyakarta: Dana Bhakti Prima.
- Triwahyuni, R., & Ekowati, V. M. (2017). The effect of employee satisfaction on employees performance through organizational commitment. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1), 1–12.
- Wexley K. N. & Yukl G. A. (2005). *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan*. Rineka Cipta.
- Yadav, L. K., & Yadav, N. 2018. Gender Stereotyping of Leadership: A Study of Transformational Leadership and Commitment in Public Sector Banks in India. *Paradigm*, 22(1), 30–45. <https://doi.org/10.1177/0971890718758199>