

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan sentral dalam menjamin keberhasilan suatu organisasi, baik dalam sektor bisnis, pemerintahan, maupun pendidikan. Tanpa SDM yang kompeten, sumber daya lain seperti modal, teknologi, dan sistem manajemen tidak dapat berfungsi secara optimal.¹ Meskipun banyak faktor yang mempengaruhi organisasi seperti mesin-mesin modern, modal yang kuat, teknologi dan sistem yang canggih, tetapi tanpa adanya manusia yang menangani dan mengelolanya tidak akan berarti bagi perkembangan organisasi.

Hasibuan dalam Eko Budiyanto dan mochamad mochklas mengatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.” Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.²

Permasalahan yang terkait dengan kinerja pegawai atau produktivitas tenaga kerja menjadi isu krusial dan strategis bagi perusahaan, karena berkaitan dengan sumber daya utama yang menentukan maju mundurnya perusahaan, bahkan masa depan perusahaan. Produktivitas kerja secara umum dimaknai sebagai kemampuan seorang individu dalam menghasilkan sejumlah barang atau jasa sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan pada periode tertentu.³ Dalam hal ini, dipandang bahwa produktivitas merupakan kinerja kolektif sumber daya manusia yang didapatkan dengan cara membandingkan antara faktor input dengan output yang dinyatakan dalam satuan persen.

¹ Astri Dwi Andriani dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Tohar Media, 2022).37

²Malayu S.P. Hasibuan, dalam Eko Budiyanto dan Mochamad Mochklas, *Kinerja Karyawan: Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)*, (CV. Aa Rizky: Serang, 2020). 9.

³Khotim Fadhli & Mukhibatul Khusnia, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Produktivitas Kerja)* (Guepedia, t.t.2021), 87.

Afandi menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika, Seorang pegawai dituntut untuk mengerjakan tugasnya dengan baik.⁴

Bernardin, John dan Russel menyimpulkan bahwa kinerja merupakan catatan keberhasilan yang diperoleh dari manfaat dan fungsi sebuah pekerjaan ataupun kegiatan tertentu dan dalam waktu tertentu.⁵ Sedangkan kinerja pegawai menurut Eko Budiyanto dan Mochamad Mochklas merupakan sebuah karya ataupun hasil yang didapatkan oleh pegawai melalui pekerjaannya dengan kriteria tertentu dan berlaku pada pekerjaan tertentu.⁶

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, pemahaman mendalam tentang bagaimana mencapai kinerja pegawai yang ideal menjadi sangat penting. Organisasi yang mampu memaksimalkan kinerja pegawai mereka cenderung lebih unggul dalam mencapai tujuan strategis, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan keunggulan kompetitif.⁷

Idealnya, kinerja pegawai yang optimal tidak hanya dilihat dari hasil kerja mereka, tetapi juga dari proses dan cara mereka mencapai hasil tersebut⁸ Locke menekankan pentingnya partisipasi karyawan dalam menetapkan tujuan dan menerima umpan balik yang terus-menerus. Tujuan yang dirumuskan dengan baik memberikan arah dan fokus, sementara umpan balik membantu pegawai memahami prestasi mereka dan area yang perlu diperbaiki. Tentunya, beban kerja

⁴ Ahmad Afandi dan Syaiful Bahri, "Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3, no. 2 (2020): 234,

⁵ H. J. Bernardin & Russell dalam Muizu, Wa Ode Zusnita, Umi Kaltum, and Ernie T. Sule. "Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan." *Perwira-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia* 2.1 (2019): 70-78.

⁶ Eko Budiyanto dan Mochamad Mochklas, *Kinerja Karyawan: Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)*, (CV. Aa Rizky: Serang, 2020). 9.

⁷ Mujibi, A., & Azmy, A. (2024). Talent management sebagai penunjang kinerja perusahaan. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 117-127.

