BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, bersamaan dengan penyebaran informasi yang cepat, dapat mempengaruhi kecenderungan individu dalam pemikiran rasional, inklusivitas, dan perilaku adaptif. Dalam masyarakat kontemporer, ada kepekaan yang tinggi terhadap transformasi positif yang mencakup pola pikir, gaya hidup, dan prospek kehidupan masa depan. Keadaan ini tidak dapat disangkal mempengaruhi kualitas hidup mereka secara keseluruhan. Masyarakat berusaha berpikir dan bersikap progresif sebagai respon terhadap perkembangan dan tuntutan zaman. Bentuk respon ini yang perlu dipertimbangkan oleh kalangan pesantren.

Saat ini pola pikir masyarakat sudah banyak berubah, padahal hasil lulusan pesantren tidak banyak berubah. Persoalan utamanya bukan terletak pada santri yang tidak pandai, namun lebih pada perubahan ukuran masyarakat. Dalam masyarakat saat ini hal-hal seperti wawasan sosial, pluralisme keilmuan, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan lain sebagainya cenderung menjadi patokan.

Tantangan perkembangan, kemajuan, pembaharuan, serta keterbukaan dan globalisasi menjadi tantangan baru bagi pesantren saat ini. Kesulitan-kesulitan ini tidak hanya terjadi di pesantren. Pesantren harus terus berupaya untuk tetap relevan dan bertahan. Pesantren perlu mengikuti apa yang terjadi di dunia modern. Pesantren harus menjawab tantangan ini. Pesantren tidak mungkin lepas dari tanggung jawab menjawab tantangan tersebut karena jika hal tersebut dilakukan, santri dan alumni pesantren berisiko tidak mampu beradaptasi dengan lingkungan global yang berubah dengan cepat.

Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah, SMP/SMA umum, perguruan tinggi agama, bahkan perguruan tinggi umum saat ini bermunculan di pesantren. Sehingga, saat ini sejumlah pesantren di Indonesia telah mengadopsi sistem pendidikan yang dikelola pemerintah. Tidak banyak lagi pendidikan pesantren salafi yang ketat. Pesantren besar biasanya telah berkembang menjadi pesantren khalafi, yang mata pelajaran umum diajarkan sesuai dengan standar pendidikan nasional. Sementara itu, pesantren kecil yang tetap bertahan pada bentuk *salafi* murni biasanya kurang bisa berkembang dengan kondusif

Penjelasan mengenai munculnya lembaga pendidikan umum di lingkungan pesantren, seperti SD, SMP, dan SMA, setidaknya ada dua hal: pertama, upaya pesantren dalam beradaptasi dengan perkembangan pendidikan nasional atau dampak global pembangunan nasional dan keilmuan serta kemajuan teknologi.¹ Kedua, mempertahankan “nyawa” pesantren agar tidak mati.² Kedua hal ini berpengaruh dalam berdirinya lembaga-lembaga pendidikan umum sebagai pembaharuan pesantren.

Lembaga-lembaga pendidikan umum seperti SD, SMP, dan SMA tersebut terus berkembang bahkan semakin mendapat dukungan dari masyarakat santri yang memiliki keterikatan moral dengan pesantren. Mereka ingin agar putra-putrinya belajar ngaji di pesantren sekaligus dapat mengikuti pendidikan di SD, SMP, atau SMA di dalamnya, lantaran cara demikian lebih memberikan jaminan keutuhan pribadi santri. Sebab di samping pengetahuan dan pengalaman ajaran agama tertanam dengan baik, santri juga dapat mengembangkan potensi intelektualnya melalui penerapan sistem pembelajaran yang modern.³

Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berorientasi Islam, saat ini semakin mengepakkan area garapannya yang tak hanya melakukan akselerasi

¹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur Dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Seri INIS 20 (Jakarta: INIS, 1994), 34.

² Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Ciracas, Jakarta: Erlangga, 2005), 98.

