

Kepemimpinan Islami, Etos Kerja, dan Keadilan Organisasi dalam Membentuk Budaya Organisasi Islami pada Lembaga Pendidikan Islam

Uli Farkhana Putri¹, Moh. Aziz Arifin², Suhartono³

¹³Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Pangeran Diponegoro Nganjuk, Indonesia

²Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam Hidayatut Thullab Kediri, Indonesia

Email Korespondensi: 2025861310257@updn.ac.id

Abstrak

Budaya organisasi Islami merupakan salah satu faktor strategis dalam membangun lingkungan kerja yang berlandaskan nilai-nilai keislaman sekaligus mendukung peningkatan kualitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Namun, implementasi budaya organisasi Islami pada lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan nilai-nilai keagamaan, tetapi juga dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan, etos kerja, dan persepsi terhadap keadilan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami, etos kerja, dan keadilan organisasi dalam membentuk budaya organisasi Islami pada lembaga pendidikan Islam. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian terdiri atas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan Islam, sedangkan sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap budaya organisasi Islami. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami, etos kerja, dan keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi Islami. Kepemimpinan Islami berperan melalui keteladanan, amanah, keadilan, dan pengambilan keputusan yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Etos kerja memperkuat budaya organisasi melalui kedisiplinan, tanggung jawab, profesionalitas, dan orientasi terhadap kemaslahatan. Sementara itu, keadilan organisasi mendorong terciptanya kepercayaan, komitmen, dan hubungan kerja yang harmonis. Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa penguatan budaya organisasi Islami perlu dilakukan secara integratif melalui pengembangan kepemimpinan yang berorientasi nilai, penguatan etos kerja, serta penerapan prinsip keadilan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Kata kunci: kepemimpinan Islami; etos kerja; keadilan organisasi; budaya organisasi Islami.

Abstract

Article Info

Abstrak: Budaya organisasi Islami merupakan salah satu faktor strategis dalam membangun lingkungan kerja yang berlandaskan nilai-nilai keislaman sekaligus mendukung peningkatan kualitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Namun, implementasi budaya organisasi Islami pada lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan nilai-nilai keagamaan, tetapi juga dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan, etos kerja, dan persepsi terhadap keadilan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami, etos kerja, dan keadilan organisasi dalam membentuk budaya organisasi Islami pada lembaga pendidikan Islam. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian terdiri atas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan Islam, sedangkan sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap budaya organisasi Islami. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami, etos kerja, dan keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi Islami. Kepemimpinan Islami berperan melalui keteladanan, amanah, keadilan, dan pengambilan keputusan yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Etos kerja memperkuat budaya organisasi melalui kedisiplinan, tanggung jawab, profesionalitas, dan orientasi terhadap kemaslahatan. Sementara itu, keadilan organisasi mendorong

Article History

Received : 07-04-2026,

Revised : 19-05-2026,

Accepted : 30-07-2026

Kata kunci:

kepemimpinan Islami; etos kerja; keadilan organisasi; budaya organisasi Islami

Keywords:

Islamic leadership; work ethic; organizational justice; Islamic organizational culture

terciptanya kepercayaan, komitmen, dan hubungan kerja yang harmonis. Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa penguatan budaya organisasi Islami perlu dilakukan secara integratif melalui pengembangan kepemimpinan yang berorientasi nilai, penguatan etos kerja, serta penerapan prinsip keadilan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Abstract: *An Islamic organizational culture is a strategic factor in establishing a work environment grounded in Islamic values while simultaneously enhancing the quality of management within Islamic educational institutions. However, the implementation of such a culture is not determined solely by the presence of religious values; it is also influenced by leadership practices, work ethic, and perceptions of organizational justice. This study aims to analyze the influence of Islamic leadership, work ethic, and organizational justice on the formation of an Islamic organizational culture within Islamic educational institutions. A quantitative approach utilizing a survey method was employed. The study population consisted of teaching and educational staff at Islamic educational institutions, with the sample selected via purposive sampling. Data were collected using Likert-scale questionnaires and analyzed through multiple linear regression to determine the impact of each independent variable on the Islamic organizational culture. The study anticipates findings that Islamic leadership, work ethic, and organizational justice exert a positive and significant influence on the formation of an Islamic organizational culture. Islamic leadership operates through role modeling, trustworthiness, fairness, and decision-making grounded in Islamic values. Work ethic reinforces organizational culture through discipline, responsibility, professionalism, and an orientation toward the common good. Meanwhile, organizational justice fosters trust, commitment, and harmonious working relationships. These findings imply that strengthening an Islamic organizational culture requires an integrative approach involving value-oriented leadership development, the reinforcement of work ethic, and the application of justice principles in the management of Islamic educational institutions.*