⁸ Eva S. Lawasi and Boge Triatmanto, "Pengaruh komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 5, no. 1 (2017): xx, <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1313>).

yang seimbang dengan insentif yang dihasilkan haruslah adil. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Keadilan juga mencakup kesempatan yang sama untuk pengembangan dan promosi.⁹

Suatu lembaga pasti dibutuhkan seorang pemimpin yang diharapkan mampu melayani serta menolong orang lain untuk maju dengan ikhlas yang sesuai dengan ciri-ciri kepemimpinan Islam. Seorang pemimpin yang beragama Islam berkewajiban meneladani Rasulullah, karena seluruh sikap, tingkah laku dalam memimpin umat Islam pada dasarnya merupakan pancaran isi kandungan Al-Qur'an. Di samping itu, Allah juga mengaruniakan kepada manusia suatu pedoman yang lengkap dalam bentuk Al-Qur'an yang banyak membahas tentang kehidupan sosial dan politik salah satunya adalah kepemimpinan diungkapkan dengan berbagai macam istilah antara lain: *khalifah*, *imam* dan *ulil amri*¹⁰. Kepemimpinan merupakan unsur yang tidak bisa dihindari dalam hidup, ini merupakan fitrah manusia untuk selalu membentuk sebuah komunitas dan dalam sebuah komunitas selalu dibutuhkan seorang pemimpin¹¹.

Kepemimpinan dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawannya dan demikian pula sebaliknya. Tugas utama seorang pemimpin harus dapat menciptakan situasi kerja yang kondusif, mengelola dan memberdayakan karyawan sehingga para karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik, kemampuan dan prestasi kerja meningkat¹².

Motivasi merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Hafidzi menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang

⁹ Fitriana Oktavianti, "Proses Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Umpan Balik Kinerja sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Perguruan Tinggi di Cepu," *Journal of Business and Banking* 2, no. 1 (2012): xx, doi:10.14414/jbb.v2i1.162.

¹⁰ Suhartawan, B. (2021). Konsep Kepemimpinan dalam Perspektif Al-Qur'an. *TAFAKKUR: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir*, 2 (1), 1-23.

¹¹ Zuhdi, M. H. (2014). Konsep kepemimpinan dalam perspektif Islam. *AKADEMIKA: Jurnal Pemikiran Islam*, 19(1), 35-57.

¹² Fazira, Y., & Mirani, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Dumai. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 4(1), 76-83.

menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja.¹³

Sedarmayanti dalam mahadin shaleh menyatakan motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja. Wilson Bangun menyatakan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan.¹⁴

Oleh karena itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang di kehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Menurut Rivai motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu¹⁵.

Berdasarkan teori Maslow, karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan baik jika kebutuhan mereka terpenuhi, mulai dari kebutuhan dasar seperti fisiologis dan keamanan hingga kebutuhan psikologis seperti penghargaan dan aktualisasi

¹³ Dr. Wendy Sepmady Hutahaean, Filsafat dan Teori Kepemimpinan, (Malang: Ahlimedia Press, 2021).2.

¹⁴ Dr. Mahadin Shaleh, Kepemimpinan dan Organisasi, (Palopo: Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo, 2018).28.

¹⁵ Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh kepemimpinan motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235-246.

diri.¹⁶ Sementara teori Herzberg motivasi seseorang terbentuk karena beberapa hal seperti pencapaian, pengakuan atas pekerjaan, dan tanggung jawab. Selain itu, kebijakan perusahaan, insentive atau gaji yang diterima dan lingkungan kerja juga dapat menjadi motivasi kerja yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi yang kuat seringkali berakar pada pemenuhan kebutuhan dasar, penghargaan yang adil, dan harapan yang realistis mengenai hasil dari usaha yang dilakukan. Hal ini juga dapat menunjukkan kepuasan kerja. tentunya faktor lingkungan baik fisik ataupun abstrak (sikap rekan kerja) dapat berpengaruh kepada kinerja baik langsung maupun tidak langsung.¹⁷

Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan lebih giat dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, jika motivasi kerja rendah, karyawan cenderung kehilangan semangat, mudah menyerah, dan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, kurangnya informasi yang jelas mengenai dampak pekerjaan mereka terhadap penerima manfaat baik individu atau kelompok yang dilayani oleh organisasi dapat mengurangi rasa keterlibatan dan kepuasan kerja.¹⁸

Faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang di hadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok¹⁹. Sedangkan Menurut Sukanto dan Indryo lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja

¹⁶Iskandar Iskandar, "Implementasi Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow terhadap Peningkatan Kinerja Pustakawan," *Khazanah al-Hikmah : Jurnal Ilmu Perpustakaan, Informasi, dan Kearsipan* 4, no. 1 (2016): xx, doi:10.24252/kah.v4i1a2.)

¹⁷Alia Yashak et al., "Faktor Motivasi Teori Dua Faktor Herzberg dan Tahap Motivasi Guru Pendidikan Islam," *Sains Insani* 5, no. 2 (2020): xx, doi:10.33102/sainsinsani.vol5no2.192.)