³ Ibid.

vertikal tapi juga akselerasi horizontal. Pesantren tidak lagi hanya berfokus di kurikulum dengan basis keagamaan, melainkan kurikulum yang menyentuh problematika aktual masyarakat.

Selama ini pesantren menerapkan pola manajemen yang menekankan penanaman nilai-nilai seperti keikhlasan dan kesukarelaan dalam hampir semua kegiatan. Namun, hal ini memiliki kelemahan karena terkadang tidak diimbangi dengan kemampuan dan profesionalisme yang memadai.⁴

Saat ini lembaga pendidikan termasuk pesantren menghadapi tantangan yang sangat kompleks, terutama terkait dengan tuntutan dari masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Masyarakat tak lagi menerima begitu saja output dari lembaga pendidikan, mereka menuntut output yang lebih baik dan yang lebih bisa dirasakan manfaatnya. Oleh karenanya, kualitas pendidikan menjadi hal yang harus ditingkatkan.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan dibutuhkan kinerja yang baik dari para anggota organisasi. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi anggota organisasi. Kinerja menurut Robbins dimaknai sebagai fungsi dari interaksi antara kompetensi (*ability*) serta motivasi (*motivation*).⁵ Barry Cushway menjabarkan kinerja dengan melakukan penilaian bagaimana seseorang sudah bekerja dan dibandingkan dengan target yang sudah ditetapkan.⁶ Sinaga menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari tugas atau aktivitas seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu yang ditetapkan.⁷

⁴ Nur Komariah et al., "Teacher Empowerment Management in Islamic Boarding Schools Jambi Province," *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education* 4, no. 2 (June 13, 2023): 200–223, <https://doi.org/10.31538/tijie.v4i2.395>.

⁵ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi 8, Jilid 1 (Jakarta: Prenhallindo, 2001), 187.

⁶ Cushway Barry, *Human Resource Management* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2002), 98.

⁷ Onita Sari Sinaga et al., *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 14.

Pada organisasi, kinerja anggota organisasi banyak dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi. Kajian teoritis serta bukti empirik telah membuktikan hal tersebut.

Dalam organisasi, peran pemimpin menjadi sesuatu yang penting. Siagian mengungkapkan bahwa kegagalan atau keberhasilan yang dialami mayoritas organisasi tergantung dengan seberapa baik pimpinan organisasi.⁸ Hal ini senada dengan Aboramadan yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dengan komitmen afektif dan sikap anggota pada organisasi.⁹ Pemimpin yang sukses ialah individu yang bisa melakukan antisipasi perubahan dan berusaha mendayagunakan peluang, memotivasi guna meningkatkan kinerja yang lebih baik, melakukan koreksi kinerja yang tidak baik serta berusaha mendorong organisasi ke arah tujuannya.

Yukl menambahkan bahwa parameter yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas seorang pemimpin adalah sejauh mana organisasi berhasil menjalankan tugasnya dan mencapai tujuannya.¹⁰ Selain itu, menurut Widiastuti dan Permana pimpinan sekolah yang sukses adalah kepala sekolah yang mampu untuk memimpin dengan memberi contoh, memotivasi bawahan, dan membuat keputusan yang efektif.¹¹ Dari sudut pandang tersebut, bisa dipahami jika pemimpin berperan dan bertanggung jawab menentukan kesuksesan mencapai tujuan organisasi. Salah satu tugas utama pemimpin organisasi ialah mendorong anggota untuk aktif bekerja dan berpartisipasi sehingga dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Banyak studi yang relevan yang membahas mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen sumber daya manusia* (Jakarta: Bumi aksara, 2002), 28.

⁹ Mohammed Aboramadan and Khalid Abed Dahleez, "Leadership Styles and Employees' Work Outcomes in Nonprofit Organizations: The Role of Work Engagement," *Journal of Management Development* 39, no. 7/8 (November 26, 2020): 869, <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>.

