

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### A. Variabel Penelitian

Di bagian ini akan dikaji landasan teori yang berkenaan dengan variabel penelitian sebagai berikut:

##### 1. Kepemimpinan

###### a. Definisi kepemimpinan

Kepemimpinan adalah aspek penting pada sebuah organisasi sebab sukses atau gagalnya sebuah organisasi ditentukan oleh kepemimpinan di organisasi itu. Nugroho mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan organisasi. Aspek yang terpenting dari proses kepemimpinan ini adalah hasil rangkaian kompleks dari interaksi di antara pemimpin, orang yang dipimpin, dan situasi.<sup>39</sup> Senada dengan Nugroho, Azhar mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar orang lain mau melakukan dan bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>40</sup> Timpe mendefinisikan kepemimpinan ialah mekanisme pengaruh sosial yang mana pemimpin mengupayakan kontribusi sukarela dari anggota agar mencapai target organisasi. Kepemimpinan yang diperankan pemimpin juga mengilustrasikan arah dan tujuan yang hendak diraih dari suatu lembaga. Dengan demikian bisa dikatakan kepemimpinan memiliki pengaruh penting untuk organisasi.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Budi Sulistiyo Nugroho et al., "Analysis of the Principal's Leadership Role on Cultural Development," *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan* 11, no. 3 (2023): 815, <https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i3.750>.

<sup>40</sup> Sopiah Azhar, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif (Perspektif Pendidikan Islam)," *Inspiratif Pendidikan* V, no. 1 (2017): 127, <https://doi.org/10.24252/ip.v5i1.3222>.

<sup>41</sup> A. Dale Timpe, ed., *Leadership, The Art and Science of Business Management*, v. 3 (New York, N.Y: Facts on File, 1987), 58.

Dari beberapa definisi tersebut bisa dipahami jika kepemimpinan ialah metode seorang pemimpin untuk memberi pengaruh anggota dengan karakteristik tertentu sehingga bisa mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam agama Islam, kepemimpinan adalah musyawarah, adil, dan kebebasan berfikir.<sup>42</sup>

#### 1) Musyawarah

Mengutamakan musyawarah sebagai prinsip utama dalam kepemimpinan Islam didasarkan pada ajaran Al-Quran yang menegaskan bahwa seorang pemimpin harus melakukan musyawarah dengan individu yang berpengetahuan atau memiliki pandangan yang baik.

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya:

“Dan bagi orang-orang yang menerima seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka diputuskan dengan musyawarah antara mereka dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka” (QS. Asy-Syura: 38)

#### 2) Adil

Pemimpin seharusnya dapat memperlakukan semua individu secara adil, tanpa keberpihakan atau diskriminasi berdasarkan suku, keturunan, warna kulit, status sosial, atau agama. Al-Qur'an menginstruksikan setiap muslim untuk bertindak adil bahkan dalam menghadapi lawan atau penentang mereka. Firman Allah dalam Al-Qur'an Surah An-Nisa: 58.

<sup>42</sup> Yuyu Siti Nurgilang, Ahmad Mulyadi Kosim, and Hilman Hakiem, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam,” *NISBAH: Jurnal Perbankan Syariah* 4, no. 1 (August 9, 2018): 51, <https://doi.org/10.30997/jn.v4i1.1120>.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ  
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ  
سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat” (QS. An-Nisa: 58)

### 3) Kebebasan berfikir

Seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang menyediakan ruang dan mendorong anggota untuk berkreasi dan berinovasi dalam melaksanakan tugasnya. Anggota organisasi juga diberi kebebasan untuk mengungkapkan pendapat mereka dengan terbuka.

﴿ أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَىٰ الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ ﴾ ﴿١٧﴾ ﴿ وَإِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ ﴿١٨﴾  
﴿ وَإِلَى الْجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ ﴾ ﴿١٩﴾ ﴿ وَإِلَى الْأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ ﴾ ﴿٢٠﴾

Artinya:

"Maka apakah mereka tidak memperhatikan unta bagaimana ia diciptakan? Dan langit, bagaimana ia ditinggikan? Dan gunung-gunung, bagaimana ia ditegakkan? Dan bumi, bagaimana ia dihamparkan?" (QS. Al-Ghashiyah 17-20).

### b. Bentuk kepemimpinan

Saat ini, mayoritas teori kepemimpinan yang diteliti adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini sebagai dasar untuk membagi tipe kepemimpinan. Wirawan menjabarkan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam upaya mempengaruhi perilaku

para anggotanya.<sup>43</sup> Pola perilaku dalam hal ini didefinisikan dinamis. Sehingga, gaya kepemimpinan seorang pemimpin bisa berubah menyesuaikan kondisi anggota, keadaan serta budaya organisasi. Tewel mendeskripsikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku seseorang secara menyeluruh untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam melakukan sesuatu. Gaya kepemimpinan seseorang bisa dianggap baik dan tepat di suatu organisasi namun dianggap kurang baik dan tidak tepat ditempat lain.<sup>44</sup>

Menurut Rivai, gaya kepemimpinan ialah sekelompok karakteristik yang dipakai pemimpin dalam mempengaruhi anggota organisasi supaya tujuan organisasi tercapai atau pola perilaku serta strategi yang biasa diaplikasikan pemimpin.<sup>45</sup> Masih menurut Rivai, gaya kepemimpinan dikategorikan ke dalam 2 dimensi, yakni: dimensi tugas serta dimensi manusia. Dimensi pada manusia berkenaan dengan kata 'mendukung' orientasinya pada anggota, dan dimensi pada tugas orientasinya pada tugas.

Dalam buku *Transformational Leadership*, Bass mengidentifikasi dua tipe pendekatan kepemimpinan; transformasional dan transaksional.<sup>46</sup> Bass menjabarkan kepemimpinan transformasional ialah usaha pemimpin mentransformasi anggota dari taraf kebutuhan rendah pada hierarki kebutuhan menuju ke kebutuhan lebih atas. Pemimpin juga melakukan transformasi harapan guna turut mensukseskan anggota dan nilai-nilai serta melakukan pengembangan budaya organisasi guna menggapai maksud yang sudah ditentukan. Bass menekankan pula jika kepercayaan ialah konsekuensi logis dari kepemimpinan transformasional.

---

<sup>43</sup> Wirawan, *Kepemimpinan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 352.

<sup>44</sup> Bernhard Tewel et al., *Perilaku Organisasi* (Bandung: Patra Media Grafindo, 2017), 214.

<sup>45</sup> Veithzal Rivai Zainal et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 3rd ed. (Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2018), 42.

<sup>46</sup> Bass Bernard M. and Riggio Ronald E., *Transformational Leadership*, 2nd Edition (New York: Psychology Press, 2006), 3.

Menurut Al Faruq dan Supriyanto kepemimpinan transformasional dapat dijabarkan melalui perilaku kharismatik-ideal, inspiratif, memiliki intelektual yang tinggi, serta memberikan perhatian serta melatih, dan menasihati karyawan secara individual sehingga dapat meningkatkan mutu sekolah tersebut.<sup>47</sup>

Kepemimpinan transaksional sifatnya lebih kepada pertukaran nilai yang diinginkan. Northouse menjelaskan kepemimpinan transaksional yakni saat seorang pemimpin melaksanakan sebuah kontak dengan anggotanya dengan maksud pertukaran hal yang dianggap bernilai.<sup>48</sup> Untuk tujuan dari kepemimpinan transaksional ini pemimpin menginginkan hasil yang selaras dengan pemberian yang dilaksanakan oleh pemimpin itu sehingga kepemimpinan transaksional orientasinya di hasil. Suatu pekerjaan yang mencapai sasaran akan memperoleh *reward* sebaliknya jika pekerjaan tidak mencapai sasaran akan memperoleh hukuman.

