

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan adalah pilar utama dalam membangun sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas, dan guru memegang peran krusial sebagai ujung tombak dalam proses pembelajaran yakni pencapaian tujuan pendidikan nasional banyak bergantung pada kualitas guru.¹ Indonesia menghadapi tantangan sekaligus peluang besar dalam menjadikan human capital sebagai modal pembangunan strategis di era globalisasi dan persaingan ekonomi yang semakin ketat, karena kemampuan suatu negara dalam mengembangkan potensi manusia menjadi faktor utama penentu kemajuan sosial dan ekonomi.

Indonesia memiliki kesempatan luas untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai modal utama dalam pembangunan. Harnani dalam Sari dkk., menekankan bahwa “teori modal manusia merupakan investasi substansial dalam kesehatan dan pendidikan dapat meningkatkan pembangunan manusia.”² Pendidikan yang berkualitas akan membentuk karakter individu yang mampu menghadapi tantangan perubahan zaman.

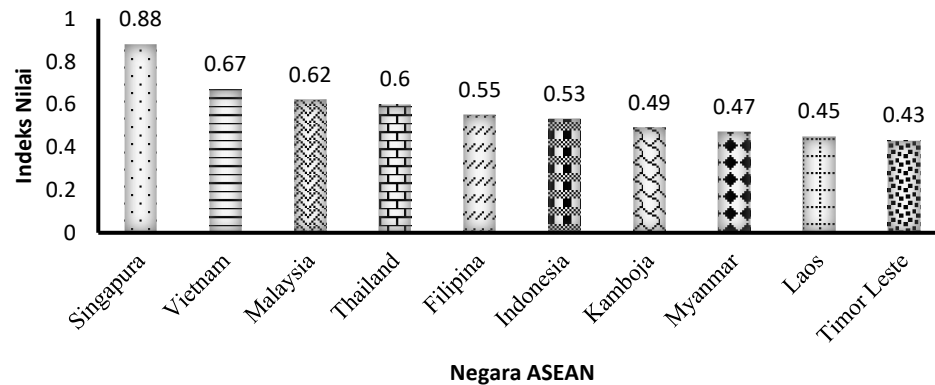
Kualitas pembangunan manusia dalam konteks global masih menjadi indikator penting untuk menilai keberhasilan suatu negara dalam mengembangkan potensi sumber daya manusianya.

United Nations Development Programme (UNDP) secara rutin menerbitkan Indeks Modal Manusia (*Human Capital Index/HCI*) yang mengukur tiga dimensi utama yaitu kesehatan, pendidikan dan standar hidup. Setelah meluncurkan HCI pada tahun 2018, Indonesia menempati peringkat ke-87 dari 157 negara di dunia dengan skor sebesar 0,53. Selanjutnya, pada tahun 2020 skor HCI Indonesia meningkat menjadi 0,54. Namun, capaian tersebut masih berada pada tingkat yang relatif rendah jika dibandingkan dengan negara-negara di kawasan sekitarnya, seperti Singapura (0,88), Vietnam

¹ Supiana, Wahyu Hidayat, and Amelia Nurhaliza, “Hubungan Pelatihan Profesionalisme Guru Dengan Kinerja Guru (Penelitian Pada Guru Di Madrasah Tsanawiyah Ar-Rosyidiyah),” *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam* 01, no. 01 (2022): 33–48, <https://doi.org/10.38073/jimpi.v1i1.498>.

² Vita Kartika Sari and Dwi Prasetyani, “Does Human Capital Matter for Indonesia’s Economic Growth?,” *Jurnal Ekonomi Pembangunan* 22, no. 2 SE-Articles (January 10, 2025): 291–302, <https://doi.org/10.29259/jep.v22i2.23186>, 292.