¹⁰ Gary A. Yukl and Jusuf Udaya, *Kepimpinan dalam organisasi*, Ed. Bahasa Indonesia (Jakarta: Prentice Hall, 1994), 5.

¹¹ Sekar Ayu Widiastuti and Hinggil Permana, "Gaya Kepemimpinan Situasional Pimpinan Sekolah SDIT Ash-Shofa Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Journal on Education* 5, no. 2 (January 9, 2023): 2088, <https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.855>.

Penelitian yang dilakukan oleh Jaroliya dan Gyanchandani menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja tim.¹² Studi lain juga dilakukan oleh Muhammad¹³ yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif dan penting terhadap kinerja. Handayani dan Rasyid¹⁴ juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Selain berperan dalam peningkatan kinerja, pemimpin juga berperan dalam meningkatkan motivasi anggota. Studi yang dilakukan oleh Masi dan Cooke menyelidiki kepemimpinan transformasional dan transaksional dari segi teoritis maupun empiris, terutama dalam konteks kewenangan yang diberikan, motivasi, dan tingkat produktivitas.¹⁵ Temuan penelitian ini menyatakan bahwa ada hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional serta transaksional dengan motivasi. Studi oleh Candra juga menegaskan adanya pengaruh antara kepemimpinan dan dorongan motivasi guru.¹⁶

Dari sudut pandang budaya organisasi, Robbins menyatakan bahwa kesesuaian budaya organisasi dengan jiwa anggota organisasi akan lebih memudahkan peningkatan motivasi dan tentu hal ini juga dapat meningkatkan kinerja.¹⁷ Muhammad juga menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki

¹² Deepak Jaroliya and Rajni Gyanchandani, "Transformational Leadership Style: A Boost or Hindrance to Team Performance in IT Sector," *Vilakshan - XIMB Journal of Management* 19, no. 1 (February 1, 2022): 87, <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0167>.

¹³ Muhammad et al., "The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance," *Frontiers in Business and Economics* 1, no. 2 (August 31, 2022): 86, <https://doi.org/10.56225/finbe.v1i2.89>.

¹⁴ Titik Handayani and Aliyah A. Rasyid, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (October 26, 2015): 264, <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>.

¹⁵ Ralph J. Masi and Robert A. Cooke, "Effects Of Transformational Leadership On Subordinate Motivation, Empowering Norms, And Organizational Productivity," *The International Journal of Organizational Analysis* 8, no. 1 (January 1, 2000): 16, <https://doi.org/10.1108/eb028909>.

¹⁶ Ade Candra et al., "Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Insentif Terhadap Motivasi Berprestasi Guru," *Jurnal Basicedu* 4, no. 3 (May 30, 2020): 690, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v4i3.379>.

¹⁷ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, 187.

dampak yang signifikan terhadap kinerja anggota.¹⁸ Schermerhorn, Osborn, dan Hunt menyatakan bahwa pada beberapa budaya yang baik akan memiliki pengaruh positif pada motivasi dari perilaku anggota organisasi.¹⁹ Budaya yang kuat akan membentuk suatu kesepakatan dan penguatan motivasi anggota organisasi untuk melakukan performa terbaiknya dalam mewujudkan pencapaian organisasi. Penelitian dari Rachman juga menunjukkan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru sekolah dasar.²⁰

Dari perspektif motivasi, umumnya individu cenderung ingin terlibat dalam kegiatan yang memiliki makna yang penting baik bagi diri mereka sendiri maupun bagi organisasi. Motivasi adalah motif yang mendorong individu untuk meraih kesuksesan.²¹ Pada teori *expectancy-value*, Atkinson menjabarkan motivasi seseorang berdasarkan dua hal yakni, kecenderungan dalam meraih sukses serta kecenderungan dalam meminimisasi kegagalan.²² Kondisi tersebut juga berlaku bagi organisasi pendidikan sebagaimana studi yang dilakukan oleh Wahyudi yang menggambarkan bahwa motivasi yang tinggi mengarah pada peningkatan kinerja guru, menguntungkan individu dan sekolah, menekankan pentingnya pengakuan dan penghargaan untuk upaya guru.²³ Oleh karenanya upaya yang dilakukan pemimpin lembaga (dalam hal ini kepala sekolah) adalah bagaimana ia dapat mengatur anggota dalam unit kerjanya untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilaksanakan oleh Sari juga menunjukkan

¹⁸ Muhammad et al., "The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance," 86.