A. Pendahuluan

Lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik organisasi yang berbeda dengan organisasi pendidikan pada umumnya karena proses pengelolaannya tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan akademik dan kelembagaan, tetapi juga pada internalisasi nilai-nilai Islam dalam seluruh aktivitas organisasi. Nilai seperti *amanah*, *‘adalah* (keadilan), *ihsan*, *ukhuwah*, *musyawarah*, kejujuran, dan tanggung jawab menjadi landasan penting dalam membentuk perilaku individu maupun pola hubungan antaranggota organisasi. Dalam konteks tersebut, budaya organisasi Islami tidak semata-mata dipahami sebagai keberadaan aktivitas keagamaan di lingkungan lembaga pendidikan, tetapi sebagai sistem nilai yang memengaruhi cara pimpinan mengambil keputusan, tenaga pendidik melaksanakan pekerjaan, serta seluruh anggota organisasi membangun hubungan profesional. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa budaya organisasi Islami dapat menjadi fondasi manajemen lembaga pendidikan yang berorientasi pada komitmen kolektif, akuntabilitas etis, dan kolaborasi.¹

Budaya organisasi memiliki posisi strategis karena berfungsi sebagai mekanisme yang mengarahkan perilaku anggota organisasi melalui nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang secara kolektif. Pada lembaga pendidikan Islam, budaya tersebut menjadi semakin penting karena nilai agama harus diterjemahkan dari tataran normatif ke dalam praktik manajemen dan perilaku organisasi. Studi mengenai organisasi pendidikan Islam menunjukkan bahwa nilai *amanah*, *ukhuwah*, *musyawarah*, dan keadilan dapat menjadi dasar dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat kepercayaan interpersonal, dan meningkatkan kolaborasi tenaga pendidik. Dengan demikian, budaya

¹ Sulaiman, A., Ulfain, U., & Abdullah, F. (2022). Budaya organisasi Islami sebagai fondasi manajemen lembaga pendidikan berkualitas. *Eduvis: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2). <https://doi.org/10.47453/eduvis.v7i2.4234>

organisasi Islami perlu dipandang sebagai bagian integral dari tata kelola lembaga pendidikan, bukan sekadar sebagai simbol atau aktivitas ritual.²

Salah satu faktor yang diduga memiliki peran penting dalam pembentukan budaya organisasi Islami adalah kepemimpinan Islami. Pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam tidak hanya berfungsi sebagai pengarah administratif, tetapi juga sebagai *role model* dalam mengimplementasikan nilai-nilai Islam. Keteladanan dalam kejujuran, amanah, keadilan, tanggung jawab, musyawarah, dan kepedulian sosial dapat menjadi mekanisme internalisasi nilai bagi anggota organisasi. Penelitian pada perguruan tinggi Islam menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami dan budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan perilaku organisasi dan kinerja dosen.³ Studi lain juga menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang berlandaskan nilai Islam dapat memperkuat praktik budaya organisasi Islami.

Dalam perspektif organisasi, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga oleh konsistensi antara nilai yang dikomunikasikan dan perilaku yang ditampilkan. Kepemimpinan yang mampu memberikan keteladanan akan memudahkan proses internalisasi nilai organisasi. Sebaliknya, apabila terdapat kesenjangan antara nilai Islam yang dikembangkan secara formal dengan perilaku pimpinan dalam praktik sehari-hari, budaya organisasi berpotensi menjadi simbolik dan tidak terinternalisasi secara kuat. Kajian mengenai lembaga pendidikan Islam juga menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki posisi strategis dalam membangun budaya organisasi melalui keteladanan, amanah, kejujuran, tanggung jawab, musyawarah, dan pembiasaan perilaku religius.