Kepemimpinan transaksional berorientasi pada tugas dan bisa efektif ketika berhadapan dengan deadline.<sup>49</sup> Karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi, yaitu *contingensi reward* (imbalan kontingensi), *active management by exception* (manajemen eksepsi aktif), dan *passive avoidant*.<sup>50</sup>

Di lingkungan sekolah, kepemimpinan transaksional dapat diimplementasikan dengan cara pemberian penghargaan kepada setiap guru yang telah memberikan kinerja terbaik dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, kepala sekolah juga dapat membantu guru yang terkendala dengan tugas mengajar atau permasalahan yang dihadapi

---

<sup>47</sup> Muhammad Hamzah Al Faruq and Supriyanto Supriyanto, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru," *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (October 3, 2020): 68, <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p68-76>.

<sup>48</sup> Peter G. Northouse, *Kepemimpinan; Teori Dan Praktik*, trans. Ati Cahayani, 6th ed. (Jakarta: PT Indeks, 2013), 176.

<sup>49</sup> Charlotte Louise Giltinane, "Leadership Styles and Theories," *Nursing Standard* 27, no. 41 (June 12, 2013): 35, <https://doi.org/10.7748/ns2013.06.27.41.35.e7565>.

<sup>50</sup> Ghufro Ghufro, "Teori-Teori Kepemimpinan," *Fenomena* 19, no. 1 (April 23, 2020): 73, <https://doi.org/10.35719/fenomena.v19i1.34>.

dengan siswa atau dengan orang tua murid. Dan juga kepala sekolah dapat memberikan seminar atau pelatihan kepada para guru ketika guru tidak mampu dalam mengajar dengan metode yang kreatif. Pengimplementasian strategi ini akan semakin mendorong para guru semakin memiliki kinerja yang baik dan profesional dalam mengerjakan tugasnya.

c. Indikator kepemimpinan

Sejak dirumuskan Bass teori tentang kepemimpinan transformasional menuai beragam penelitian yang berupaya melakukan uji efektivitas di beragam organisasi. Bass menjabarkan jika studi empiris sudah dilaksanakan kepada lebih dari 1.500 pimpinan organisasi, meliputi *general manager*, ketua tim teknis, pengelola sekolah serta beberapa kantor pemerintahan, manager tingkat menengah atas, serta perwira angkatan bersenjata. Hasil penelitian itu terbukti empirik jika semakin transformasional pemimpin, maka organisasi yang mereka pimpin menjadi semakin efektif. Sejalan dengan itu, semakin transformasional seorang pemimpin, semakin baik juga korelasinya dengan atasan dan anggotanya.<sup>51</sup>

Yang menarik ialah penelitian dengan melakukan penilaian terhadap satu orang pemimpin oleh 2 kelompok anggota yang tak serupa. 1 kelompok melakukan penilaian taraf transformasional pemimpinnya serta yang lain melakukan penilaian taraf kesuksesan organisasinya. Pemisahan ini diharapkan bisa meminimalisasi bias yang bisa muncul jika penilaian transformasional pemimpin dengan hasil kerja dilaksanakan oleh orang serupa. Sebab, jika seseorang sudah melakukan penilaian pemimpinnya selaku pemimpin yang baik, penilaian kepada prestasinya juga menjadi baik. Nyatanya meskipun

---

<sup>51</sup> Bernard M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), 6–8.

dipisahkan penilaiannya, kepemimpinan transformasional tetap berkorelasi positif dengan prestasi organisasinya.

Bass sudah melakukan penyusunan media ukur dalam melakukan pengukuran taraf kepemimpinan, sehingga mempermudah peneliti lain dalam bekerja. Media ukur ini ialah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). MLQ merupakan instrumen yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepemimpinan selaras persepsi anggota. Bass menyusun kuesioner kepemimpinan *multifactor* yang diindikasikan oleh 5 aspek: *idealized influence (attribute)*, *behaviors*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, serta *individual consideration*.

Kemudian Bass serta Avolio mengenalkan MLQ form 5R yang meliputi 6 aspek, yakni: kepemimpinan karismatik, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, penghargaan, dan manajemen dengan pengecualian

Kemudian pada tahun 1995 Bass & Avolio mengenalkan versi baru dari MLQ form 5R yang meliputi 9 faktor, yakni: pengaruh idealis, pengaruh idealis (perilaku), motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, penghargaan, manajemen dengan pengecualian (aktif), dan *laissez-faire* (pasif).

Bass juga telah melakukan pendekatan kepemimpinan diantaranya: kepemimpinan transaksional, transformasional, serta *laissez faire*. Kepemimpinan transaksional mengidentifikasi serta menjabarkan tugas kepada anggota juga menyampaikan bagaimana melakukan tugas dengan baik serta tugas itu bisa diterima oleh pemimpin, dicirikan dengan *reward* (hadiah) serta *punishment* (hukuman).

Kepemimpinan jenis transformasional melihat perspektif pada jangka waktu yang panjang. Model ini lebih mengorientasikan pada pimpinan pada masa ini serta selanjutnya. Dijabarkan juga jika kepemimpinan transformasional berspektif menyeluruh (*holistic*

*perspective*) dari beberapa aspek organisasi yang sifatnya internal/eksternal.

Kepemimpinan *laissez-faire* adalah kepemimpinan yang sifatnya pasif serta reaktif, kepemimpinan ini tidak merespon kondisi dengan sistematis. Model kepemimpinan berpengaruh buruk kepada hasil yang diharapkan oleh pemimpin. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan *laissez-faire* dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan yang ditolak (*non leadership*).

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini terdiri dari:

- 1) Karismatik (*charismatic*), karismatik adalah bagian penting dari kepemimpinan transformasional yang juga menjadi prediktor paling kuat dari hasil kepemimpinan. Menurut Sutianah, Sunaryo, dan Yusuf, karismatik adalah kekuatan besar kepala sekolah untuk memotivasi guru agar memiliki kepribadian yang inovatif.<sup>52</sup>
- 2) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi anggota dalam melihat persoalan atau masalah dengan perspektif baru, pemimpin mendorong anggota dalam menghasilkan ide-ide baru, serta pemimpin memacu kreativitas anggota agar melihat beberapa paradigma baru kepada persoalan-persoalan lama. Sehingga, dengan stimulasi intelektual, anggota dimotivasi guna berfikir ulang tentang kesesuaian cara, sistem nilai, harapan, keyakinan, dan berinovasi dalam pelaksanaan tugas, serta berkreasi untuk mengembangkan kecakapan diri. Selain itu, anggota juga dimotivasi guna menentukan *goal* dengan menantang.
- 3) Perhatian dengan individu (*individual consideration*), Bass menjabarkan jika pengaruh individu serta korelasi antar pribadi

---

<sup>52</sup> Elis Sutianah, Widodo Sunaryo, and Adie E. Yusuf, "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Karismatik Kepala Sekolah Dan Kepribadian Dengan Keinovatifan Guru," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 6, no. 2 (July 23, 2018): 654, <https://doi.org/10.33751/jmp.v6i2.792>.

ialah sesuatu yang penting. *Individual consideration* merupakan identifikasi pertama pada anggota yang memiliki potensi menjadi pemimpin. Hal tersebut bisa diketahui lewat apresiasi kepada prestasi anggota, perhatian yang sifatnya pribadi dalam hal pekerjaan, serta perlakuan secara individual pada tiap anggota selaras dengan potensi masing-masing.

Sedangkan kepemimpinan transaksional merupakan tipe kepemimpinan yang memberikan motivasi pada anggota ke arah tujuan yang ditetapkan dengan menentukan persyaratan peran serta tugas.<sup>53</sup> Kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan kinerja guru, dikarenakan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih menekankan pada pemberian imbalan mendorong guru untuk disiplin terhadap tugas dan bertanggung jawab untuk mencapai kinerja terbaik.<sup>54</sup>

Pada penelitian ini, kepemimpinan transaksional meliputi:

- 1) Imbalan yang ditetapkan, (*contingency reward*), bisa diidentifikasi dengan munculnya promosi yang berkenaan dengan kinerja anggota, persetujuan khusus dari pimpinan mengenai hal yang hendak dilakukan, serta negosiasi antara pimpinan dan anggota mengenai bagaimana pekerjaan anggota dilakukan.
- 2) Manajemen dengan pengecualian (*management by exception*), bisa diketahui dengan cara memberikan kebebasan yang tinggi pada anggota dalam menyelenggarakan tugas menggunakan metode mereka sendiri, terdapat penyelesaian tugas dengan tepat, dan dukungan pimpinan atas gagasan dan ide yang dimunculkan anggota.