¹⁸ Blau & Scott, 1962; Katz & Kahn, 1966

¹⁹ Gani, N. A., Priharta, A., & Purnamasari, A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention pada Perusahaan Tambang di Kalimantan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(2), 579-588.

meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja²⁰.

Setiap perusahaan maupun organisasi sudah seharusnya menciptakan lingkungan kerjanya guna meningkatkan kinerja dan juga motivasi para pegawainya. Karena kesuksesan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan ditentukan oleh tiga aspek. Aspek yang pertama adalah kemampuan manajemen tenaga kerja, aspek kedua yakni efisiensi tenaga kerja, sedangkan aspek ketiga ialah aspek lingkungan kerja. Ketiga aspek ini memiliki hubungan yang saling berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja pegawai²¹.

Lingkungan kerja dalam pandangan Nisemito merupakan sesuatu yang berada di sekitar para pegawai dan dapat mempengaruhi pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan. Dari sini dapat ditarik kesimpulan bahwasanya lingkungan kerja memiliki korelasi secara fisik dan mental para pegawai. Sehingga sudah seharusnya masing-masing organisasi menedesain lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja.²²

Beberapa indikator dari lingkungan kerja yang kondusif dapat dilihat dari penerangan, suhu udara, kelembaban udara, penggunaan warna, ruang gerak dan juga keamanan²³. Hal-hal tersebut merupakan beberapa faktor penting yang dapat memberikan semangat dan gairah para pegawai untuk bekerja, karena hal ini pula yang menjadi penunjang dalam meningkatkan produktivitas. Kondisi lingkungan kerja yang baik berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena peran penting dalam mengurangi rasa cepat lelah serta menghilangkan atau mengurangi rasa bosan sehingga semangat kerja meningkat, betah di tempat kerja dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Begitu juga dengan lingkungan non fisik yang baik, seperti terpenuhinya kebutuhan pegawai, pedoman

²⁰ Suprpto, E., Mahaputra, M. R., & Mahaputra, M. R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT REMCO Jambi. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(4), 948-955.

²¹ Riniwati, H. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.

²² Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kompetensi Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.

²³ Manik, S., & Syafrina, N. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri 009 Kuala Terusan Kecamatan Pangkalan Kerinci. *Eko dan Bisnis: Riau Economic and Business Review*, 9(3), 158-167.

kerja yang jelas, hubungan yang harmonis antara pegawai dengan rekan kerja dan atasannya, dapat menimbulkan rasa nyaman pada pegawai sehingga motivasinya meningkat²⁴.

Salah satu lembaga Pendidikan yang cukup besar di Kota Bandung yaitu Yayasan Pondok Pesantren (YPP) Nurul Iman yang berada di Jl Cibaduyut Kota Bandung. YPP Nurul Iman merupakan lembaga pendidikan Islam swasta yang berkomitmen menyelenggarakan pendidikan berbasis Akidah Ahlussunnah Wal Jama'ah dengan mengintegrasikan kurikulum nasional dan nilai-nilai keislaman. Sejak berdirinya pada tahun 1985, yayasan ini telah mengelola jenjang pendidikan mulai dari RA/TK hingga MA, serta program tahfizh Al-Qur'an, dengan total siswa pada tahun 2024 mencapai 1771 siswa dan didukung oleh puluhan guru serta staf administrasi. Yayasan ini juga menjalankan misi untuk mengintegrasikan antara ilmu pengetahuan umum dengan ajaran Islam, sehingga menjadi lembaga pendidikan alternatif yang diminati oleh masyarakat Bandung dan sekitarnya²⁵.

Sebagai institusi yang mengandalkan pendanaan mandiri (swadana), YPP Nurul Iman menghadapi tantangan kompleks dalam mempertahankan kualitas pendidikan sekaligus menjaga kesejahteraan pegawainya. Karakteristik unik yayasan ini terletak pada dualisme tuntutan: sebagai lembaga dakwah yang wajib mempertahankan kemurnian nilai agama, sekaligus sebagai penyelenggara pendidikan formal yang harus beradaptasi dengan standar kompetensi abad 21.

Seiring perkembangan zaman dan dinamika sistem pendidikan nasional, YPP Nurul Iman terus berbenah dalam aspek kelembagaan dan manajerial. Perkembangan jumlah peserta didik setiap tahun menuntut penguatan kapasitas organisasi, khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusia (SDM). SDM yang profesional, adaptif, dan memiliki integritas tinggi sangat diperlukan untuk mewujudkan kualitas layanan pendidikan yang optimal. Dalam konteks inilah, perhatian terhadap kinerja pegawai menjadi faktor strategis yang tak bisa diabaikan,

²⁴ Respati, D. F., Martono, B. A., Widyastuti, T., & Hartini, E. F. (2023). Kepemimpinan, Kondisi Lingkungan Pada Motivasi Kerja Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai Dinas Pmptsp Di Kota Depok. Aliansi: Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 18(2).