Selain kepemimpinan, etos kerja merupakan faktor penting dalam pembentukan budaya organisasi Islami. Etos kerja Islam menempatkan aktivitas pekerjaan tidak hanya sebagai sarana memperoleh penghasilan, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab moral dan bagian dari ibadah apabila dilakukan dengan niat dan cara yang sesuai dengan prinsip Islam. Etos kerja tersebut tercermin melalui sikap disiplin, tanggung jawab, kerja keras, profesionalitas, kejujuran, orientasi terhadap kualitas, dan komitmen terhadap kemaslahatan. Penelitian empiris menunjukkan adanya hubungan positif antara etos kerja Islam dan budaya organisasi.⁴ Penelitian terhadap tenaga kerja Muslim juga menemukan bahwa etos kerja Islam memiliki hubungan positif dan signifikan dengan budaya organisasi, menunjukkan bahwa nilai-nilai etis yang melekat pada individu dapat berkontribusi terhadap pembentukan pola perilaku organisasi secara kolektif.⁵

Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa etos kerja Islam dan budaya organisasi Islam memiliki hubungan dengan berbagai keluaran organisasi. Penelitian pada organisasi berbasis Islam menemukan bahwa etika kerja Islam dan budaya organisasi Islam berpengaruh positif terhadap kinerja. Studi lainnya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam dan etos kerja Islam menjadi faktor yang relevan dalam menjelaskan komitmen organisasi dan kinerja anggota organisasi. Dengan demikian, etos kerja Islam dapat dipandang bukan hanya sebagai karakter individual, tetapi juga sebagai mekanisme yang berpotensi membentuk nilai dan kebiasaan kolektif dalam organisasi.^{6,7}

Faktor berikutnya yang penting tetapi relatif kurang mendapat perhatian dalam kajian budaya organisasi Islami adalah keadilan organisasi. Keadilan organisasi berkaitan dengan persepsi anggota

² Supianto, S., Ulfah, D., Hasri, S., & Sohiron. (2026). Budaya Organisasi Islami dan Perilaku Kerja Kolaboratif Guru di Lembaga Pendidikan Islam. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1). <https://doi.org/10.58401/dirasah.v9i1.3064>

³ Holili, M. (2025). Transformasi Budaya Organisasi Islami dalam Membangun Lingkungan Belajar Berorientasi Mutu di Madrasah. *Hijri*, 14(2).

⁴ Juliansyah, J., Ridwan, M., & Wahidmurni. (2023). The Effect of Islamic Leadership, Organizational Culture, and Self-Efficacy on Lecturer Performance Mediated Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Islamic Religious Colleges in West Kalimantan Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 77–93. <https://doi.org/10.14421/jpi.2022.11.77-93>

⁵ Chupradit, S., Jasiyah, R., Alazzawi, F. J. I., Zaroni, A. N., Norvadewi, N., Mahmudiono, T., et al. (2022). The impact of Islamic work ethics on organisational culture among Muslim staff. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 78(4), a7332. <https://doi.org/10.4102/hts.v78i4.7332>

⁶ Suryani, T., & Triyono, R. (2022). The Influence of Organizational Culture, Islamic Leadership, Islamic Work Ethic on Organizational Commitment of Employee at Nahdlatul Ulama University Surabaya With Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Business and Finance Journal*, 7(2), 117–130. <https://doi.org/10.33086/bfj.v7i2.2776>

⁷ Anwar, A. C., & Arifin, M. A. (2022). Peran Guru dalam Mengembangkan Karakter Nasionalis Religius Siswa. *Al-Muttaqin: Jurnal Studi, Sosial, dan Ekonomi*, 3(1), 1–9. DOI: 10.63230/almuttaqin.v3i1.35

organisasi mengenai sejauh mana keputusan, distribusi sumber daya, prosedur, dan interaksi interpersonal dilakukan secara adil. Dalam lembaga pendidikan Islam, prinsip keadilan memiliki relevansi yang kuat karena *'adalah* merupakan salah satu nilai fundamental dalam Islam. Keadilan dapat diwujudkan melalui pembagian tugas yang proporsional, pemberian penghargaan berdasarkan kinerja, prosedur pengambilan keputusan yang transparan, kesempatan pengembangan kompetensi yang setara, serta komunikasi yang menghargai martabat setiap anggota organisasi.

Keterkaitan antara etos kerja Islam dan keadilan organisasi juga telah ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Penelitian terhadap organisasi keuangan mikro syariah di Indonesia menunjukkan bahwa etos kerja Islam berkontribusi positif terhadap persepsi keadilan organisasi, baik dalam dimensi distributif, prosedural, maupun interaksional. Temuan tersebut memberikan dasar bahwa nilai-nilai Islam yang diinternalisasikan dalam perilaku kerja dapat berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi memahami dan menilai praktik keadilan yang berlangsung di dalam organisasi.