Di penelitian ini, indikator kepemimpinan meliputi kepemimpinan transformasional serta kepemimpinan transaksional

---

<sup>53</sup> Tewel et al., *Perilaku Organisasi*, 213.

<sup>54</sup> Endra Widyarsono and Siti Mariah, "Kontribusi Kepemimpinan Transaksional Kepala Sekolah, Kesejahteraan Guru Dan Fanatisme Profesi Terhadap Kinerja Guru Swasta," *Jurnal Kebijakan Dan Pengembangan Pendidikan (JKPP)* 1, no. 1 (2019): 39, <https://doi.org/10.30738/jkpp.v1i1.3321>.

yang dicetuskan oleh Bass serta Avolio dan dikembangkan oleh Krishnan serta Srinivas diantaranya pertimbangan individual, stimulasi intelektual, perilaku karismatik, imbalan yang ditetapkan serta manajemen dengan pengecualian.

## 2. Budaya sekolah

Setiap sekolah memiliki nilai-nilai yang ditumbuhkembangkan untuk dimiliki oleh setiap warga sekolah, baik tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa. Nilai-nilai ini menjadi pedoman perilaku yang harus diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari dan hal ini akan menjadi pembeda dengan sekolah lain. Pemilikan nilai-nilai budaya ini oleh para anggotanya bisa berbeda, sehingga akan menentukan kuat atau lemahnya budaya tersebut.

### a. Pengertian budaya sekolah

Budaya organisasi dimaknai Robbins menjadi suatu sistem makna yang diikuti oleh seluruh anggota yang mencirikan suatu organisasi.<sup>55</sup> Sedangkan Kreitner serta Kinicki menjabarkan budaya organisasi ialah wujud persepsi yang dimiliki, diterima oleh kelompok serta menetapkan bagaimana kelompok itu merasakan, memikirkan, serta bereaksi kepada lingkungan yang beragam.<sup>56</sup> Schein memberikan definisi budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, dan dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai hasil pembelajaran untuk mengatasi tantangan eksternal dan internal. Pola ini dianggap berhasil sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merespons masalah yang ada.<sup>57</sup> Sedangkan Gibson mengungkapkan jika budaya organisasi ialah

---

<sup>55</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, 289.

<sup>56</sup> Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*, trans. Alkemis, 1st ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2014), 79.

<sup>57</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed, The Jossey-Bass Business & Management Series (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 18.

sesuatu yang dirasakan oleh para anggota dan bagaimana persepsi ini membentuk pola keyakinan, nilai, dan harapan<sup>58</sup>

Putri dan Yusuf menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial bagi anggota-anggota untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>59</sup> Hal ini bisa berfungsi juga menjadi kontrol atas perilaku para anggota organisasi. Pada umumnya, manusia cenderung berkumpul dengan mereka yang memiliki nilai-nilai, norma, adat, kepercayaan, dan asumsi yang serupa. Kesamaan ini membawa individu yang beragam untuk berkolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hilangnya rasa kesatuan dapat menyebabkan organisasi terpecah atau bahkan berhenti berfungsi.

Dari beberapa paparan tersebut budaya sekolah dapat diartikan sebagai norma, perilaku, nilai yang dianut oleh anggota sekolah, serta kebiasaan yang menunjukkan kepribadian organisasi sekolah yang menjadi ciri khas sekolah tersebut dan membedakannya dengan sekolah lain.

Dalam perspektif Islam, Eleswed menjelaskan bahwa di antara nilai budaya organisasi ialah tanggung jawab, keadilan, semangat untuk belajar, dan kolektivitas.<sup>60</sup>

a. Tanggung jawab

Merupakan bagian dari budaya para sahabat Nabi Muhammad SAW. Para sahabat mengetahui bahwa setiap perbuatan yang menjadi tanggung jawab mereka, mereka juga harus mempertanggungjawabkannya. Selain itu, mereka juga menyadari bahwa setiap tindakan yang dilakukan akan selalu mempunyai dampak positif maupun negatif, oleh karena itu mereka selalu

---

<sup>58</sup> James L. Gibson, ed., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 14th ed (Dubuque, IA: McGraw-Hill, 2011), 31.

<sup>59</sup> Ishiqa Ramadhany Putri and Ningrum Fauziah Yusuf, "Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi," *Jurnal Administrasi Publik* 18, no. 1 (June 30, 2022): 143, <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>.

<sup>60</sup> Muath Eleswed, "Organizational Culture: An Islamic Perspective," *AAU Journal of Business and Law* 3, no. 2 (2019): 28–30, <https://doi.org/10.51958/AAUJBL2019V3I2P2>.

berusaha menyelesaikan tugasnya dengan pengetahuan dan kemampuan terbaiknya. Rasa tanggung jawab ini menimbulkan rasa pengendalian diri dalam setiap tindakan yang dilakukan para sahabat sehari-hari. Selain itu, hal ini memicu rasa perbaikan diri, yaitu, untuk menjadi lebih baik, perubahan dari dalam harus dilakukan. Dalam hadits Nabi Muhammad SAW bersabda,

"Sesungguhnya Allah menyukai apabila salah seorang daripada kamu melakukan sesuatu pekerjaan, ia melakukannya dengan baik, sempurna dan teliti." (HR Al-Baihaqi)

b. Keadilan

Keadilan merupakan salah satu nilai budaya yang dipraktikkan para sahabat nabi Muhammad SAW dalam kehidupan sehari-hari. Islam mendorong praktik keadilan tanpa memandang perbedaan umat manusia.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾<sup>١</sup>

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (QS. An-Nahl:90)

c. Semangat untuk belajar

Ayat Al-Qur'an yang pertama diturunkan kepada nabi Muhammad SAW adalah surat Al-Alaq ayat 1-5, dimana di dalamnya terdapat kata *Iqro* atau bacalah. Sejak turunnya ayat ini, terjadilah revolusi pendidikan di kalangan umat Islam. Para sahabat sangat ingin mempelajarinya. Akibatnya, pembelajaran membaca dan menulis di kalangan umat Islam, baik laki-laki maupun perempuan meningkat, sehingga tingkat literasi mereka meningkat pesat.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ  
 اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ  
 أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.” (QS. Almujudalah: 11)

#### d. Kolektivitas

Islam menekankan konsep kolektif dan kerjasama. Sebagai sebuah agama, Islam adalah agama yang universal dan kolektif bagi seluruh umat manusia tanpa memandang usia, ras, atau jenis kelamin. Islam menganjurkan praktik kerjasama dan unifikasi. Praktik berbasis kelompok dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang jelas, juga dianjurkan oleh Islam. Oleh karena itu, Islam mengedepankan konsep ‘sinergi’ untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kebudayaan para sahabat nabi Muhammad SAW dipenuhi dengan upaya kolektif dalam menyebarkan Islam, belajar, mengajar, membantu satu sama lain, bekerja sama, amar ma’ruf, nahi munkar, dan masih banyak lagi yang lainnya.

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ  
 إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ

شَفَا حُفْرَةَ مِنَ النَّارِ فَأَتَقَدَّكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ  
تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya:

“Berpegangteguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, janganlah bercerai berai, dan ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara. (Ingatlah pula ketika itu) kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk.” (QS. Ali-Imron: 103)

Dari sudut pandang budaya organisasi, dengan adanya nilai-nilai tersebut di antara para pendiri dan seluruh anggota organisasi akan melahirkan lingkungan budaya yang tidak takut kepada siapapun selain Allah, serta mengharapkan rahmat dan ampunan Allah. Oleh karena itu, seluruh anggota organisasi dengan segala cara akan selalu mengedepankan perilaku baik dan menghindari perbuatan salah dalam seluruh aktivitas organisasi.