²⁵ <https://nurulimancibaduyutbdg.com/artikel/>

mengingat keberhasilan institusi pendidikan sangat bergantung pada efektivitas pegawai dalam menjalankan peran dan tugasnya.

Berdasarkan data internal yang tersedia, YPP Nurul Iman Bandung saat ini memiliki total 154 pegawai, yang terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, diantaranya:

Table 1.1
Data Pegawai YPP Nurul Iman

Jenjang Pendidikan	Tenaga Pendidik	Tenaga Kependidikan
Raudlatul Athfal	5	2
Madrasah Ibtidaiyah	16	7
Madrasah Tsanawiyah	65	11
Madrasah Aliyah	38	10

Sumber: <https://nurulimancibaduyutbdg.com/artikel/> (diolah peneliti)

Sebaran pegawai ini menunjukkan bahwa yayasan tidak hanya ditopang oleh peran guru, tetapi juga oleh dukungan tenaga non-pendidik yang turut menentukan kelancaran operasional lembaga. Dengan komposisi ini, manajemen pegawai perlu dijalankan secara sistematis agar seluruh unsur dapat berfungsi secara optimal dan saling mendukung dalam mencapai tujuan institusional.

Namun demikian, produktivitas pegawai YPP Nurul Iman dalam hal rekrutmen santri menjadi sangat penting untuk ditinjau, mengingat hasil pra-penelitian yang telah dilakukan menunjukkan capaian yang tidak maksimal dalam lima tahun terakhir. Hal ini terlihat jelas dari data fluktuasi jumlah santri baru berikut:

Tabel 1.2
Data Target dan Realisasi Santri YPP Nurul Iman Bandung
Tahun 2020-2024

Tahun	Target dan Realisasi							
	RA		MI		MTs		MA	
2020	50	38	100	87	300	268	100	98
2021	50	43	100	97	300	257	100	105
2022	80	58	130	112	350	297	150	123

2023	80	65	130	131	350	348	150	138
2024	100	70	150	118	400	360	200	136

Sumber: diolah peneliti

Data target dan realisasi santri Yayasan Pondok Pesantren Nurul Iman selama lima tahun terakhir (2020–2024) menunjukkan fluktuasi pencapaian yang tidak konsisten. Secara umum, target penerimaan santri di semua jenjang pendidikan (RA, MI, MTs, dan MA) hanya tercapai sekitar 85–90%, dengan penurunan signifikan pada tahun 2024, khususnya di MA yang realisasinya turun drastis menjadi 68%. Meskipun beberapa tahun seperti 2021 dan 2023 menunjukkan pencapaian di atas target untuk beberapa jenjang, tren keseluruhan mengindikasikan ketidakstabilan dalam produktivitas lembaga. Hal ini memperkuat dugaan adanya masalah mendasar dalam kinerja yayasan, yang diduga berkaitan dengan faktor internal seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Data ini menjadi dasar penting untuk meneliti pengaruh ketiga variabel tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja dan daya saing yayasan di masa mendatang.

Guna memperkuat dugaan tersebut, peneliti mencoba menghimpun data melalui penyebaran kuesioner pra penelitian yang dilakukan terhadap 40 (empat puluh) orang pegawai, yang telah bekerja dari tahun 2019 sampai saat ini, terkait dengan gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja sebagaimana yang tersaji pada rangkuman data di bawah ini:

Tabel 1.3
Tanggapan Responden tentang Gaya Kepemimpinan pada YPP Nurul Iman Bandung

No.	Pernyataan	Setuju	Tidak setuju
1	Pimpinan YPP Nurul Iman selalu mengedepankan formalitas	32	8
2	Pemimpin YPP Nurul Iman selalu memberikan perhatian terhadap keluhan para pegawai	11	29
3	Kewenangan pengambilan keputusan, mutlak berada di tangan pemimpin perusahaan	40	0

Sumber: diolah peneliti

Hasil survei ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu formal dan sentralistik di YPP Nurul Iman belum mampu mendorong pencapaian target penerimaan santri secara maksimal selama lima tahun terakhir, yang berimplikasi pada kurang optimalnya kinerja lembaga secara keseluruhan.