¹⁹ John R. Schermerhorn, Richard Osborn, and James G. Hunt, *Organizational Behavior*, 8th ed (New York: Wiley, 2003), 50.

²⁰ Arief Rachman et al., "The Influence of School Culture, Principal Instructional Leadership and Work Motivation on the Teacher Performance of Elementary School," *International Journal of Social Science and Human Research* 06, no. 05 (May 18, 2023): 2820, <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i5-39>.

²¹ Heinz Heckhausen, *The Anatomy of Achievement Motivation* (New York: Academic Press, 2013), 54.

²² John W. Atkinson and David Birch, *An Introduction to Motivation*, 2d ed (New York: Van Nostrand, 1978), 56.

²³ Yuda Putra Wahyudi et al., "The Motivation And Their Effect On Teacher Performance: The Mediation Role Of Work Experience," *Jurnal Aplikasi Manajemen* 21, no. 2 (June 1, 2023): 427, <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.12>.

jika motivasi memberikan dampak yang signifikan kepada kinerja guru.²⁴ Studi lain juga telah dilakukan Wibowo guna memahami adanya korelasi positif yang signifikan antara motivasi dengan kinerja guru di jenjang SMA.²⁵

Ditinjau dari variabel motivasi sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan terhadap kinerja guru, terdapat penelitian yang dilakukan oleh Lahat, Marthanti, dan Santosa, menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel *intervening* yang memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru.²⁶ Selain itu, juga terdapat studi yang dilakukan oleh Sari, Asmony, dan Nurmayanti menunjukkan motivasi mampu menjadi variabel *intervening* pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.²⁷

Sedangkan variabel motivasi sebagai variabel *intervening* antara budaya sekolah terhadap kinerja guru, terdapat studi yang dilakukan oleh Rachman menyatakan bahwa motivasi guru mampu menjadi variabel *intervening* antara budaya sekolah dan kinerja guru SD.²⁸ Studi yang dilakukan Tecoalumenyatakan bahwa motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.²⁹

Di Kabupaten Kediri terdapat banyak SMP yang tumbuh dan berkembang, baik yang berstatus negeri/ swasta. Berdasarkan Data Pokok Pendidikan

²⁴ Rita Sari, "Motivasi Berprestasi, Kepuasan Kerja Dan Manajerial Kepala Sekolah Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Guru," *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)* 1, no. 1 (October 18, 2018): 16, <https://doi.org/10.34007/jehss.v1i1.3>.

²⁵ Doddy Hendro Wibowo, "Motivasi Berprestasi Dalam Kaitannya Dengan Kinerja Guru," *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan* 5, no. 3 (December 8, 2015): 65, <https://doi.org/10.24246/j.scholaria.2015.v5.i3.p65-74>.

²⁶ Mohamad Amas Lahat, Amas Sari Marthanti, and Jaka Santosa, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Di Jakarta Selatan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening," *Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi* 4, no. 1 (2023): 226.

²⁷ Ni Wayan Ratna Sari, Thatok Asmony, and Siti Nurmayanti, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Guru SMKN 1 Lingsar," *JMM UNRAM - Master of Management Journal* 12, no. 4 (November 17, 2023): 424, <https://doi.org/10.29303/jmm.v12i4.791>.

²⁸ Rachman et al., "The Influence of School Culture, Principal Instructional Leadership and Work Motivation on the Teacher Performance of Elementary School," 2820.