Budaya organisasi mengedepankan tanggung jawab, partisipasi, keadilan, semangat untuk belajar dan menekankan akan pentingnya kerja sama. Akhirnya, dengan penerapan nilai-nilai ini, organisasi pasti akan menjadi adil, produktif, efisien, kompetitif, bereputasi dan memiliki identitas yang unggul.

#### b. Tingkatan Budaya Organisasi

Tingkatan budaya organisasi yang dimaksud merupakan tingkatan fenomena budaya yang tampak dan hal ini dapat berwujud mulai dari tingkatan yang paling nyata sehingga dapat dilihat dan dirasakan sampai kepada tingkatan yang tertanam sebagai asumsi yang tidak

disadari sebagai hakikat budaya. Schein menjelaskan tingkatan dari budaya organisasi terdiri atas artifak, nilai-nilai, dan asumsi dasar.<sup>61</sup>

1) Artifak/ kebijakan

Budaya bersifat bisa dilihat oleh indra, seperti lingkungan fisik organisasi, cara berpakaian, serta lainnya. Wahyudi menjelaskan bahwa pemimpin bertanggung jawab dalam mengumpulkan informasi penting terkait keadaan internal. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memastikan bahwa rancangan dasar budaya memiliki relevansi tinggi, dengan demikian akan mudah mengarahkan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai tersebut.<sup>62</sup>

2) Nilai- nilai (*values*):

Merupakan kepercayaan yang dipegang teguh serta diwujudkan di tingkah laku, sehingga memiliki nilai pemahaman yang lebih tinggi dari artifak. Nilai dapat dikategorikan menjadi 2 yaitu:<sup>63</sup>

a. *Espoused values* (nilai yang mendukung)

Merujuk pada nilai-nilai yang diwujudkan dengan eksplisit oleh sebuah organisasi.

b. *Enacted values* (nilai yang diperankan)

Norma dan nilai yang diwujudkan/ dimasukkan ke dalam perilaku anggota organisasi.

3) Asumsi dasar

Adalah elemen yang pokok dari budaya organisasi. Asumni ini menggambarkan dimana budaya bisa diterima meski tak disadari. Untuk menilai budaya organisasi asumsi dasar bisa digunakan sebagai alat untuk menilai. Hal ini sebab asumsi memperlihatkan hal yang bisa diyakini oleh anggota organisasi sebagai realitas, sehingga hal ini mampu mempengaruhi hal yang mereka pahami,

---

<sup>61</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 26.

<sup>62</sup> Wahyudi, *Budaya Organisasi: Sudut Pandang Teoritis Dalam Membangun Nilai-Nilai Kerja* (Bekasi: PT Dewangga Internasional, 2021), 20.

<sup>63</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 28.

pikirkan, serta rasakan. Tujuan Utama dari budaya adalah pembentukan citra/persepsi atau dikenal dengan asumsi. artinya, budaya menjadi bagian yang melekat sebagai sebuah nilai-nilai diri. Pada titik ini, semua anggota organisasi menampilkan kebaikan dalam aktivitas tugas.<sup>64</sup>

c. Indikator Budaya Sekolah

Cara memahami budaya organisasi dapat dilihat dari ciri-ciri atau karakteristiknya, budaya bisa ditransformasikan ke beragam dimensi. Wilderom serta Van den Berg menyatakan bahwa dalam mengoptimalkan praktik organisasional, budaya organisasi dikategorikan ke dalam 5 dimensi, yakni:<sup>65</sup>

1) *Job autonomy* (Otonomi pekerjaan)

Merupakan derajat kebebasan anggota dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat dilaksanakan dengan metode: memberikan otonomi pada anggota organisasi dalam merencanakan dan menyelesaikan tugasnya, dan memberi peluang dalam mengajukan ide dan gagasan sebelum pimpinan mengambil keputusan.

2) *External orientation* (Orientasi eksternal)

Dimensi ini lebih memberi penekanan kepada lingkungan eksternal seperti pelanggan, (siswa dan wali murid), pesaing (sekolah lain), serta masyarakat pada umumnya. Hal ini bisa diwujudkan dengan: lembaga lebih bersikap aktif mengamati kebutuhan pemakai jasa, serta lembaga bereaksi positif serta tanggap kepada perkembangan kebutuhan pemakai jasa.

3) *Interdepartmental orientation* (Orientasi antar departemen)

Dimensi ini lebih memberi penekanan keselarasan antar bagian organisasi, hal ini menghindari agar tidak terjadi hambatan

---

<sup>64</sup> Wahyudi, *Budaya Organisasi: Sudut Pandang Teoritis Dalam Membangun Nilai-Nilai Kerja*, 22.

<sup>65</sup> P.T. Van Den Berg and C.P.M. Wilderom, "Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures," *Applied Psychology-An International Review* 53, no. 4 (2004): 574.

tercapainya sasaran. Hal ini meliputi: pemakaian informasi, kolaborasi, penyelesaian konflik serta komunikasi yang sifatnya dua arah antar departemen.

4) *Human resources orientation* (Orientasi pada SDM)

Dimensi ini lebih memberi penekanan pada anggota sebagai sumber daya pokok. Hal tersebut meliputi: melakukan penilaian kerja dengan transparan, berusaha meningkatkan kompetensi serta keterampilan anggota ke level yang lebih tinggi, seleksi serta rekrutmen dilakukan dengan cermat, hal ini dilakukan untuk mendapat SDM yang bermutu serta selaras dengan harapan serta kebutuhan organisasi.

5) *Improvement orientation* (Orientasi pada pengembangan)

Dimensi ini memberi penekanan peningkatan mutu anggota sebagaimana yang diaplikasikan organisasi. Hal ini bisa meliputi: pengembangan penelitian, menumbuhkan inisiatif cara-cara melaksanakan pekerjaan, dan berusaha meningkatkan daya saing.

Dalam penelitian ini budaya sekolah meliputi: Otonomi pada tugas (kebebasan dalam merencanakan tugas, melakukan tugas, dan mengajukan ide), Orientasi hasil (perencanaan kerja, target kerja, capaian/ realisasi kerja), Orientasi manusia (terdapat rekrutmen, terdapat penilaian kinerja, penghargaan, dan sanksi/hukuman), Orientasi pengembangan (penyelenggaraan pendidikan serta pengajaran, penyelenggaraan penelitian, dan kegiatan unsur penunjang)

### 3. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang menyebabkan seseorang untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan tujuan tertentu. Ini mencakup keinginan untuk mencapai tingkat status, kekuasaan, dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi juga dianggap sebagai fondasi yang memungkinkan seseorang untuk mencapai kesuksesan

dalam berbagai aspek kehidupan dengan meningkatkan keterampilan dan tekad mereka.<sup>66</sup> Menurut Robbins motivasi adalah keinginan atau kesediaan seseorang untuk melakukan upaya tinggi guna mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh sejauh mana upaya tersebut memenuhi berbagai kebutuhan individu.<sup>67</sup> Heckhausen menyatakan jika motivasi ialah motivasi yang mendorong seseorang dalam menggapai sukses dalam berkompetisi dengan beberapa *standard of excellence* atau ukuran keunggulan. Motivasi merupakan usaha dalam meningkatkan kecakapan pribadi sebaik mungkin dalam semua aktivitas, meskipun terdapat 2 kemungkinan yakni gagal / sukses.<sup>68</sup> McClelland mendefinisikan motivasi merupakan upaya menggapai sukses berkompetisi dengan sebuah ukuran keunggulan dapat berupa pencapaian orang lain atau pencapaian pribadi.<sup>69</sup>

Menurut Hartini keberhasilan seorang guru dalam dunia pendidikan sering kali didorong oleh motivasi untuk meraih sukses.<sup>70</sup> Tantangan pekerjaan yang dihadapi oleh seorang guru dapat mendorong mereka untuk bekerja dan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, motivasi sangat penting untuk mencegah rasa bosan dan kejenuhan dalam bekerja, sehingga guru dapat merasakan kepuasan kerja di lingkungan kerja mereka.