Dalam menghadapi dinamika perubahan sosial dan tantangan kelembagaan, kepemimpinan menjadi elemen kunci dalam menjaga keberlangsungan dan pengembangan organisasi. Di lingkungan Yayasan Nurul Iman Bandung, kepemimpinan tidak hanya diukur dari efektivitas manajerial, tetapi juga dari kemampuan seorang pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai Islami sebagai fondasi moral dan spiritual organisasi. Gaya kepemimpinan Islami menekankan prinsip keadilan, kejujuran, amanah, serta tanggung jawab sosial terhadap pegawai. Seorang pemimpin yang mampu menjalankan peran tersebut akan menciptakan budaya kerja yang sehat, harmonis, dan penuh keberkahan. Budaya kerja yang dilandasi nilai-nilai Islam berpotensi menjadi kekuatan pendorong yang signifikan dalam meningkatkan loyalitas, integritas, dan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Tabel 1.4
Tanggapan Responden tentang Motivasi Kerja pada YPP Nurul Iman Bandung

No.	Pernyataan	Setuju	Tidak setuju
1	Saya merasa kebutuhan dasar saya (gaji, fasilitas kerja memadai) terpenuhi di YPP Nurul Iman Bandung	11	29
2	Saya memiliki jaminan pekerjaan yang stabil dan tidak khawatir diberhentikan tanpa alasan jelas.	21	19
3	Saya merasa memiliki status atau kedudukan yang jelas dan dihormati di lingkungan kerja.	34	6

Sumber: *diolah peneliti*

Berdasarkan hasil pra survei terhadap motivasi kerja pegawai di Yayasan Pondok Pesantren (YPP) Nurul Iman Bandung, terlihat adanya ketimpangan dalam pemenuhan aspek-aspek dasar motivasi menurut teori kebutuhan. Sebanyak 29 dari 40 responden merasa kebutuhan dasar mereka seperti gaji dan fasilitas kerja belum terpenuhi dengan baik, yang menandakan rendahnya kepuasan pada aspek

fisiologis dan kenyamanan kerja. Padahal, menurut teori Maslow maupun Herzberg, kebutuhan ini merupakan fondasi yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum individu dapat naik ke tingkat motivasi yang lebih tinggi. Ketidakpuasan ini dapat berdampak langsung terhadap semangat kerja, produktivitas, serta loyalitas pegawai terhadap lembaga.

Di sisi lain, indikator lain seperti jaminan kerja dan pengakuan status menunjukkan hasil lebih positif. Sebanyak 21 responden merasa aman secara pekerjaan, dan 34 responden merasa status mereka dihormati di lingkungan kerja. Ini menunjukkan bahwa meskipun aspek motivasi eksternal masih lemah (seperti gaji dan fasilitas), terdapat penguatan dari sisi motivasi internal yang berkaitan dengan penghargaan dan rasa memiliki terhadap organisasi. Motivasi kerja yang ideal seharusnya tumbuh dari keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan dasar, keamanan, dan penghargaan. Oleh karena itu, untuk membangun motivasi yang optimal, manajemen perlu memastikan bahwa kebutuhan dasar pegawai terpenuhi, sembari terus memperkuat aspek psikologis dan spiritual mereka agar mampu bekerja dengan dedikasi dan kesadaran penuh terhadap misi yayasan.

Tabel 1.5
Tanggapan Responden tentang Lingkungan Kerja pada YPP Nurul Iman Bandung

No.	Pernyataan	Setuju	Tidak setuju
1	Tata ruang di YPP Nurul Iman Bandung mendukung kelancaran pekerjaan	22	18
2	Tingkat kebisingan di ruang kerja tidak mengganggu konsentrasi kerja.	33	7
3	Kebijakan dan peraturan yayasan diterapkan secara adil dan transparan.	14	26

Sumber: *diolah peneliti*

Dari data diatas menunjukkan bahwa kondisi fisik dan psikososial lingkungan belum sepenuhnya mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal. Pada aspek penataan ruang, responden terbelah hampir merata, dengan 22 menyatakan setuju dan 18 tidak setuju bahwa tata ruang mendukung kelancaran pekerjaan. Ini mengindikasikan adanya ketidak konsistenan dalam persepsi kenyamanan ruang

kerja, yang dapat berdampak pada efisiensi dan alur kerja pegawai. Sementara itu, 33 dari 40 responden menyatakan bahwa tingkat kebisingan tidak mengganggu konsentrasi kerja, yang menjadi sinyal positif bahwa suasana kerja secara umum masih kondusif. Namun demikian, ketidak seimbangan ini bisa menyebabkan ketegangan terselubung di antara pegawai, terutama jika faktor lain seperti kenyamanan dan kejelasan struktur kerja tidak diperhatikan secara menyeluruh.