(0,67), Malaysia (0,62), Thailand (0,60), Filipina (0,55), dan Indonesia (0,53). Fakta ini menunjukkan bahwa kualitas pembangunan manusia Indonesia, khususnya dalam dimensi pendidikan, masih menghadapi tantangan yang signifikan.²



Gambar 1. 1 Human Capital Index (HCI) ASEAN

Sumber: diadaptasi/dimodifikasi dari UNDP (2024)

Berdasarkan gambar 1.1 Indeks Modal Manusia Negara-Negara ASEAN Tahun 2018, terlihat bahwa mutu sumber daya manusia di Indonesia masih berada pada tingkat tertentu. kategori sedang dengan skor HCI sebesar 0,53, lebih rendah dibandingkan Singapura (0,88), Vietnam (0,67), Malaysia (0,62), Thailand (0,60), dan Filipina (0,55). Kondisi ini menunjukkan bahwa produktivitas generasi muda Indonesia belum berkembang secara optimal akibat masih adanya tantangan dalam kualitas pendidikan, kesehatan, dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Rendahnya capaian tersebut mengindikasikan pentingnya peningkatan mutu pendidikan melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, serta penciptaan iklim sekolah yang kondusif agar mampu menghasilkan sumber daya manusia yang unggul, kompetitif, dan berdaya saing di tingkat global.

Selain itu menurut laporan IMD *world competitiveness ranking* merilis secara rutin peringkat daya saing negara-negara di dunia dalam menciptakan

² Databoks, "Indeks Modal Manusia Indonesia Peringkat 6 Di ASEAN," tersedia dalam <https://databoks.katadata.co.id/ketenagakerjaan/statistik/e66b1f948ef30cf/indeks-modal-manusia-indonesia-peringkat-6-di-asean>. (Diakses tanggal 29 September 2025).

kesejahteraan berdasarkan berbagai aspek.³ Data pada Tabel 1.1 menyajikan posisi terbaru negara-negara di dunia, termasuk Indonesia, dalam hal daya saing global pada tahun 2025. Peringkat tersebut mencerminkan capaian sekaligus tantangan yang dihadapi masing-masing negara dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di tengah persaingan global yang semakin kompetitif.

Tabel 1. 1 Skor Peringkat Daya Saing SDM Negara di Dunia

Peringkat Dunia	Negara	Skor Indeks (%)
1	Switzerland	100
2	Singapore	99,4
3	Hong Kong	99,2
4	Denmark	97,5
5	Uni Emirat Arab	96,1
...	...	...
40	Indonesia	64,2

Sumber: diadaptasi dari IMD *World Competitiveness Ranking* (2025)

Berdasarkan tabel 1.1 skor peringkat daya saing negara berdasarkan IMD *World Competitiveness Ranking* dijelaskan bahwa negara Swiss menempati peringkat pertama dengan skor sempurna 100,00, diikuti Singapore (99,40) dan Hong Kong (99,20) yang menunjukkan keberhasilan negara-negara tersebut dalam membangun ekosistem yang sangat kom

Kondisi tersebut dapat berimplikasi pada kualitas sumber daya pendidik, termasuk tingkat motivasi kerja guru, yang menjadi faktor penting dalam peningkatan mutu pendidikan nasional. Dengan demikian, HDI dapat digunakan sebagai indikator awal untuk memahami tantangan motivasi dan kinerja guru di Indonesia. Jika dilihat dari indikator pendidikan, capaian Indonesia dalam *Programme for International Student Assessment* (PISA) 2022 yang dilaksanakan oleh OECD juga memperlihatkan posisi yang relatif rendah.

Indonesia menempati peringkat 67 dari 81 negara yang berpartisipasi, serta berada pada posisi keenam dari sepuluh negara di kawasan ASEAN. Rata-rata skor peserta didik Indonesia tercatat sebesar 366 pada mata pelajaran matematika, 359 pada literasi, dan 383 pada sains. Ketiga capaian tersebut

³ IMD World Competitiveness Ranking 2025, tersedia dalam [WCR-Rankings - IMD business school for management and leadership courses](#) (diakses tanggal 26 Maret 2026).

masih berada di bawah rata-rata negara-negara OECD yang berkisar antara 472 hingga 485.⁴