Pada teori *expectancy-value*, Atkinson menyatakan motivasi didasarkan pada 2 hal yakni, kecenderungan dalam meraih sukses serta meminimalisasi kegagalan. Hakikatnya, kedua motif itu ada pada individu, tapi keduanya memiliki kondisi yang tak sama di beragam keadaan serta kondisi berdasarkan adanya prestasi.<sup>71</sup> Atkinson juga

---

<sup>66</sup> George Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi aksara, 2009), 131.

<sup>67</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, 208.

<sup>68</sup> Heinz Heckhausen et al., *The Anatomy of Achievement Motivation*, Personality and Psychopathology 1 (New York: Academic Press, 1967), 54.

<sup>69</sup> David C. McClelland, *Human Motivation* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988), 40.

<sup>70</sup> Hartini - Hartini, Normiyati N, and Aditya Wardhana, "Kecerdasan Emosional, Motivasi Berprestasi, Dan Self-Esteem Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Guru," *Jurnal Manajemen* 13, no. 2 (June 1, 2022): 150, <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v13i2.5625>.

<sup>71</sup> Atkinson and Birch, *An Introduction to Motivation*, 56.

menyatakan jika individu mempunyai motif untuk sukses lebih tinggi dibandingkan motif meminimalisasi kegagalan, maka individu tersebut cenderung dapat mencapai kesuksesan dan memenangkan kompetisi berdasarkan standar keunggulan, begitupun sebaliknya, jika motif meminimalisasi kegagalan jauh lebih tinggi dari pada motif untuk sukses, motivasi individu tersebut cenderung lebih rendah.

Dalam Islam, motivasi sangat terkait dengan niat. Islam mengajarkan bahwa hasil dari suatu pekerjaan sangat dipengaruhi oleh niat yang mendasarinya. Seseorang memiliki peluang besar untuk mencapai apa yang diharapkan jika pekerjaan dilakukan dengan sungguh-sungguh dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Rasulullah SAW bersabda:

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ (رواه البخاري).

Artinya:

Rasulullah Saw bersabda: Sesungguhnya setiap amalan itu bergantung kepada niat. Sesungguhnya setiap orang itu akan mendapat sesuatu sesuai dengan niatnya. Siapa yang berhijrah karena Allah dan rasulNya, maka hijrahnya itu karena Allah dan Rasul-Nya. Siapa yang berhijrah untuk mendapatkan dunia dia akan mendapatkan atau karena perempuan yang ingin dikawininya, maka hijrahnya itu mendapatkan apa yang diniatkan (HR. Bukhari)

Hadis tersebut menggambarkan bahwa motivasi yang mendasari kerja sangat penting. Seseorang yang melakukan hijrah karena dorongan dunia atau karena keinginan untuk mendapatkan pasangan hidup, maka itulah yang akan diperolehnya. Namun, bagi mereka yang melakukan hijrah karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrah mereka akan diterima oleh Allah dan Rasul-Nya.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> al-Asqalani Ibn Hajar, *Fath Al-Bary Bi Syarh Sahih al-Bukhari* (Beirut: Dar al-Fikr, 1992), 15.

Demikian juga dalam proses belajar mengajar, seorang guru akan mendapatkan hasil sesuai dengan motif yang mendasarinya dalam bekerja. Pentingnya kerja yang didasari oleh niat yang baik dikarenakan dalam pandangan Islam, kerja dianggap sebagai tindakan yang mulia. Kerja dianggap sebagai ibadah, dan manusia diciptakan semata-mata untuk beribadah kepada Tuhan. Oleh karena itu, sebagai ibadah, kerja harus dilandasi oleh motivasi yang tulus dan ikhlas.

Guru memiliki tanggung jawab yang besar. Mereka harus menyadari bahwa mereka harus menjalankan tugas mereka dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas, dan tidak sembrono agar memiliki tingkat kinerja yang optimal.

Menurut Shihab, manusia diperbolehkan untuk meningkatkan kekayaan mereka, terutama dalam hal ekonomi, namun mereka tidak boleh melupakan Allah SWT dalam proses pencarian mereka. Dalam perjalanannya, manusia membutuhkan motivasi agar dapat memuaskan, dan tentunya harus sesuai dengan ajaran Islam.<sup>73</sup> Hal ini bertujuan agar timbul motivasi untuk mencapai prestasi terbaik yang sesuai dengan perintah Allah SWT dalam Al-Qur'an:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ  
اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya:

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan” (QS. Al-Qashash: 77)

Manusia terkadang tidak mempertimbangkan cara yang baik untuk mencapai tujuan hidup mereka. Keegoisan dapat mengganggu

<sup>73</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2002), 20.

motivasi yang seharusnya kuat. Kurangnya kepercayaan pada orang lain dan kurangnya interaksi sosial dapat menghambat pencapaian motivasi yang optimal. Mereka cenderung hanya memikirkan kepentingan pribadi mereka sendiri, tanpa memperhatikan kepentingan umum, yang pada akhirnya dapat menghasilkan motivasi yang kurang baik, bukan motivasi yang sejati.<sup>74</sup>

Pada kutipan al-Qur'an tersebut, ada perbedaan mendasar antara teori motivasi dalam pandangan psikologi modern dengan pandangan Islam. Teori motivasi dalam psikologi modern sering kali fokus pada pencapaian individu dan faktor-faktor internal seperti dorongan untuk meraih keberhasilan, kekuasaan, atau afiliasi. Di sisi lain, pandangan Islam menekankan pentingnya kepasrahan kepada Allah SWT dan kesadaran bahwa segala pencapaian dan keberhasilan datang dari-Nya. Dalam Islam, motivasi yang baik harus disertai dengan niat yang tulus, kepatuhan pada ajaran agama, dan kepercayaan bahwa hasil akhir adalah kehendak Allah. Ini menciptakan nuansa yang lebih mendalam dan spiritual dalam motivasi prestasi, yang melampaui pencapaian individu semata.

Dari beragam pendapat itu bisa ditarik kesimpulan jika motivasi merupakan hasrat guru dalam menjalankan tugas yang sifatnya mengarahkan perilakunya ke arah tujuan yang ditetapkan.

b. Karakteristik motivasi

Mc Clelland mengemukakan bahwa individu dengan memiliki motivasi tinggi cenderung selalu berfokus pada pencapaian dalam setiap tugas yang mereka lakukan, dibandingkan dengan individu yang memiliki motivasi rendah. Mereka memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk meraih capaian yang lebih tinggi dari sebelumnya atau bahkan lebih baik daripada rekan kerja mereka. Individu dengan

---

<sup>74</sup> Ibid., 25.

motivasi tinggi juga cenderung memanfaatkan umpan balik untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Menurut McClelland individu memperoleh kebutuhan-kebutuhan mereka dari budaya masyarakat, yang dipelajari melalui pengalaman yang mereka alami. Terdapat 3 kebutuhan yang dipelajari individu dari lingkungan sekitarnya, yakni:

1) Kebutuhan berprestasi

Mc Clelland menjabarkan karakteristik individu yang memiliki kebutuhan berprestasi, antara lain:<sup>75</sup>

a. Bertanggung jawab

Individu yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung melakukan pertimbangan dan analisis yang matang karena mereka merasa bertanggung jawab terhadap solusi dari masalah yang dihadapi. Tanggung jawab ini tercermin dalam pilihan mereka untuk menanggapi tantangan dengan risiko yang sesuai dengan kemampuan mereka, tidak terlalu tinggi namun juga tidak terlalu rendah. Dengan demikian, individu dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik karena merasa bahwa mereka dapat mengatasi risiko yang ada. Individu ini juga sangat menginginkan *feedback* yang konkret dan cepat terhadap kinerja mereka, sehingga dapat dengan cepat membuat keputusan untuk melakukan perbaikan jika diperlukan.

b. Inovatif

Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung terus mencari informasi baru dan bergerak maju. Mereka mungkin tidak menghabiskan banyak waktu istirahat dan cenderung menghindari rutinitas karena dorongan intrinsik mereka untuk terus berkembang dan mencapai

---

<sup>75</sup> McClelland, *Human Motivation*, 55–56.

prestasi yang lebih tinggi. Mereka sering merasa tidak puas dengan zona nyaman dan selalu ingin mengeksplorasi hal-hal baru yang dapat meningkatkan kinerja atau pencapaian mereka.

c. Sukses dalam pekerjaan

Kinerja yang baik dan ketekunan yang ditunjukkan oleh seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi seringkali menjadi prediktor kesuksesan dalam tugas yang ditekuninya. Kebutuhan berprestasi mendorong individu untuk terus berusaha mencapai hasil yang optimal, memperbaiki kinerja mereka, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. Ini sering kali menghasilkan pencapaian yang luar biasa dalam berbagai bidang, karena individu tersebut memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk meraih prestasi yang tinggi.