Idealnya, lingkungan kerja yang mendukung kinerja adalah lingkungan yang dirancang secara ergonomis, bersih, aman, dan tertata rapi sehingga menciptakan rasa nyaman fisik bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Tidak kalah penting adalah aspek non-fisik seperti keadilan dalam kebijakan dan keterbukaan informasi.²⁶ Sayangnya, pada indikator keadilan dan transparansi kebijakan, justru ditemukan bahwa 26 responden tidak sepakat dengan penerapan yang berlaku. Hal ini menandakan lemahnya kepercayaan terhadap sistem organisasi, yang jika tidak segera diperbaiki akan berdampak pada menurunnya motivasi dan loyalitas pegawai. Dalam lingkungan kerja yang ideal, seluruh kebijakan harus diterapkan secara konsisten, transparan, dan melibatkan partisipasi pegawai, agar tercipta rasa memiliki serta iklim kerja yang sehat dan produktif.

Berdasarkan hasil pra penelitian terhadap 40 (lima belas) orang pegawai yang telah dan masih bekerja di YPP Nurul Iman Bandung sejak tahun 2019 hingga saat ini, ditemukan indikasi bahwa tingkat produktivitas atau kinerja pegawai mengalami kecenderungan penurunan sepanjang periode 2020 hingga 2024. Fenomena ini diduga kuat berkaitan dengan tiga faktor utama, yakni gaya kepemimpinan Islami yang belum sepenuhnya mencerminkan prinsip keadilan dan keteladanan spiritual, tingkat motivasi kerja yang belum stabil akibat tidak terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai seperti gaji dan fasilitas kerja, serta lingkungan kerja yang dinilai kurang mendukung secara fisik maupun struktural, terutama pada aspek transparansi kebijakan organisasi. Jika permasalahan tersebut tidak segera diidentifikasi secara mendalam dan ditangani secara sistematis, maka

²⁶ Krisyanto, Edy. "Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai pada dinas perhubungan bidang angkutan kota tangerang selatan." *Jurnal Ilmiah Hospitality* 11.2 (2022): 1169-1178.

hal ini sangat berpotensi memberikan dampak negatif yang lebih besar terhadap kinerja yayasan secara keseluruhan dan menurunkan kualitas pelayanan serta efektivitas pencapaian tujuan kelembagaan.

Berangkat dari permasalahan tersebut, peneliti merasa perlu melakukan kajian ilmiah untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan Islami, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif di lingkungan lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini akan dituangkan dalam tesis berjudul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai YPP Nurul Iman Bandung.”**

B. Rumusan Masalah

Atas dasar pemaparan latar belakang masalah dan judul kajian tesis ini, sehingga dapat disusun rumusan-rumusan masalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan Islami terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung?
2. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan Islami, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung?

C. Tujuan penelitian

1. Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan Islami terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung
2. Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh dari motivasi terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung
3. Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung

4. Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan Islami, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung

D. Manfaat Hasil Penelitian

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan beberapa manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

- a. Hasil Penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi motivasi untuk meningkatkan semangat penelitian, sehingga bagi para peneliti bisa meningkatkan peran serta dalam proses peningkatan kinerja sumber daya manusia pada organisasi.
- c. Penelitian ini bisa menjadi bahan kajian bagi peneliti lainnya di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, lembaga pendidikan lainnya, dan lembaga swadaya masyarakat untuk memahami dan peduli terhadap masalah Sumber daya manusia pada organisasi.