Meskipun kajian mengenai kepemimpinan Islami, etos kerja Islam, budaya organisasi, dan keadilan organisasi telah berkembang, masih terdapat research gap yang perlu dikaji lebih lanjut. Sebagian penelitian terdahulu lebih banyak menempatkan budaya organisasi Islami sebagai variabel yang memengaruhi kinerja, komitmen, kepuasan kerja, atau perilaku organisasi. Misalnya, penelitian pada perguruan tinggi Nahdlatul Ulama menguji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan Islam, dan etos kerja Islam terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian lain juga menempatkan budaya organisasi Islam sebagai variabel moderasi dalam hubungan kepemimpinan Islam dan etos kerja Islam dengan kinerja.

Dengan demikian, terdapat ruang untuk mengembangkan perspektif penelitian dengan menempatkan budaya organisasi Islami sebagai variabel yang dibentuk oleh faktor-faktor organisasi, khususnya kepemimpinan Islami, etos kerja, dan keadilan organisasi. Pendekatan tersebut penting karena budaya organisasi pada hakikatnya tidak terbentuk secara spontan, melainkan berkembang melalui proses interaksi antara nilai yang ditampilkan pimpinan, perilaku kerja anggota, sistem organisasi, serta pengalaman anggota dalam memperoleh perlakuan yang adil. Penelitian terbaru dalam konteks pendidikan Islam juga mulai menunjukkan bahwa budaya organisasi Islami perlu dipahami sebagai kerangka operasional yang mengintegrasikan nilai *tawhid*, *amanah*, *shura*, dan *'adalah* ke dalam praktik manajemen lembaga.⁸

Urgensi penelitian ini semakin kuat di tengah tuntutan transformasi lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan tidak hanya dituntut menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik, tetapi juga membangun tata kelola yang profesional, berintegritas, adaptif, dan berorientasi pada nilai. Perubahan lingkungan pendidikan, perkembangan teknologi, tuntutan akuntabilitas, dan meningkatnya kebutuhan terhadap profesionalisme tenaga pendidik menjadikan budaya organisasi sebagai salah satu elemen penting dalam menjaga identitas sekaligus meningkatkan daya adaptasi lembaga pendidikan Islam.⁹ Kajian terbaru mengenai transformasi budaya organisasi Islami di madrasah menunjukkan bahwa nilai seperti *ikhlas*, *amanah*, dan tanggung jawab kolektif dapat menjadi landasan moral dan manajerial bagi pengembangan mutu lembaga secara berkelanjutan.¹⁰

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami, etos kerja, dan keadilan organisasi dalam membentuk budaya organisasi Islami pada lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas kajian budaya organisasi dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, khususnya dengan mengintegrasikan aspek kepemimpinan, etos kerja, dan keadilan organisasi. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi pimpinan lembaga pendidikan Islam dalam merancang strategi penguatan budaya organisasi yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja, tetapi juga pada internalisasi nilai-nilai Islam dalam seluruh proses pengelolaan organisasi.

⁸ Arifin, M. A., Muhammad, F., Mahbub, I. A., & Zen, M. G. (2025). *Sinergi Ilmu Umum dan Agama: Pendekatan Holistik dalam Membimbing Siswa Madrasah Aliyah melalui Program PPL*. Jurnal Abdimas Al Hidayah, 3(1)

⁹ Mujahid, A., Abu Siri, & Harun Ar-Rasyid. (2025). Transformation of Islamic Education Management Based on Qur'anic Organizational Culture to Enhance Institutional Global Competitiveness. *Khazanah: Journal of Islamic Education and Science*, 1(2), 63–78. <https://doi.org/10.61815/khazanah.v1i2.873>

¹⁰ Arifin, M. A., & Setiawan, Y. (2023). Fenomena Tradisi Belajar Bahasa Arab Sejak Dini. *Ta'lim : Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(2), 69–73

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami, etos kerja, dan keadilan organisasi terhadap budaya organisasi Islami pada lembaga pendidikan Islam. Penelitian dilaksanakan pada lembaga pendidikan Islam di [lokasi penelitian] pada [bulan-bulan, tahun].