2) Kebutuhan untuk berafiliasi

Menurut McClelland kebutuhan untuk berafiliasi didefinisikan sebagai ketertarikan pada orang lain dengan tujuan untuk meyakinkan diri bahwa dirinya dapat diterima oleh mereka. Kebutuhan ini merupakan keinginan untuk bersahabat atau berada bersama orang lain. Individu yang memiliki tingkat kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi umumnya menunjukkan ciri-ciri perilaku sebagai berikut:

- a. Sering berinteraksi dengan orang lain
- b. Lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan ketika bekerja bersama dengan orang lain.
- c. Membangun pertemanan atau persahabatan dengan orang lain, terutama dengan rekan kerja, dan lebih mengutamakan kerja tim daripada bekerja sendiri.

3) Kebutuhan untuk berkuasa

Kebutuhan untuk berkuasa didefinisikan sebagai dorongan untuk mengendalikan lingkungan, memengaruhi perilaku orang lain, dan mengambil tanggung jawab atas mereka. Individu yang memiliki kebutuhan untuk berkuasa yang tinggi umumnya menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Aktif dalam menetapkan arah organisasi atau kelompok.
  - b. Sensitif terhadap pengaruh antarpribadi dan antarkelompok.
  - c. Memprioritaskan status dalam lingkungan kerja atau sosial.
  - d. Lebih mengutamakan tugas daripada hubungan pribadi.
  - e. Cenderung suka memimpin, memberikan perintah, dan mengancam dengan sanksi kepada mereka yang tidak patuh.
- c. Indikator Motivasi

David McClelland menyatakan dalam teori motivasi bahwa seseorang memiliki cadangan energi potensial, dan bagaimana energi ini dilepaskan serta ditumbuhkan bergantung pada dorongan/ kekuatan motivasi individu serta kondisi serta peluang yang ada.<sup>76</sup>

Teori ini berfokus di 3 jenis kebutuhan yakni:

1) *Need of achievement*, kebutuhan akan prestasi (*n-Ach*)

Ialah dorongan berprestasi berkenaan dengan sekumpulan standar serta berusaha sukses. Pada teori Maslow, kebutuhan akan prestasi berada di antara kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) dan aktualisasi diri (*self-actualization*). Adapun ciri individu ini ialah mau menerima resiko yang cenderung tinggi, keinginan mendapat *feedback* terhadap tugas yang diemban, hasrat mendapat tanggung jawab pemecahan masalah. *n-Ach* ialah motivasi dalam berprestasi, sehingga individu akan berupaya kuat menggapai prestasi paling tingginya, Adapun pencapaian tujuan itu sifatnya realistis tetapi menantang. Seseorang perlu mendapat *feedback* dari lingkungannya sebagai wujud pengakuan atas prestasinya itu.

---

<sup>76</sup> Ibid., 73.

2) *Need of power*, kebutuhan akan kekuasaan (*n-Pow*)

adalah kebutuhan dalam mengendalikan serta memberi pengaruh kepada individu lain. Pada teori Maslow, kebutuhan akan kekuasaan berada di antara kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) dan aktualisasi diri (*self-actualization*). McClelland berargumen jika kebutuhan akan kekuasaan berkenaan dengan kebutuhan untuk berpengaruh. *n-Pow* ialah motivasi kepada kekuasaan. Seseorang yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan akan berpengaruh di lingkungannya, mempunyai karakter kuat dalam memimpin serta memiliki beberapa ide untuk menang.

3) *Need of affiliation*, kebutuhan untuk berafiliasi (*n-Aff*),

Merupakan keinginan berkenaan antar individu yang akrab serta ramah. Individu bekeinginan memiliki korelasi yang erat, kooperatif dengan individu lain. Individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung sukses di pekerjaan yang membutuhkan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland menyebut tiga kebutuhan sebagai teori motivasi sosial sebab kebutuhan tersebut menitikberatkan pada pemenuhan kebutuhan yang sifatnya sosial.

4. Kinerja Guru

Pesantren selama ini umumnya menerapkan pola manajemen yang berfokus pada penanaman nilai-nilai keikhlasan dan kesukarelaan yang menjiwai hampir semua aspek kegiatan di pesantren. Namun, konsep ini seringkali memiliki kekurangan, terutama karena sering kali tidak diimbangi dengan kemampuan dan keprofesionalan yang memadai.<sup>77</sup>

Meskipun tidak dapat disangkal, penanaman jiwa ketulusan di lingkungan pesantren dapat dianggap sebagai fondasi utama dalam kehidupan dan eksistensi pesantren. Dalam konteks perkembangan saat ini, fondasi tersebut masih tetap penting untuk mempertahankan eksistensi

---

<sup>77</sup> Komariah et al., "Teacher Empowerment Management in Islamic Boarding Schools Jambi Province," 200.

pesantren. Namun, konsep pengembangan manajemen pesantren perlu lebih responsif terhadap perubahan yang cepat di era global saat ini, terutama dalam hal meningkatkan kinerja yang memadai.<sup>78</sup>

a. Pengertian kinerja guru

Kinerja merupakan prestasi individu yang dinilai berdasarkan standar yang sudah ditentukan organisasi. Kinerja guru dapat ditinjau dari pelaksanaan guru terhadap pekerjaan atau kewajiban pengajaran di sekolahnya. Terdapat beberapa pandangan mengenai kinerja. Menurut Bernardin serta Russel kinerja merupakan:

“Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period”.<sup>79</sup>

Hal ini artinya kinerja adalah hasil dari sebuah pekerjaan dalam periode tertentu. Sedangkan menurut Masrum, kinerja adalah segala sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja.<sup>80</sup> Sedangkan menurut Prawirosentono, kinerja adalah pencapaian yang dapat diperoleh oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan yang dimiliki oleh masing-masing individu, dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Pencapaian tersebut haruslah dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan prinsip-prinsip moral dan etika.<sup>81</sup>

Robbins mendefinisikan kinerja sebagai perpaduan interaksi antara kemampuan dan motivasi.<sup>82</sup> Perpaduan antara kedua hal

---

<sup>78</sup> Irwan Abdullah, Muhammad Zain, and Hasse J, eds., *Agama, Pendidikan Islam, Dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren*, Cet. 1 (Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM bekerja sama [dengan] Pustaka Pelajar, 2008), 124.

<sup>79</sup> H. John Bernardin, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 3rd ed (Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin, 2003), 239.

<sup>80</sup> Masrum, *Kinerja Guru Profesional* (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2021), 31.

<sup>81</sup> Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2018), 481.

<sup>82</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, 113.

tersebut memiliki pengaruh besar terhadap optimalisasi kinerja. Menurut Dessler konsep tentang kinerja adalah prestasi kerja, yaitu komparasi antara hasil kerja yang sesungguhnya dengan kriteria kerja yang telah ditentukan.<sup>83</sup> Sehingga kinerja berfokus di hasil kerjanya.