Tabel 1. 2 Peringkat Indonesia dalam Survei PISA

No.	Nama Negara	Peringkat	Skor PISA
1	Singapura	1	547, 515, 536
2	Makau (China)	2	552, 510, 543
3	Taiwan	3	547, 515, 536
4	Hong Kong (China)	4	540, 500, 520
5	Jepang	5	536, 516, 547
6	Indonesia	67	366, 485, 383

Sumber: *The Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD)

Berdasarkan tabel 1.2, kualitas pendidikan di Indonesia masih menghadapi sejumlah kesulitan. Menurut survei PISA 2022, Indonesia berada di peringkat ke-67 dari 81 negara, yang menunjukkan bahwa keterampilan dasar siswa terutama dalam sains, matematika, dan literasi masih berada di bawah rata-rata global, khususnya di antara negara-negara anggota OECD.

Capaian tersebut tidak hanya menggambarkan tingkat kemampuan akademik siswa, tetapi juga berkaitan dengan efektivitas proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru di sekolah. Hasil tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, seperti motivasi kerja guru, kompetensi pedagogik, serta kondisi lingkungan sekolah yang mendukung proses belajar mengajar. Dengan demikian, upaya meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme guru menjadi langkah penting dalam mendorong peningkatan kualitas pendidikan nasional secara berkesinambungan.

Penelitian internasional menunjukkan bahwa keberhasilan proses pembelajaran sangat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang dimiliki guru⁵ karena motivasi guru berkaitan erat dengan efektivitas pengajaran dan praktik pembelajaran. Motivasi tersebut mencakup komitmen profesional, kepuasan dalam bekerja, hingga penghargaan sosial terhadap profesi guru. Kondisi

⁴ OECD, *Teachers and School Leaders as Valued Professionals*, vol. II (TALIS, Paris: OECD Publishing, 2023), <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>. (diunduh pada tanggal 28 September 2025), 74.

⁵ Robert M Klassen and Tracy L Durksen, "Weekly Self-Efficacy and Work Stress during the Teaching Practicum: A Mixed Methods Study," *Learning and Instruction* 33 (2014): 158–69, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2014.05.003>, 158-159.

ini menunjukkan bahwa permasalahan motivasi kerja guru berkaitan erat dengan aspek psikologis yang memengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja.

Dalam lingkungan organisasi pendidikan, motivasi kerja guru tidak hanya dimaknai sebagai dorongan dari dalam diri untuk menjalankan tugas, tetapi juga terbentuk melalui interaksi antara kebutuhan pribadi, persepsi, nilai yang dianut, serta lingkungan sosial di sekitarnya.⁶ Guru pada dasarnya tidak hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan ekonomi semata, melainkan juga didorong oleh kebutuhan psikologis, seperti keinginan untuk dihargai, diakui, merasa bermakna, serta mampu memberikan kontribusi nyata terhadap keberhasilan peserta didik.

Salah satu bentuk pengakuan terhadap profesi guru diwujudkan melalui sertifikasi pendidik yang diberikan pemerintah sebagai tanda bahwa guru telah memenuhi standar kompetensi profesional. Selain itu, penghargaan atas prestasi dari sekolah juga menjadi bentuk apresiasi terhadap kinerja guru. Sertifikasi tidak hanya menunjukkan pengakuan terhadap kompetensi guru, tetapi juga berdampak pada peningkatan kesejahteraan melalui tunjangan profesi. Namun, laporan World Bank menunjukkan bahwa meskipun sertifikasi mampu meningkatkan kesejahteraan guru, hal tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan motivasi intrinsik maupun kinerja guru secara optimal.⁷ Oleh karena itu, status sertifikasi dapat memengaruhi motivasi kerja guru, baik dalam meningkatkan kualitas pembelajaran maupun dalam menjalankan tugas profesionalnya.