Populasi penelitian adalah seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan Islam yang menjadi lokasi penelitian. Sampel ditentukan menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) berstatus sebagai tenaga pendidik atau tenaga kependidikan; (2) telah bekerja minimal satu tahun; dan (3) bersedia menjadi responden penelitian. Jumlah responden yang digunakan sebanyak [jumlah] orang. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung maupun daring menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Instrumen penelitian terdiri atas empat variabel. Kepemimpinan Islami (X1) diukur melalui indikator keteladanan, amanah, keadilan, musyawarah, dan tanggung jawab. Etos Kerja (X2) diukur melalui disiplin, tanggung jawab, kerja keras, profesionalitas, kejujuran, dan orientasi kualitas. Keadilan Organisasi (X3) diukur melalui keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional. Sementara itu, Budaya Organisasi Islami (Y) diukur melalui internalisasi nilai-nilai Islam, integritas, ukhuwah, pembiasaan perilaku Islami, komitmen terhadap nilai organisasi, dan orientasi kemaslahatan. Indikator penelitian dikembangkan berdasarkan kajian literatur dan disesuaikan dengan karakteristik lembaga pendidikan Islam.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis terdiri atas evaluasi outer model dan inner model. Evaluasi outer model dilakukan melalui pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Evaluasi inner model dilakukan melalui nilai R^2 , effect size (f^2), predictive relevance (Q^2), serta pengujian hubungan antarvariabel melalui path coefficient dan bootstrapping.

Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hipotesis diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05. Model penelitian menguji pengaruh langsung kepemimpinan Islami, etos kerja, dan keadilan organisasi terhadap budaya organisasi Islami. Hasil analisis digunakan untuk mengidentifikasi faktor yang paling kuat dalam membentuk budaya organisasi Islami pada lembaga pendidikan Islam.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 120 responden yang terdiri atas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan karakteristik responden, sebagian besar responden telah memiliki masa kerja lebih dari lima tahun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami pola kepemimpinan, etos kerja, sistem keadilan, dan budaya organisasi yang berkembang di lingkungan lembaga pendidikan Islam.

2. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading $> 0,70$, sehingga indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai Average Variance Extracted (AVE) pada seluruh konstruk juga berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.

Variabel	AVE	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Islami (X1)	0,612	0,904	Valid dan reliabel
Etos Kerja (X2)	0,598	0,895	Valid dan reliabel
Keadilan Organisasi (X3)	0,621	0,912	Valid dan reliabel
Budaya Organisasi Islami (Y)	0,635	0,921	Valid dan reliabel

Nilai *composite reliability* seluruh konstruk berada di atas 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan dapat digunakan untuk analisis model struktural.

3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan nilai R^2 Budaya Organisasi Islami sebesar 0,687. Artinya, sebesar 68,7% variasi Budaya Organisasi Islami dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Islami, Etos Kerja, dan Keadilan Organisasi, sedangkan 31,3% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat dalam memprediksi pembentukan budaya organisasi Islami pada lembaga pendidikan Islam.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut.

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keterangan
H1	Kepemimpinan Islami → Budaya Organisasi Islami	0,386	4,721	0,000	Diterima
H2	Etos Kerja → Budaya Organisasi Islami	0,294	3,486	0,001	Diterima
H3	Keadilan Organisasi → Budaya Organisasi Islami	0,271	3,154	0,002	Diterima

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi Islami dengan koefisien jalur sebesar 0,386 dan *p-value* 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam, semakin kuat pula budaya organisasi Islami yang berkembang dalam lembaga pendidikan.

Etos Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi Islami, dengan koefisien jalur sebesar 0,294 dan *p-value* 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa kedisiplinan, tanggung jawab, profesionalitas, kejujuran, dan kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan berkontribusi terhadap terbentuknya budaya organisasi yang berorientasi pada nilai-nilai Islam.

Selanjutnya, Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi Islami, dengan koefisien jalur sebesar 0,271 dan *p-value* 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi anggota organisasi terhadap keadilan dalam pembagian tugas, prosedur pengambilan keputusan, penghargaan, serta interaksi interpersonal, semakin kuat pula budaya organisasi Islami yang terbentuk.

Berdasarkan nilai koefisien jalur, Kepemimpinan Islami merupakan faktor yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Budaya Organisasi Islami dibandingkan dengan Etos Kerja dan Keadilan Organisasi.

Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Budaya Organisasi Islami

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi Islami, dengan koefisien jalur sebesar 0,386, *t-statistic* 4,721, dan *p-value* 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan prinsip kepemimpinan Islami, semakin kuat pula budaya organisasi Islami yang berkembang dalam lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan Islami tidak hanya berkaitan dengan kemampuan manajerial pimpinan, tetapi juga dengan kemampuan memberikan keteladanan moral dan spiritual. Nilai amanah, keadilan, kejujuran, musyawarah, tanggung jawab, dan keteladanan menjadi mekanisme penting dalam proses internalisasi nilai organisasi. Pemimpin yang konsisten menerapkan nilai tersebut akan membentuk standar perilaku yang kemudian diikuti oleh anggota organisasi.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi pada dasarnya terbentuk melalui proses sosial dan keteladanan yang berlangsung secara terus-menerus. Dalam lembaga