2. Secara Praktis

- a. Bagi peneliti Sebagai syarat untuk menyelesaikan bidang studi Ekonomi Islam di pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati, dan menambah wawasan khazanah keilmuan peneliti.
- b. Bagi Peneliti Selanjutnya agar dapat mengembangkan variable-variable yang lebih baik dari yang sudah ada pada penelitian ini. Juga dapat menggunakan metode yang lebih baik seperti SEM atau ANP.
- c. Bagi YPP Nurul Iman menambah gagasan informasi maupun pengetahuan kepada segenap pengelola dan juga pengurus YPP Nurul Iman Bandung terkait gaya kepemimpinan Islami, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

E. Kerangka Berpikir

Pada penelitian ini, peneliti menyusun dan menjelaskan alur logis kerangka pemikiran yang menjadi dasar dalam merumuskan hubungan antar variabel yang diteliti, sebagai kerangka yang digunakan sebagai acuan penelitian. Kerangka berpikir merupakan landasan berpikir yang menyatukan teori, temuan empiris, hasil observasi, serta studi pustaka, yang secara keseluruhan menjadi pijakan utama dalam pelaksanaan penelitian.²⁷ Kerangka ini memaparkan bagan penelitian pengaruh gaya kepemimpinan Islami, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

1. Gaya Kepemimpinan Islami mempengaruhi Kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung

Berdasarkan Nawawi (1993), gaya kepemimpinan Islami merupakan kemampuan untuk melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT secara kolektif maupun individual, dengan orientasi utama mewujudkan kehendak Allah melalui teladan Rasulullah SAW.²⁸ Pada konteks organisasi Islam seperti YPP Nurul Iman Bandung, implementasi nilai-nilai ilahiah ini - khususnya prinsip amanah (tanggung jawab), 'adl (keadilan), dan syura (musyawarah) - membentuk sistem kepemimpinan yang tidak hanya mendorong kinerja operasional tetapi juga menciptakan ekosistem kerja yang berbasis ketakwaan..

Temuan empiris dari Nur Indah Sari pada PT. Bank Syariah Indonesia kantor cabang Kendari serta penelitian yang dilakukan oleh Elfira Maya Adiba, Sanarji Harhab, Ratna Wigianti dan Miftahuddin secara konsisten membuktikan pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan Islami terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dalam konteks YPP Nurul Iman Bandung, pengaruh ini diduga akan lebih kuat mengingat kesesuaian nilai antara gaya kepemimpinan dengan visi keislaman lembaga dan karakteristik pegawai yang homogen secara religius. Dengan demikian, dapat dibangun hipotesis bahwa gaya kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

²⁷ M. Sidik Priadana dan Denok Sunarsi, *Metode penelitian kuantitatif* (Pascal Books, 2021).

²⁸ Hakim Abdul. *KEPEMIMPINAN ISLAMIS BARU* (teori utama). Unissula press: semarang.2007: 44.

2. Motivasi mempengaruhi Kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung

Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow (dalam S. Danim. 2012), motivasi kerja terbentuk dari kebutuhan dasar manusia (fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri) yang bersifat dinamis sesuai kepentingan individu.²⁹ Dalam konteks YPP Nurul Iman Bandung, motivasi pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material (ekstrinsik) tetapi juga spiritual (intrinsik) yang khas pada lembaga keislaman, dimana pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri melalui kerja sebagai ibadah menjadi karakteristik unik.

Studi oleh Hustia (2020) dan Andrianto dkk. (2020) membuktikan pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian Daniel Surjosuseno (2018) menunjukkan hasil kontradiktif. Pada konteks YPP Nurul Iman, perbedaan ini dapat dijelaskan melalui pendekatan dualisme motivasi: (1) faktor ekstrinsik (gaji, jenjang karir) dan (2) faktor intrinsik (pahala, pengabdian) yang khas pada organisasi berbasis nilai Islam. Sintesis temuan empiris menunjukkan bahwa motivasi akan berpengaruh kuat ketika diselaraskan dengan nilai-nilai institusional, sehingga dalam penelitian ini dibangun hipotesis bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