Dalam pandangan Islam, semua tindakan harus dilakukan dengan rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus dijalankan dengan baik dan tidak boleh dilakukan secara sembarangan. Ini adalah prinsip utama dalam ajaran Islam.

Kinerja dalam pandangan islam disebutkan dalam Q.S An-Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya:

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”

Rasulullah SAW. Juga bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَوَقَّهَ

Artinya:

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat waktu, terarah, jelas dan tuntas)” (HR. Thabrani).

Pekerjaan yang memiliki arah yang jelas, fondasi yang kuat, dan cara mendapatkannya yang transparan merupakan tindakan yang dicintai oleh Allah SWT. Dari paparan definisi kinerja diatas dapat

<sup>83</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 322.

ditarik kesimpulan kinerja ialah hasil kerja yang diraih oleh individu ketika melakukan tugas yang dibebankan kepadanya selaras dengan kriteria yang ditentukan.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Supardi, kinerja seorang guru sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap. Karakteristik individu tersebut juga sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi tempat mereka bekerja dan karakteristik pekerjaan yang mereka lakukan.<sup>84</sup>

Adapun Menurut Mangkunegara, kinerja guru dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)<sup>85</sup> :

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan seorang guru dapat dibagi menjadi dua, yaitu kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan dan keterampilan). Ini berarti bahwa seorang guru dengan latar belakang pendidikan yang tinggi dan relevan dengan bidangnya, serta terampil dalam menjalankan tugas sehari-hari, cenderung lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Sehingga, penting dalam penempatan seseorang pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya. Dengan menempatkan guru sesuai dengan kemampuannya, akan dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran.

2) Faktor motivasi

Motivasi guru terbentuk dari sikap yang mereka tunjukkan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi ini adalah kondisi yang mendorong seseorang secara terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam ranah psikologi, masalah motivasi selalu

---

<sup>84</sup> Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 50.

<sup>85</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 67.

menjadi perhatian khusus oleh para ahli, karena motivasi merupakan gejala jiwa yang mempengaruhi manusia untuk bertindak atau memenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu.

Sedangkan menurut Kasmir, kinerja dipengaruhi oleh:<sup>86</sup>

- 1) Kemampuan dan keahlian merujuk pada ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan tugas tertentu. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian seseorang, semakin mungkin ia dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- 2) Pengetahuan merujuk pada pemahaman dan keahlian yang dimiliki seseorang terkait dengan pekerjaan atau bidang tertentu. Dengan memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan tersebut, seseorang akan lebih mampu dan terbantu dalam menjalankan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien.
- 3) Rancangan kerja adalah perencanaan atau struktur pekerjaan yang dirancang untuk membantu karyawan mencapai tujuan mereka. Dengan adanya rancangan kerja yang baik, akan memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas mereka dengan efektif dan efisien, karena proses kerja telah diatur dengan jelas dan tepat.
- 4) Kepribadian merujuk pada karakteristik individu yang mencakup berbagai aspek seperti sikap, perilaku, dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Individu yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik cenderung menunjukkan sikap tanggung jawab, komitmen, integritas, dan konsistensi dalam menjalankan tugasnya. Sebagai akibatnya, mereka cenderung melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab, yang pada akhirnya akan menghasilkan kualitas kerja yang baik.
- 5) Motivasi kerja adalah faktor internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Semakin

---

<sup>86</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*, Cet.2 (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016), 189–193.

tinggi tingkat motivasi seseorang, semakin besar kemungkinan kinerjanya akan meningkat karena ia akan lebih bersemangat dan fokus dalam menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya, jika seseorang kekurangan motivasi untuk melakukan pekerjaan, kinerjanya cenderung menurun karena kurangnya dorongan atau keinginan untuk berprestasi.

- 6) Kepemimpinan adalah peran dan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memberi arahan kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Seorang pemimpin tidak hanya memerintah, tetapi juga memberikan arahan, memotivasi, dan membimbing timnya menuju pencapaian tujuan bersama.
- 7) Budaya organisasi merupakan seperangkat kebiasaan, norma, nilai, dan keyakinan yang berlaku dan dianut oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup cara orang berinteraksi, pandangan tentang kerja, penekanan pada kolaborasi atau persaingan, serta nilai-nilai yang dihargai dan ditekankan dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja anggota organisasi serta membentuk identitas dan citra lembaga.
- 8) Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dirasakan seseorang terkait dengan pekerjaannya, baik sebelum maupun setelah melaksanakan tugas. Hal ini mencakup perasaan senang, puas, atau gembira terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti lingkungan kerja, kompensasi, pengakuan, dan pencapaian tujuan.
- 9) Lingkungan kerja merupakan kondisi fisik atau suasana, sosial, dan psikologis di sekitar lokasi kerja. Lingkungan kerja yang baik mencakup aspek seperti keamanan, kenyamanan, kerjasama tim, komunikasi yang efektif, serta dukungan dari atasan dan rekan

kerja. Lingkungan kerja yang positif dapat memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan.

- 10) Loyalitas adalah sikap atau perilaku karyawan yang menunjukkan kesetiaan dan keterikatan emosional terhadap lembaga tempatnya bekerja. Hal ini mencakup keterlibatan yang kuat, semangat bekerja yang tinggi, dan kesediaan untuk berkontribusi secara maksimal demi kesuksesan lembaga.
- 11) Komitmen merujuk pada tingkat kepatuhan dan kesetiaan karyawan terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung mengikuti kebijakan dan peraturan perusahaan dengan sungguh-sungguh, serta berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan penuh dedikasi.
- 12) Disiplin kerja adalah kemampuan dan kesungguhan anggota dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan aturan, prosedur, dan standar yang berlaku di tempat kerja. Ini mencakup kedisiplinan dalam waktu, kualitas kerja, penyelesaian tugas tepat waktu, serta patuh terhadap peraturan-peraturan lembaga.

c. Indikator kinerja guru

Ashlan mengidentifikasi lima indikator kinerja guru sebagai berikut:<sup>87</sup>

- 1) Kualitas pekerjaan, meliputi penampilan, ketelitian, dan ketepatan.
- 2) Jumlah pekerjaan, meliputi: volume hasil dan komitmen.
- 3) supervisi, yang meliputi saran, petunjuk, dan perbaikan.
- 4) Kehadiran, meliputi: pedoman, keterandalan/ kualitas dan ketepatan waktu.
- 5) Perlindungan, meliputi: penghematan, kerusakan dan pemeliharaan alat.

---

<sup>87</sup> Said Ashlan and Akmaluddin, *Manajemen Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen Dan Motivasi Kerja* (Makasar: Penerbit Yayasan Barcode, 2021), 74.

Adapun menurut Bernardin dan Russel, terdapat beberapa indikator kinerja, meliputi:<sup>88</sup>

- 1) *Quality*: suatu tingkat dimana hasil dari sebuah pekerjaan yang sempurna, dengan istilah lain menjalankan sebuah pekerjaan dengan metode yang selaras / bisa menyelesaikan tugas selaras dengan sasaran yang sudah ditentukan.
- 2) *Quantity*: besaran yang dihasilkan, bisa berwujud *value*, uang, beberapa unit atau aktivitas yang dituntaskan.
- 3) *Timeliness*: berhubungan dengan ketepatan waktu dalam menuntaskan sebuah tugas.
- 4) *Cost Effectiveness*: pemakaian sumber daya yang optimal (baik itu SDM, teknologi, uang dan material) yang tujuannya untuk mencapai sasaran paling tinggi.
- 5) *Need for Supervision*: kebutuhan akan pengawasan, seseorang melakukan tugasnya tanpa bantuan pengawas dalam meminimalisasi kesalahan/ memperoleh hasil yang tak diinginkan;
- 6) *Interpersonal Impact*: pengaruh interpersonal, yang mana seseorang memperlihatkan perasaan *self esteem* (harga diri), *goodwill*, serta kerja sama di antara teman sejawat.