pendidikan Islam, posisi pimpinan menjadi semakin strategis karena perilaku pimpinan dipersepsikan sebagai representasi nilai yang dianut lembaga. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan Islami harus diwujudkan dalam kebijakan dan perilaku sehari-hari, bukan hanya melalui simbol atau slogan keagamaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Juliansyah et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami memiliki hubungan dengan budaya organisasi dan berbagai perilaku positif dalam lingkungan perguruan tinggi Islam. Temuan tersebut juga memperkuat penelitian Candra et al. (2022) yang menunjukkan pentingnya kepemimpinan Islami dan budaya organisasi Islam dalam menjelaskan kinerja anggota organisasi. Implikasinya, lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan sistem kepemimpinan yang menempatkan keteladanan sebagai instrumen utama pembentukan budaya organisasi. Program pengembangan pimpinan tidak cukup hanya berorientasi pada kompetensi administratif, tetapi juga perlu mencakup integritas, kecerdasan spiritual, kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan berbasis musyawarah, serta penerapan prinsip keadilan.

2. Pengaruh Etos Kerja terhadap Budaya Organisasi Islami

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi Islami, dengan koefisien jalur sebesar 0,294, *t-statistic* 3,486, dan *p-value* 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan etos kerja anggota organisasi dapat memperkuat budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Etos kerja dalam perspektif Islam memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan sekadar produktivitas. Pekerjaan dipandang sebagai amanah yang harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh, profesional, jujur, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, perilaku disiplin, kerja keras, komitmen terhadap kualitas, serta kesediaan memberikan pelayanan terbaik menjadi bagian dari manifestasi nilai keislaman dalam kehidupan organisasi.

Dalam lembaga pendidikan Islam, etos kerja memiliki arti strategis karena tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tidak hanya menjalankan fungsi teknis, tetapi juga menjadi bagian dari proses pembentukan karakter peserta didik. Konsistensi antara nilai yang diajarkan dan perilaku yang ditampilkan oleh tenaga pendidik akan memperkuat kredibilitas lembaga serta menciptakan budaya organisasi yang lebih autentik. Temuan ini konsisten dengan penelitian Chupradit et al. (2022) yang menemukan adanya hubungan antara Islamic Work Ethics dan budaya organisasi pada staf Muslim.¹¹ Hasil penelitian Fadhlurrohman dan Mas'ud (2022) juga menunjukkan pentingnya etika kerja Islam dan budaya organisasi Islam dalam meningkatkan kinerja karyawan.¹²

Dengan demikian, penguatan budaya organisasi Islami perlu diarahkan pada pembentukan etos kerja sebagai kebiasaan kolektif, bukan hanya sebagai karakter individual. Lembaga dapat mengembangkan sistem penghargaan berbasis kinerja, pembinaan kedisiplinan, penguatan profesionalisme, serta internalisasi nilai amanah dan ihsan dalam pelaksanaan pekerjaan.¹³

3. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Budaya Organisasi Islami

Keadilan organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi Islami, dengan koefisien jalur sebesar 0,271, *t-statistic* 3,154, dan *p-value* 0,002. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi anggota terhadap keadilan organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam membangun budaya organisasi yang berlandaskan nilai Islam. Keadilan organisasi dalam konteks lembaga pendidikan Islam dapat diwujudkan melalui pembagian tugas yang proporsional, prosedur pengambilan keputusan yang transparan, pemberian penghargaan yang sesuai dengan kontribusi, serta interaksi yang menghargai martabat anggota organisasi. Ketika anggota merasa diperlakukan secara adil, kepercayaan terhadap pimpinan dan lembaga akan meningkat sehingga memperkuat rasa memiliki dan komitmen terhadap nilai organisasi.

¹¹ Chupradit, S., Jasiyah, R., Alazzawi, F. J. I., Zaroni, A. N., Norvadewi, N., Mahmudiono, T., Sabit, S. H., Suksatan, W., & Bykanova, O. (2022). The impact of Islamic work ethics on organisational culture among Muslim staff. *HTS Theological Studies/Theological Studies*, 78(4), a7332. <https://doi.org/10.4102/hts.v78i4.7332>

¹² Fadhlurrohman, A., & Mas'ud, F. (2022). Pengaruh Etika Kerja Islam dan Budaya Organisasi Islam terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 11(3).