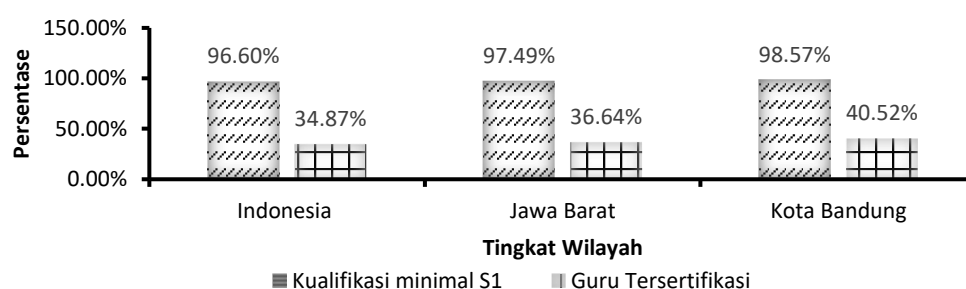
Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menunjukkan bahwa distribusi guru bersertifikat pendidik di Indonesia masih belum merata. Dari sekitar 2,99 juta guru, sebanyak 1,59 juta belum memiliki sertifikat pendidik, sementara jumlah guru bersertifikat mengalami penurunan dari 1,39 juta pada tahun 2019 menjadi 1,27 juta pada tahun 2023.⁸ Melalui program

⁶ Hasbiyallah, Moh Sulhan, and Heri Khoiruddin, "Transformation of the Education of Moderate Muslim Society : A Thought Study of Nahdlatul Ulama," *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. June (2017): 25–50, <https://doi.org/10.14421/jpi.2017.61.25-50>, hlm. 30

⁷ World Bank. (2020). *Teacher Reform in Indonesia: The Role of Politics and Evidence in Policy Making*. Washington, DC: The World Bank. <https://documents.worldbank.org> (Diakses tanggal 29 September 2025)

⁸ Kemendikbudristek. (2023a). *Siaran Pers Nomor 363: Data Guru dan Tenaga Kependidikan Nasional*. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK).

Pendidikan Profesi Guru (PPG), pemerintah terus mempercepat proses sertifikasi dengan target seluruh guru tersertifikasi pada tahun 2025.⁹ Kondisi ini menjadi perhatian penting karena sertifikasi berkaitan dengan kesejahteraan, pengakuan profesi, serta motivasi dan kinerja guru di sekolah. Persentase kualifikasi dan sertifikasi guru tingkat SD/MI tahun 2023 dapat dilihat pada gambar 1.2 berikut.



Gambar 1. 2 Kualifikasi dan Sertifikasi Guru SD/MI Tahun 2023

Sumber: diadaptasi/dimodifikasi dari Pusat Data dan Teknologi Informasi (Pusdatin Kemendikdasmen)

Diagram di atas menunjukkan bahwa tingkat kualifikasi akademik guru SD/MI di Indonesia sudah tergolong sangat tinggi, namun belum diikuti oleh tingginya jumlah guru yang tersertifikasi. Secara nasional, persentase guru yang telah memenuhi kualifikasi minimal S1 mencapai 96,60%, sedangkan guru yang memiliki sertifikat pendidik baru sekitar 34,87%. Di Provinsi Jawa Barat, persentase kualifikasi guru sedikit lebih tinggi, yaitu 97,49%, dengan jumlah guru tersertifikasi sebesar 36,64%. Sementara itu, di Bandung, tingkat kualifikasi guru mencapai 98,57%, sedangkan persentase guru tersertifikasi berada pada angka 40,52%. Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun hampir seluruh guru telah memenuhi standar pendidikan minimal, masih banyak guru yang belum memiliki sertifikat pendidik.