²⁹ Melitina Tecoalu, Hery Winoto Tj., and Susy Susy, "Efek Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan," *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting* 3, no. 2 (June 29, 2022): 119, <https://doi.org/10.31539/budgeting.v3i2.3869>.

Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi tahun 2024³⁰, SMP di Kabupaten Kediri berjumlah 124 lembaga dengan rincian 53 SMP Negeri dan 71 SMP swasta. Dari berbagai sekolah tersebut, terdapat satu jenis yang khusus, yaitu SMP yang dikelola di bawah pengelolaan pesantren.

Fenomena munculnya sekolah di bawah naungan pesantren tentu menjadi tantangan tersendiri. Pesantren yang sebelumnya fokus pada pengelolaan unit pendidikan berbasis agama, sekarang dihadapkan pada tuntutan untuk mengelola lembaga pendidikan yang mencakup berbagai disiplin ilmu. Hal ini merupakan tantangan karena pengelolaannya menjadi lebih kompleks dan melibatkan beragam sumber daya guru dengan latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang berbeda-beda.

Penelitian ini berusaha mengungkap bagaimana pengaruh kepemimpinan dan budaya sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi sebagai variabel intervening pada SMP di bawah naungan pesantren di Kabupaten Kediri.

B. Rumusan Masalah

Pada penelitian ini, rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang kepemimpinan, budaya sekolah, motivasi, dan kinerja guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri?
3. Bagaimana pengaruh budaya sekolah terhadap motivasi guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri?
5. Bagaimana pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri?

³⁰ "Data Sekolah Kab. Kediri - Dapodikdasmen," Data Pokok Pendidikan, accessed May 5, 2024, <https://dapo.kemdikbud.go.id/sp/2/051300>.

6. Bagaimana pengaruh antara motivasi terhadap kinerja guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri?
7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi guru pada SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri?
8. Bagaimana pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi guru pada SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini ialah :

1. Mendeskripsikan gambaran tentang kepemimpinan, budaya sekolah, motivasi, dan kinerja guru pada SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.
2. Menjelaskan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.
3. Menjelaskan pengaruh budaya sekolah terhadap motivasi guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.
4. Menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.
5. Menjelaskan pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.
6. Menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.
7. Menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi pada SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.
8. Menjelaskan pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi pada SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharap mampu memberikan manfaat diantaranya:

1. Bagi pemimpin sekolah, hasil penelitian ini bisa menjadi informasi serta masukan ketika mengambil kebijakan untuk memacu kinerja guru.

2. Bagi para guru, hasil penelitian ini mampu menjadi wawasan serta masukan yang baik serta bersifat membangun sehingga guru terdorong senantiasa meningkatkan kinerjanya.
3. Bagi para pimpinan pesantren, hasil studi ini dapat menjadi bahan pertimbangan serta masukan untuk melakukan evaluasi terhadap pengelolaan lembaga pendidikan khususnya SMP yang menjadi naungannya.
4. Bagi Dinas Pendidikan, hasil penelitian ini bisa menjadi informasi untuk melakukan pembinaan dalam upaya mengoptimalisasikan kinerja guru, terutama guru SMP di bawah naungan pesantren yang menjadi binaannya.
5. Bagi Kementerian Agama, hasil penelitian ini bisa menjadi dasar ketika mengambil kebijakan peningkatan mutu lembaga pendidikan pesantren terkhusus pesantren yang melakukan pengelolaan sekolah formal (SMP).
6. Bagi peneliti manajemen Pendidikan, hasil penelitian ini bisa menjadi sumber *review* pada upaya pengembangan teori-teori manajemen pendidikan, terkhusus yang membahas tentang model karakteristik perilaku organisasional dan implementasi kepemimpinan, budaya sekolah, motivasi dan hubungannya dengan kinerja guru.

E. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.
2. Budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri
4. Budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.

6. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi pada SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.
7. Budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi pada SMP di bawah naungan pesantren di Kab. Kediri.