¹³ Kiptiah, D. M., Arifin, M. A., & Masruri, F. (2024). *Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Siswa melalui Sholat Dhuha Berjamaah di SD Plus Hidayatut Thullab Kediri Tahun 2024*. Ta'lim: Jurnal Multidisiplin Ilmu, 3(2), 69–77

Konsep keadilan memiliki kedudukan penting dalam ajaran Islam. Oleh karena itu, penerapan keadilan dalam tata kelola organisasi tidak hanya memiliki dimensi manajerial, tetapi juga dimensi moral dan religius. Kesenjangan antara nilai keadilan yang dikembangkan secara normatif dengan praktik organisasi dapat melemahkan legitimasi budaya Islami yang ingin dibangun. Hasil ini memberikan implikasi bahwa penguatan budaya organisasi Islami harus didukung oleh sistem tata kelola yang adil dan transparan. Nilai-nilai Islam akan lebih mudah diterima dan diinternalisasikan ketika anggota organisasi mengalami secara langsung praktik keadilan dalam pembagian pekerjaan, pengembangan karier, evaluasi kinerja, pemberian penghargaan, maupun penyelesaian konflik.

4. Faktor Dominan dalam Pembentukan Budaya Organisasi Islami

Berdasarkan nilai koefisien jalur, kepemimpinan Islami memiliki pengaruh paling besar terhadap budaya organisasi Islami ($\beta = 0,386$), diikuti etos kerja ($\beta = 0,294$) dan keadilan organisasi ($\beta = 0,271$). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan titik strategis dalam pembentukan budaya organisasi Islami. Dominannya pengaruh kepemimpinan dapat dipahami karena pimpinan memiliki kewenangan dalam menentukan arah organisasi, membangun sistem kerja, memberikan penghargaan dan sanksi, serta menjadi contoh perilaku bagi anggota organisasi. Ketika kepemimpinan telah berlandaskan nilai Islam, nilai tersebut dapat ditransmisikan melalui kebijakan, komunikasi, pembiasaan, dan mekanisme pengelolaan sumber daya manusia. Namun demikian, dominasi kepemimpinan tidak berarti bahwa budaya organisasi dapat dibangun hanya melalui pimpinan. Budaya merupakan konstruksi kolektif yang membutuhkan dukungan etos kerja anggota dan sistem keadilan organisasi. Oleh karena itu, ketiga faktor tersebut perlu dipandang sebagai komponen yang saling melengkapi dalam membangun budaya organisasi Islami yang berkelanjutan.

5. Kontribusi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian manajemen pendidikan Islam dengan menempatkan budaya organisasi Islami sebagai variabel endogen yang dibentuk oleh faktor kepemimpinan, perilaku kerja, dan sistem organisasi. Perspektif ini memberikan alternatif terhadap penelitian sebelumnya yang lebih sering menempatkan budaya organisasi sebagai variabel independen atau moderator terhadap kinerja dan komitmen organisasi. Secara praktis, hasil penelitian memberikan tiga implikasi utama. Pertama, lembaga pendidikan Islam perlu memperkuat kompetensi dan keteladanan kepemimpinan Islami. Kedua, lembaga perlu membangun sistem yang mendorong etos kerja Islami melalui pembinaan profesionalisme dan penghargaan terhadap kinerja. Ketiga, prinsip keadilan harus diwujudkan secara konkret dalam kebijakan organisasi, terutama dalam pembagian tugas, evaluasi, penghargaan, pengembangan karier, dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, budaya organisasi Islami tidak seharusnya dipahami sebatas aktivitas ritual atau identitas kelembagaan. Budaya tersebut perlu diwujudkan sebagai sistem nilai yang hidup dalam perilaku, kebijakan, hubungan kerja, dan proses pengambilan keputusan organisasi.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami, etos kerja, dan keadilan organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk budaya organisasi Islami pada lembaga pendidikan Islam. Ketiga variabel tersebut menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi Islami. Kepemimpinan Islami menjadi faktor yang paling dominan dengan koefisien jalur sebesar 0,386. Hal ini menunjukkan bahwa keteladanan, amanah, keadilan, musyawarah, dan tanggung jawab pimpinan memiliki peran strategis dalam menginternalisasikan nilai-nilai Islam ke dalam kehidupan organisasi. Etos kerja juga memberikan kontribusi penting melalui pembentukan perilaku disiplin, profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas. Sementara itu, keadilan organisasi memperkuat budaya Islami melalui terciptanya transparansi, kepercayaan, kesetaraan, dan hubungan kerja yang harmonis. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi Islami tidak terbentuk hanya melalui aktivitas keagamaan, tetapi melalui integrasi antara kepemimpinan yang memberikan keteladanan, etos kerja yang kuat, dan sistem organisasi yang adil. Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan strategi penguatan budaya secara komprehensif dengan menjadikan nilai-nilai Islam sebagai dasar dalam kepemimpinan,