Sertifikasi guru tidak hanya menjadi bentuk legalitas profesional, tetapi juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Penelitian Purwanti dan

<https://gtk.kemdikbud.go.id/assets/doc/siaran-pers/Siaran-Pers-363.pdf> (diakses tanggal 04 Oktober 2025)

⁹ Antara. (2024, April 4). *Kemendikbudristek kejar sertifikasi PPG 1,2 juta guru agar tuntas 2025*. Antara News. <https://www.antaranews.com/berita/4246819/kemendikbudristek-kejar-sertifikasi-ppg-12-juta-guru-agar-tuntas-2025> (diakses tanggal 04 Oktober 2025)

Zarger menunjukkan bahwa sertifikasi memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karena menjadi pengakuan resmi atas kompetensi profesional guru.¹⁰ Selain itu, Manullang dan Waspodo menjelaskan bahwa sertifikasi turut meningkatkan motivasi melalui tunjangan profesi yang berdampak pada kesejahteraan finansial dan performa kerja guru.¹¹ Temuan Djalali juga menunjukkan bahwa guru yang telah tersertifikasi cenderung memiliki motivasi kerja lebih tinggi, terutama dalam aspek tanggung jawab dan semangat mengembangkan pembelajaran.¹² Namun, jumlah guru tersertifikasi yang masih terbatas berpotensi menimbulkan kesenjangan motivasi di kalangan guru.

Pada tingkat nasional, kualitas guru masih menjadi perhatian dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Hal ini terlihat dari hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) yang menjadi salah satu indikator untuk mengukur profesionalisme tenaga pendidik di Indonesia. Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tahun 2015 menunjukkan bahwa rata-rata nilai kompetensi guru di Indonesia berada pada angka 53,05, masih jauh di bawah standar minimal 75 yang ditetapkan pemerintah.¹³ Meskipun telah menunjukkan hasil yang lebih baik dibanding beberapa provinsi lain, capaian tersebut masih perlu ditingkatkan agar sesuai dengan standar kompetensi yang diharapkan. Adapun rata-rata hasil UKG Provinsi Jawa Barat disajikan pada tabel 1.3.

Tabel 1. 3 Capaian Uji Kompetensi Guru Provinsi Jawa Barat

Tingkat/Jenjang Pendidikan				Bidang		Rata-rata
SD	SMP	SMA	SMK	Pedagogik	Professional	
58,65	60,70	66,73	59,29	54,36	60,95	58,97

Sumber: diadaptasi/dimodifikasi dari Neraca Pendidikan, 2022

¹⁰ Ana Purwanti and Azhar Amin Zarger, "The Influence of Certification on Teachers' Motivation and Teachers' Performance," *PPSDP International Journal of Education* 4, no. 1 SE-Articles (January 13, 2025): 144–49, <https://doi.org/10.59175/pijed.v4i1.400>, 144.

¹¹ Albert Maulana Manullang and Waspodo Waspodo, "The Effect of Certification and Work Motivation on Teacher's Performance," *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 8, no. 2 SE-Articles (2023): 1337–44, <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i2.13195>, 1341.

¹² Merni Djalali, "Pengaruh Sertifikasi Guru Terhadap Kinerja Dan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar Se Kecamatan Sahu Kabupaten Halmahera Barat," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 15 SE-Full Articles (August 31, 2024), <https://doi.org/10.5281/zenodo.13770728>, 256.

¹³ Kemendikbud. (2016). *Laporan Hasil Uji Kompetensi Guru 2015*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. <https://gtk.kemdikbud.go.id> (Diakses tanggal 29 September 2025)

Berdasarkan tabel 1.3, capaian Provinsi Jawa Barat dengan rata-rata nilai 58,97 dan peringkat keenam secara nasional menunjukkan adanya perkembangan yang cukup baik, meskipun belum sepenuhnya optimal dalam mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Kondisi ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi guru masih perlu menjadi prioritas dalam kebijakan pendidikan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan, supervisi akademik yang efektif, serta pemberian insentif yang mampu meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme guru secara merata. Adapun hasil UKG di Bandung disajikan pada tabel 1.4.