F. Penelitian Terdahulu

Berikut ialah beberapa penelitian yang sudah dilaksanakan mengenai problematika yang serupa dengan penelitian ini:

Tabel 1. 1 Pemetaan penelitian terdahulu

Nama peneliti dan tahun penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Arief Rachman, Ahmad Suriansyah, dan Rustam Effendi, 2023. ³¹	Budaya sekolah, kepemimpinan instruksional, motivasi kerja, dan kinerja guru.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh antara budaya sekolah dengan kinerja guru. • Kepemimpinan instruksional berpengaruh terhadap kinerja guru • Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. • Terdapat pengaruh antara budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru. • Kepemimpinan instruksional berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. • Terdapat pengaruh antara budaya sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Budaya sekolah serta kinerja guru • Penggunaan metode <i>path analysis</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan pada guru sekolah dasar, sedangkan penulis pada guru SMP di bawah naungan pesantren • Kepemimpinan instruksional, sedangkan penulis menggunakan variabel kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan transformasional dan transaksional.

³¹ Rachman et al., "The Influence of School Culture, Principal Instructional Leadership and Work Motivation on the Teacher Performance of Elementary School," 2820–26.

		dengan kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai mediator.		
Supriyatna, Kadar, dan Wulandari, 2023. ³²	Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, <i>self-efficacy</i> , motivasi berprestasi, dan inovasi guru.	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh langsung antara: budaya sekolah terhadap inovasi guru, kepemimpinan transformasional terhadap inovasi guru, <i>self-efficacy</i> terhadap motivasi berprestasi guru, dan motivasi berprestasi guru terhadap inovasi, budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi, kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi guru, dan <i>self-efficacy</i> terhadap motivasi berprestasi. • Motivasi mampu memediasi variabel <i>self-efficacy</i> terhadap inovasi guru • Motivasi tidak mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap dan budaya 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesamaan variabel budaya sekolah, dan motivasi guru • Penggunaan metode <i>path analysis</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini tidak melibatkan variabel kinerja guru sebagai variabel dependen. • Perbedaan objek penelitian pada guru SMK Negeri Kuningan Jawa Barat. • Kepemimpinan hanya berfokus pada kepemimpinan transformasional.

³² Supriyatna Supriyatna, Isman Kadar, and Dian Wulandari, "Strengthening Organizational Culture, Transformational Leadership, Self-Efficacy, and Achievement Motivation in Increasing Innovation Efforts," *International Journal of Social Health* 2, no. 5 (May 25, 2023): 202–16, <https://doi.org/10.58860/ijsh.v2i5.44>.

		sekolah terhadap inovasi guru		
Kusumaningrum, Sumarsono, dan Gunawan, 2020. ³³	Kepemimpinan Pembelajaran, Kepemimpinan Perubahan, Kepemimpinan Spiritual, Budaya Sekolah, Etika Profesi, Kinerja mengajar guru.	Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan pembelajaran, perubahan, spiritual, budaya sekolah, serta etika profesi kepada kinerja mengajar guru SMP dengan basis pesantren.	Objek penelitian SMP Berbasis Pesantren	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan dalam penelitian mengarah pada guru bukan kepala sekolah • Penelitian tidak melibatkan motivasi guru. • Tidak menggunakan analisis jalur (<i>path analysis</i>),.
Tecoalu, Winoto, dan Susy, 2022. ³⁴	Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kinerja, motivasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. • Motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. • Namun motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesamaan variabel yang digunakan: budaya organisasi, motivasi dan kinerja. • Motivasi sebagai variabel intervening 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan berfokus pada kepemimpinan transformasional saja. • Subyek penelitian pada tenaga kependidikan, bukan guru. • Pendekatan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis

³³ Desi Eri Kusumaningrum, Raden Bambang Sumarsono, and Imam Gunawan, "Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Kepemimpinan Perubahan, Kepemimpinan Spiritual, Budaya Sekolah, Dan Etika Profesi Terhadap Kinerja Mengajar Guru," *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 4, no. 3 (August 10, 2020): 198–219, <https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p198>.