3. Lingkungan Kerja mempengaruhi Kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung

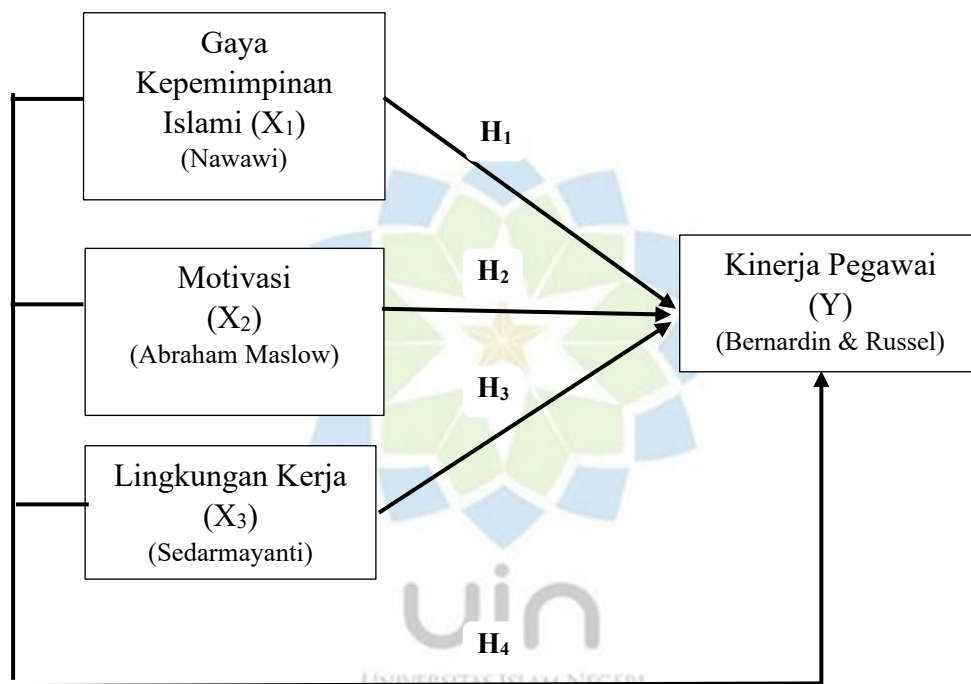
Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja merupakan keseluruhan fasilitas fisik dan non-fisik yang disediakan organisasi untuk mendukung pelaksanaan tugas pegawai dalam mencapai visi-misi perusahaan. Dalam konteks YPP Nurul Iman Bandung sebagai lembaga pendidikan Islam, lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek material (sarana fisik, tata ruang) tetapi juga lingkungan psiko-sosial yang berbasis nilai-nilai Islami (ukhuwah, etos kerja sebagai ibadah, dan budaya organisasi syar'i).

Penelitian Rosminah (2021), Hustia (2020), Andrianto dkk. (2020), hingga Burhanudin dkk. (2019) secara konsisten membuktikan pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Konsistensi temuan ini memperkuat proposisi bahwa di YPP Nurul Iman - dimana lingkungan kerja dikembangkan dengan pendekatan holistik (fisik, sosial, dan spiritual) - pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja akan lebih

²⁹ S. Danim, *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012). 7.

kuat dibanding organisasi konvensional. Faktor khas seperti suasana kerja bernuansa pesantren, pola komunikasi yang mengedepankan nilai-nilai Islam, dan penataan lingkungan yang mendukung praktik ibadah menjadi pembeda yang memperkuat hubungan antar variabel ini.

Dari pemaparan-pemaparan tersebut, maka dirumuskan kerangka berpikir dalam gambar dibawah ini:



Gambar 1.1
Kerangka Berfikir

F. Hipotesis

Hipotesis ialah sebuah jawaban permasalahan sementara yang sifatnya asumsi dari sebuah penelitian. Asumsi tersebut mesti kemudian dibuktikan keabsahannya dengan data empiris. Hipotesis bisa terbukti atau sebaliknya setelah dibuktikan dengan kenyataan dari hasil temuan di lapangan. Menurut Supardi (2005) Hipotesis yang dikemukakan dalam sebuah penelitian tidak kemudian harus terbukti benar di lapangan.³⁰ Ditinjau dari operasi rumusannya, ada dua jenis hipotesis, (Suharsimi Arikunto, 2000) yaitu: 1). Hipotesis Nol (H_0) "adalah hipotesis yang meniadakan

³⁰ Supardi. Pengaruh Sasaran Target Terhadap Kemampuan Shooting Dalam Permainan Sepakbola Pada Siswa Sma Negeri 2 Rantepao. Universitas Negeri Makassar. 2020. 15

perbedaan antar kelompok atau meniadakan hubungan sebab akibat antar variabel,

2). Hipotesis Alternatif (Ha) yaitu penerjemahan hipotesis penelitian secara operasional. Statistik sendiri digunakan tidak untuk langsung menguji hipotesis alternatif, akan tetapi digunakan untuk menolak atau menerima hipotesis nihil (nol). Berdasar kepada kerangka pemikiran yang sudah dipaparkan, maka rumusan hipotesis pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

Ha : Gaya kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung

H0 : Gaya kepemimpinan Islami tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

Ha : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung

H0 : Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

3. Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

Ha : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung

H0 : Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

Ha : Gaya Kepemimpinan Islami, Motivasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

H0 : Gaya Kepemimpinan Islami, Motivasi dan lingkungan kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai YPP Nurul Iman Bandung.