Tabel 1. 4 Capaian Uji Kompetensi Guru Kota Bandung Tahun 2022

Kode Will	Kabupaten/ Kota	Tingkat/Jenjang Pendidikan	Bidang		Rata-rata
		SD	Pedagogik	Professional	
026000	Kota Bandung	60,45	58,79	65,97	63,82

Sumber: diadaptasi/dimodifikasi dari Neraca Pendidikan, 2022

Berdasarkan tabel 1.4, jenjang SD di Bandung menunjukkan capaian yang cukup baik dengan rata-rata nilai UKG sebesar 63,82. Hasil tersebut menggambarkan bahwa kompetensi guru berada pada kategori cukup hingga baik, meskipun masih perlu peningkatan, terutama pada aspek profesional yang nilainya lebih rendah dibandingkan kompetensi pedagogik.

Kondisi ini tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis guru, tetapi juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Guru dengan kompetensi yang baik cenderung lebih percaya diri dan termotivasi dalam menjalankan tugas pembelajaran. Sebaliknya, kompetensi yang belum optimal dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja guru. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan transformasional kepala sekolah serta iklim sekolah yang kondusif untuk mendukung peningkatan kompetensi dan motivasi kerja guru secara berkelanjutan.

Hasil studi awal di MIN 1 dan MIN 2 Kota Bandung ditemukan bahwa masih ada guru yang belum tersertifikasi (18,64%), dan Sebagian guru mengeluhkan beban administrative yang tinggi, seperti menyusul modul, pelaporan pembelajaran dan tugas tambahan lainnya. Berikut adalah tabel 1.5 kualifikasi pendidik dan sertifikasi guru di MIN 1 dan MIN 2 Kota Bandung.

Tabel 1. 5 Potensi Guru MIN se-Kota Bandung Tahun Ajaran 2025/2026

No	Nama Madrasah	Kualifikasi Pendidikan			Jenis Kepegawaian		Tersertifikat	
		S1	S2	S3	PNS/P3K	GTT/Honorar	Sudah	Belum
1.	MIN 1 Kota Bandung	27	1	-	26	2	25	3
2.	MIN 2 Kota Bandung	29	1	1	28	3	23	8
Jumlah		56	2	1	54	5	48	11
Presentase		95%	3.39%	1.69%	91.53%	8.47%	81.36%	18.64%

Sumber: diadaptasi/dimodifikasi dari Data Kepegawaian MIN 1 dan MIN 2 Kota Bandung (2026)

Hasil observasi di MIN 1 Bandung dan MIN 2 Bandung menunjukkan beberapa permasalahan terkait kinerja profesional guru. Pada aspek pencapaian, sebagian guru masih lebih berfokus pada penyelesaian administrasi dibandingkan kualitas proses pembelajaran. Dari sisi pengakuan, apresiasi terhadap kinerja guru dinilai belum optimal. Selain itu, pekerjaan yang bersifat rutin serta tingginya beban administrasi membuat pekerjaan kurang memberikan tantangan dan pengembangan diri. Pada aspek tanggung jawab, masih ditemukan ketidakseimbangan pembagian beban kerja, sedangkan peluang pengembangan karier juga dirasakan belum maksimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan iklim sekolah yang kondusif memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Kondisi tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu *motivator factors* seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan peluang kemajuan, serta *hygiene factors* yang berkaitan dengan kondisi kerja. Ketika faktor motivator tidak terpenuhi, motivasi kerja individu cenderung menurun meskipun lingkungan kerja secara umum sudah cukup baik. Temuan tersebut juga diperkuat oleh penelitian Fitra Dewi yang menunjukkan bahwa motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan sekolah. Iklim organisasi yang kurang kondusif dapat berdampak pada menurunnya

semangat dan produktivitas kerja guru.¹⁴ Penelitian lain juga menunjukkan bahwa motivasi kerja guru memiliki hubungan yang erat dengan kepemimpinan serta budaya kerja di sekolah.¹⁵ Kedua aspek tersebut berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru.

Guru dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi biasanya menunjukkan antusiasme dalam mengajar, disiplin dalam pekerjaannya, aktif menciptakan metode pengajaran yang inovatif, dan berdedikasi untuk terus meningkatkan kompetensi profesionalnya. Motivasi yang kuat juga membantu guru menciptakan proses pembelajaran yang lebih efektif, membangun hubungan positif dengan peserta didik, serta lebih mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan dalam dunia pendidikan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih kreatif dalam mengajar, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mampu menciptakan suasana belajar yang kondusif bagi peserta didik.¹⁶ Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan menurunnya dedikasi guru, berkurangnya semangat untuk berinovasi, serta berdampak negatif terhadap kualitas pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja guru menjadi salah satu faktor penting yang perlu mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan keberhasilan pendidikan.