³⁴ Melitina Tecoalu, Hery Winoto Tj., and Susy Susy, "Efek Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan," *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting* 3, no. 2 (June 29, 2022): 119, <https://doi.org/10.31539/budgeting.v3i2.3869>.

		transformasional terhadap kinerja karyawan.		<i>Partial Least Square (PLS)</i>
Sari, Asmony, dan Nurmayanti, 2023. ³⁵	Gaya kepemimpinan, kinerja, motivasi	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. • Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. • Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. • Peran motivasi secara positif dan signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada guru SMKN 1 Lingsar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesamaan variabel gaya kepemimpinan, kinerja dan motivasi • Motivasi sebagai variabel intervening. • Analisis dengan <i>path analysis</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak melibatkan variabel budaya sekolah. • Hanya terdapat satu jalur. • Subyek penelitian guru SMK
Hendrik A. E. Lao, 2019. ³⁶	Kepemimpinan profesional, budaya sekolah, kepuasan kerja, kinerja guru	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional, budaya sekolah kepada kepuasan kerja • Terdapat pengaruh signifikan positif kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan profesional, budaya 	Kesamaan variabel yang diteliti: kepemimpinan, budaya sekolah dan kinerja guru.	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan lokasi penelitian • Penelitian ini menggunakan analisis regresi. Sementara penelitian penulis menggunakan teknik analisis jalur (<i>path analysis</i>) dimana terdapat variabel

³⁵ Sari, Asmony, and Nurmayanti, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Guru SMKN 1 Lingsar," 424.

³⁶ Hendrik A. E. Lao, "Model Determinan Kinerja Guru SMAN Di Kota Kupang NTT" (Semarang, Universitas Negeri Semarang, 2019).

		sekolah, serta kepuasan kerja kepada kinerja guru		intervening, yakni motivasi.
Munir, 2019. ³⁷	Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi guru, Iklim Sekolah Kinerja guru Motivasi Spiritual	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif serta signifikan kepada kinerja guru. • Kompetensi guru berpengaruh positif serta signifikan kepada kinerja guru. • Iklim sekolah tidak berdampak signifikan kepada kinerja guru. • Motivasi spiritual bisa menjadi variabel <i>intervening</i> antara kepemimpinan kepala sekolah pada kinerja guru. • Motivasi spiritual bisa menjadi mediasi dampak iklim sekolah terhadap kinerja guru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesamaan variabel yang diteliti: kepemimpinan kepala sekolah serta kinerja guru • Terdapat variabel <i>intervening</i>: motivasi spiritual 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan lokasi penelitian • Penelitian ini menggunakan analisis SEM. Sementara penelitian penulis menggunakan teknik analisis jalur (<i>path analysis</i>) dimana terdapat variabel <i>intervening</i>, yakni motivasi.

³⁷ Munir, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Spiritual Pada Sekolah Adiwiyata Mandiri (Studi Pada SMPN Di Kota Makassar)" (Surabaya, STIESIA, 2019).

Ahmad Najib Komarudin, 2023. ³⁸	Iklim organisasi, motivasi berprestasi, kinerja guru	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim Organisasi Sekolah memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Motivasi berprestasi, • Iklim sekolah berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja guru. • Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesamaan variabel motivasi dan kinerja guru • Kesamaan analisis dengan menggunakan <i>path analysis</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada lokasi penelitian. • Penelitian ini menggunakan Model <i>path analisis</i> hanya satu jalur, sementara penelitian penulis terdapat dua jalur.
--	--	--	---	---

G. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini akan dicari hubungan pengaruh variabel bebas/independen terhadap variabel terikat/dependen melalui variabel perantara (*intervening*). Variabel independen meliputi kepemimpinan dan budaya sekolah, variabel terikat: kinerja guru, serta variabel *intervening* adalah motivasi. Untuk memperjelas pemahaman seputar variabel yang hendak dibahas, berikut adalah definisi operasional dari tiap variabel:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah derajat kecenderungan perilaku kepala sekolah dalam mengelola organisasi, kepemimpinan yang diwujudkan oleh kepala sekolah tercermin dari persepsi para guru terhadap perilaku mereka dalam berbagai situasi, baik dalam hubungan formal maupun hubungan pribadi. Semakin tinggi skor yang diperoleh maka semakin baik kepemimpinan kepala sekolah dan semakin rendah skor maka semakin tidak baik kepemimpinan kepala sekolah yang dipersepsikan oleh para guru.

³⁸ Ahmad Najib Komarudin, "Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Berprestasi Untuk Mewujudkan Kinerja Guru" 4, no. 4 (2023): 2525–2534, <https://doi.org/10.37985/jer.v4i4.564>.

Pada penelitian ini, sub variabel kepemimpinan adalah:

- a. Kepemimpinan transformasional, dengan indikator kepemimpinan kharismatik, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual.
- b. Kepemimpinan transaksional, dengan indikator *contingency reward* (imbalan yang telah ditetapkan) serta *management by exception* (manajemen dengan pengecualian).

2. Budaya sekolah

Budaya sekolah ialah norma, perilaku, nilai yang dianut, serta kebiasaan yang menunjukkan kepribadian organisasi sekolah yang dipersepsikan oleh guru. Semakin tinggi skor maka semakin baik budaya sekolah dan semakin rendah skor maka semakin tidak baik budaya sekolah yang dipersepsikan oleh para guru. Dalam penelitian ini budaya sekolah diukur melalui:

- a. Otonomi tugas, dengan indikator kebebasan merencanakan tugas, kebebasan melakukan tugas, serta kebebasan mengajukan ide.
- b. Orientasi hasil, dengan indicator ada perencanaan kerja, penentuan target kerja, serta pencapaian kerja.
- c. Orientasi kepada manusia, indikator penyelenggaraan rekrutmen, evaluasi kinerja, penghargaan, dan sanksi.
- d. Orientasi pengembangan, dengan indikator penyelenggaraan pendidikan serta pengajaran, penelitian, serta kegiatan unsur penunjang

3. Motivasi

Motivasi ialah hasrat pada guru dalam menjalankan sebuah tindakan yang bertujuan mengarahkan perilaku mereka ke arah tujuan yang ditetapkan. Semakin tinggi skor maka semakin tinggi motivasi guru dan semakin rendah skor maka semakin rendah motivasi guru. Di penelitian ini, motivasi meliputi:

- a. Kebutuhan akan prestasi; mempertimbangkan resiko tugas, mempertimbangkan kesuksesan, dan bekerja keras ketika menyelenggarakan tugas.

- b. Kebutuhan akan kekuasaan; guru sering mempengaruhi guru lain, suka memberi saran, dan suka dalam mengendalikan.
 - c. Kebutuhan akan afiliasi; bekerja sama dengan individu lain, menelaraskan diri di lingkungan kerja, dan bersosialisasi dengan rekan sejawat.
4. Kinerja guru

Kinerja guru ialah hasil kerja guru sebagai wujud penyelesaian kerja yang dipersepsi oleh guru sendiri sesuai dengan tugas serta tanggung-jawabnya. Semakin tinggi skor maka semakin tinggi kinerja guru dan semakin rendah skor maka semakin rendah kinerja guru. Di penelitian ini, kinerja guru diukur dengan:

- a. Kontinuitas kerja, dengan indikator volume kerja, disiplin dalam melaksanakan tugas, dan tanggung jawab terhadap tugas.
- b. Kualitas kerja; kemampuan ketika melaksanakan tugas, pengalaman ketika melakukan tugas, dan kecermatan dalam melaksanakan tugas.
- c. Kreativitas kerja, dengan indikator memiliki kreativitas, memiliki inisiatif, dan mengembangkan standar kerja.