Indikator kinerja pegawai, menurut Afandi, adalah sebagai berikut:<sup>89</sup>

- 1) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan  
Berbagai macam satuan perkiraan yang dihubungkan dengan berapa banyak hasil pekerjaan yang ditampilkan dalam bentuk angka atau lainnya.
- 2) Kualitas hasil pekerjaan

---

<sup>88</sup> H. John Bernardin and Joyce E. A Russel, *Human Resource Management an Experiental Approach* (Singapore: Mc Graw-Hill, Inc., 1993), 239.

<sup>89</sup> Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)* (Yogyakarta: Nusa Media, 2018), 89.

Pekerjaan yang dapat dinyatakan dalam angka atau persamaan numerik lainnya dan berkaitan dengan mutu atau kualitas hasil pekerjaan.

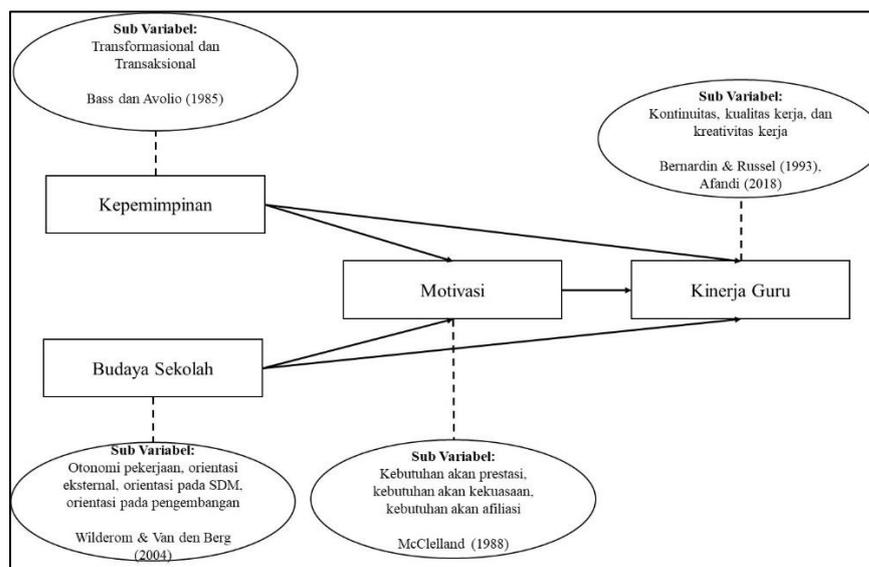
- 3) Efisiensi dalam menyelesaikan tugas  
Memanfaatkan sumber daya secara efektif dan ekonomis.
- 4) Disiplin kerja dengan mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 5) Komitmen, kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dan melaksanakannya tanpa disuruh,
- 6) Ketelitian, derajat kesesuaian hasil pengukuran pekerjaan, serta tercapai atau tidaknya tujuan pekerjaan.
- 7) Kepemimpinan upaya pemimpin untuk mempengaruhi atau memberi contoh bagi para pengikutnya guna mencapai tujuan organisasi.
- 8) Kejujuran
- 9) Kreativitas, proses yang melibatkan gagasan atas pekerjaan.

Dari beragam pengukuran kinerja yang telah dijabarkan, kinerja guru diukur berdasarkan 3 dimensi, yakni:

- 1) kontinuitas kerja berkenaan dengan volume kerja;
- 2) kualitas kerja: meliputi kemampuan guru dalam menuntaskan pekerjaannya dengan berkualitas;
- 3) kreativitas kerja; inovasi atau ide baru atau langkah-langkah yang diambil oleh guru dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Dengan mempertimbangkan bahwa secara menyeluruh telah mencakup semua elemen evaluasi serta aspek yang disampaikan secara teoritis oleh pakar atau peneliti kinerja, dan diterapkan dengan tepat dalam lingkungan organisasi pendidikan yang berfokus pada lembaga nirlaba, fokus pada alokasi sumber daya, dan fokus pada pengembangan.

Berikut adalah gambaran kerangka konseptual pada penelitian ini:



Gambar 2. 1 Kerangka konseptual penelitian

## B. Kerangka Teoritis

### 1. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi guru

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.<sup>90</sup> 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.<sup>91</sup>

### 2. Pengaruh budaya sekolah terhadap motivasi

Schermerhorn, Osborn, dan Hunt menyatakan bahwa pada beberapa budaya yang baik akan memiliki pengaruh positif pada motivasi dari perilaku anggota organisasi.<sup>92</sup> Budaya yang kuat akan membentuk suatu kesepakatan dan penguatan motivasi anggota organisasi untuk melakukan performa terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi.

<sup>90</sup> Masi and Cooke, "Effects Of Transformational Leadership On Subordinate Motivation, Empowering Norms, And Organizational Productivity," 16.

<sup>91</sup> Candra et al., "Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Insentif Terhadap Motivasi Berprestasi Guru," 690.

<sup>92</sup> Schermerhorn, Osborn, and Hunt, *Organizational Behavior*, 50.

Penelitian dari Rachman budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru sekolah dasar.<sup>93</sup>

### 3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru

Banyak studi yang relevan yang membahas mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Jaroliya dan Gyanchandani menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja tim.<sup>94</sup> Studi lain juga dilakukan oleh Muhammad yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.<sup>95</sup> Handayani dan Rasyid juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.<sup>96</sup>

### 4. Pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru

Robbins menyatakan bahwa kesesuaian budaya organisasi dengan jiwa anggota organisasi akan lebih memudahkan peningkatan motivasi dan tentu hal ini juga dapat meningkatkan kinerja.<sup>97</sup> Muhammad juga menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.<sup>98</sup> Hal ini juga sejalan dengan Hendrianto dimana budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan pada kinerja guru.<sup>99</sup>

### 5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru

---

<sup>93</sup> Rachman et al., "The Influence of School Culture, Principal Instructional Leadership and Work Motivation on the Teacher Performance of Elementary School," 2820.

<sup>94</sup> Jaroliya and Gyanchandani, "Transformational Leadership Style," 87.

<sup>95</sup> Muhammad et al., "The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance," 86.

<sup>96</sup> Handayani and Rasyid, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo," 264.

<sup>97</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, 187.

<sup>98</sup> Muhammad et al., "The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance," 86.

<sup>99</sup> Ignatius Hendrianto et al., "The Influence of School Leadership, Educational Infrastructure, and Organizational Culture on Teacher Performance," *JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE AND MANAGEMENT STUDIES* 06, no. 05 (May 18, 2023): 2163, <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i5-33>.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Sari menunjukkan jika motivasi memberikan dampak yang signifikan kepada kinerja guru.<sup>100</sup> Studi yang telah dilakukan Wibowo guna memahami adanya korelasi positif yang signifikan antara motivasi dengan kinerja guru di jenjang SMA.<sup>101</sup>

6. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi  
 Penelitian yang dilakukan oleh Lahat, Marthanti, dan Santosa, menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel *intervening* yang memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru.<sup>102</sup> 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.<sup>103</sup>
7. Pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi  
 Studi yang dilaksanakan oleh Rachman menyatakan bahwa motivasi guru mampu menjadi variabel *intervening* antara budaya sekolah dan kinerja guru SD.<sup>104</sup> Juga studi yang dilakukan Tecolalu menyatakan bahwa motivasi kerja mampu menjadi mediator antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.<sup>105</sup>

---

<sup>100</sup> Sari, "Motivasi Berprestasi, Kepuasan Kerja Dan Manajerial Kepala Sekolah Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Guru," 16.

<sup>101</sup> 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>.

<sup>102</sup> Lahat, Marthanti, and Santosa, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Di Jakarta Selatan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening," 226.

<sup>103</sup> Sari, Asmony, and Nurmayanti, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Guru SMKN 1 Lingsar," 424.

<sup>104</sup> Rachman et al., "The Influence of School Culture, Principal Instructional Leadership and Work Motivation on the Teacher Performance of Elementary School," 2820.

<sup>105</sup> Tecolalu, Tj., and Susy, "Efek Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan," 119.