Penelitian oleh Windiawan dkk., menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar.¹⁷ Selain itu, penelitian Fitrianti menjelaskan bahwa

¹⁴ Fitra Dewi et al., "Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru," *Jurnal Pendidikan Tam* 6, no. Danim 2004 (2022): 11227–31, <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4222>, 11229.

¹⁵ Nur Lailatul Izzah, Yovitha Yuliejantiningasih, and Noor Miyono, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Profesionalisme Guru Smk Swasta Di Wilayah Tengah Kabupaten Jepara," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 12, no. 3 (2023): 475–90, <https://doi.org/10.26877/jmp.v12i3.17120>, 486.

¹⁶ Rinawati Zailani, Amini Amanatun, and Choirun Nisaa', "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru: Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Variabel Moderasi," *Jurnal Pelangi Pendidikan* 1, no. 2 (2024): 58–67; Yasmin Hadiyya Fatin Hana et al., "Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Performa Mengajar Yang Tinggi Dalam Mengajar," *JUPETRA: Jurnal Pendidikan Transformatif* 3, no. 2 (2024): 202–11, 60.

¹⁷ Windiawan Windiawan, Sitti Hartinah, and Beni Habibi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SD," *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 2892–2903, <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1387>, 2900.

kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki hubungan langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi dan kinerja guru melalui kepuasan kerja.¹⁸ Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja guru menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru di sekolah.

Meskipun demikian, permasalahan motivasi kerja guru masih menjadi tantangan penting di berbagai lembaga pendidikan. Data menunjukkan bahwa sekitar 34% guru di Indonesia mengalami penurunan motivasi akibat tingginya beban kerja, kurangnya apresiasi, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung.¹⁹ Kondisi ini menggambarkan bahwa semangat kerja guru sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal selama menjalankan tugasnya. Berbagai penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan motivasi kerja guru.

Kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui kemampuan kepala sekolah dalam memberikan inspirasi, pengaruh positif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada guru sehingga dapat meningkatkan semangat kerja, komitmen, dan profesionalisme guru. Menurut Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio, pemimpin transformasional mampu membangun visi bersama dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong individu berkembang serta bekerja melampaui target yang ditetapkan.

Penelitian oleh Sidik dkk., menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru melalui budaya sekolah yang positif.²⁰ Temuan ini menegaskan bahwa semakin

¹⁸ Fitrianti, "Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SDN Se-Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong," *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* 8, no. 2 (2023), <https://doi.org/syntax-literate.v8i2.11447>, 1432.

¹⁹ Hermawan and Mohammed Mubashiru Olayiwola, "Online-Based Performance Report Service: An Effort to Reduce Teachers' Administrative Workload," *KnE Social Sciences* 2024, no. 2020 (2024): 11–27, <https://doi.org/10.18502/kss.v9i11.15753>, 12.

²⁰ Ramadhan Sidik, Didi Supriadi, and Saryanto Saryanto, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemahaman Kurikulum Dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Guru Berdasarkan Budaya Sekolah," *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 4, no. 03 (2025): 1561–72, <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03.5415>, 1569.

baik penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka semakin tinggi motivasi kerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Penelitian lain oleh Mulyani dan Wiarta menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu meningkatkan motivasi kerja guru melalui pemberian kepercayaan, komunikasi yang efektif, dan dukungan terhadap pengembangan kompetensi guru.²¹ Dengan demikian, berbagai penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi faktor strategis dalam meningkatkan motivasi kerja guru sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan di sekolah.