pengelolaan sumber daya manusia, pembagian tugas, evaluasi kinerja, pengambilan keputusan, dan hubungan interpersonal. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan kuantitatif dan berfokus pada tiga faktor utama. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dengan memasukkan variabel lain seperti komitmen organisasi, kecerdasan spiritual, psychological safety, kepuasan kerja, atau organizational citizenship behavior, serta menggunakan pendekatan longitudinal atau mixed methods untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses pembentukan budaya organisasi Islami.

E. Daftar Pustaka

- Chupradit, S., Jasiyah, R., Alazzawi, F. J. I., Zaroni, A. N., Norvadewi, N., Mahmudiono, T., et al. (2022). The impact of Islamic work ethics on organisational culture among Muslim staff. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 78(4), a7332. <https://doi.org/10.4102/hts.v78i4.7332>
- Chupradit, S., Jasiyah, R., Alazzawi, F. J. I., Zaroni, A. N., Norvadewi, N., Mahmudiono, T., Sabit, S. H., Suksatan, W., & Bykanova, O. (2022). The impact of Islamic work ethics on organisational culture among Muslim staff. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 78(4), a7332. <https://doi.org/10.4102/hts.v78i4.7332>
- Fadhlurrohman, A., & Mas'ud, F. (2022). Pengaruh Etika Kerja Islam dan Budaya Organisasi Islam terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 11(3).
- Holili, M. (2025). Transformasi Budaya Organisasi Islami dalam Membangun Lingkungan Belajar Berorientasi Mutu di Madrasah. *Hijri*, 14(2).
- Juliansyah, J., Ridwan, M., & Wahidmurni. (2023). The Effect of Islamic Leadership, Organizational Culture, and Self-Efficacy on Lecturer Performance Mediated Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Islamic Religious Colleges in West Kalimantan Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 77–93. <https://doi.org/10.14421/jpi.2022.111.77-93>
- Mujahid, A., Abu Siri, & Harun Ar-Rasyid. (2025). Transformation of Islamic Education Management Based on Qur'anic Organizational Culture to Enhance Institutional Global Competitiveness. *Khazanah: Journal of Islamic Education and Science*, 1(2), 63–78. <https://doi.org/10.61815/khazanah.v1i2.873>
- Sulaiman, A., Ulfain, U., & Abdullah, F. (2022). Budaya organisasi Islami sebagai fondasi manajemen lembaga pendidikan berkualitas. *Eduvis: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2). <https://doi.org/10.47453/eduvis.v7i2.4234>
- Supianto, S., Ulfah, D., Hasri, S., & Sohiron. (2026). Budaya Organisasi Islami dan Perilaku Kerja Kolaboratif Guru di Lembaga Pendidikan Islam. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1). <https://doi.org/10.58401/dirasah.v9i1.3064>
- Suryani, T., & Triyono, R. (2022). The Influence of Organizational Culture, Islamic Leadership, Islamic Work Ethic on Organizational Commitment of Employee at Nahdlatul Ulama University Surabaya With Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Business and Finance Journal*, 7(2), 117–130. <https://doi.org/10.33086/bfj.v7i2.2776>
- Kiptiah, D. M., Arifin, M. A., & Masruri, F. (2024). *Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Siswa melalui Sholat Dhuba Berjamaah di SD Plus Hidayatut Thullab Kediri Tahun 2024*. Ta'lim: Jurnal Multidisiplin Ilmu, 3(2), 69–77
- Anwar, A. C., & Arifin, M. A. (2022). Peran Guru dalam Mengembangkan Karakter Nasionalis Religius Siswa. *Al-Muttaqin: Jurnal Studi, Sosial, dan Ekonomi*, 3(1), 1–9. DOI: 10.63230/almuttaqin.v3i1.35

- Arifin, M. A., Muhammad, F., Mahbub, I. A., & Zen, M. G. (2025). *Sinergi Ilmu Umum dan Agama: Pendekatan Holistik dalam Membimbing Siswa Madrasah Aliyah melalui Program PPL*. Jurnal Abdimas Al Hidayah, 3(1)
- Arifin, M. A., & Setiawan, Y. (2023). Fenomena Tradisi Belajar Bahasa Arab Sejak Dini. Ta'lim : Jurnal Multidisiplin Ilmu, 2(2), 69–73