Melalui kepemimpinan yang efektif, guru akan merasa dihargai, didukung, dan terdorong untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Kepala sekolah yang dapat membangun lingkungan belajar kondusif, memberi penghargaan, serta mendukung peningkatan kompetensi profesional guru akan berdampak positif terhadap meningkatnya motivasi kerja guru di sekolah.

Motivasi kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh kondisi lingkungan sekolah yang tercermin dalam iklim sekolah. Lingkungan kerja yang kurang kondusif, komunikasi yang tidak efektif, minimnya penghargaan, serta hubungan kerja yang kurang harmonis dapat menurunkan semangat dan motivasi guru. Sebaliknya, iklim sekolah yang positif mampu membangun suasana yang nyaman, aman, serta mendorong guru untuk bekerja secara optimal.

Menurut Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, iklim sekolah yang menyenangkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, yang dapat meningkatkan motivasi, antusiasme, dan kepuasan kerja para guru. Guru yang bekerja dalam lingkungan suportif cenderung lebih aktif, kreatif, dan memiliki loyalitas tinggi terhadap tugas profesionalnya. Temuan ini didukung oleh penelitian Sari dkk. yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan

²¹ Ni Made Heny Mulyani and I Wayan Wiarta, "Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran* 4, no. 1 (2021): 158–67, <https://doi.org/10.23887/jp2.v4i1.32117>, 164.

signifikan terhadap motivasi kerja guru melalui dukungan organisasi, kebijakan sekolah yang efektif, dan suasana kerja yang kondusif.²²

Penelitian Tarjudin dkk. juga menunjukkan bahwa iklim sekolah dan motivasi kerja guru memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kinerja guru.²³ Sekolah dengan iklim yang sehat mampu membangun hubungan interpersonal yang baik, meningkatkan kerja sama antarwarga sekolah, serta mendorong guru bekerja lebih optimal. Hal ini menunjukkan bahwa iklim sekolah yang kondusif menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan mendukung terciptanya pembelajaran yang efektif serta produktif.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan, iklim kerja, dan motivasi merupakan unsur penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut mampu memberikan teladan, motivasi, serta menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat bekerja dengan optimal dan penuh tanggung jawab. Konsep tersebut selaras dengan nilai Al-Qur'an yang mendorong manusia bekerja secara sungguh-sungguh dan profesional sebagaimana dijelaskan dalam ayat berikut.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah [9]: 105)

Interpretasi QS. At-Taubah ayat 105 menurut Ibnu Katsir menjelaskan bahwa perintah bekerja dalam ayat tersebut tidak hanya dimaknai sebagai aktivitas duniawi, tetapi juga sebagai tanggung jawab moral dan spiritual yang akan

²² Elok Faiqoh Ragil Mekar Sari, Rasiman, and Endang Wuryandini, “Pengaruh Peran Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja, Dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri,” *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 4, no. 3 (2024): 876–87, <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03.4724>, 884.

²³ Tarjudin Tarjudin, Elfrianto Elfrianto, and Faisal Rahman Dongoran, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Gunung Meriah Aceh Singkil,” *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 10, no. 1 (2024): 96–112, <https://doi.org/10.30596/edutech.v10i1.19257>, 96.

dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Setiap amal manusia berada dalam pengawasan Allah, Rasul, dan orang-orang beriman. Ayat ini juga menekankan pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh, ikhlas, amanah, dan penuh tanggung jawab sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah.²⁴ Kondisi demikian menekankan pentingnya peran kepala sekolah dan guru dalam menjalankan tugas pendidikan secara profesional serta berintegritas. Selain menangani tugas-tugas administratif, kepala sekolah memiliki kewajiban moral untuk menginspirasi guru agar bekerja keras, membina lingkungan sekolah yang positif, dan memberikan teladan yang baik.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan mutu pendidikan di sekolah. Namun, Indonesia saat ini masih menghadapi permasalahan terkait ketersediaan kepala sekolah. Data Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah menunjukkan bahwa pada tahun 2025 terdapat sekitar 50.971 jabatan kepala sekolah yang kosong di seluruh Indonesia. Dari jumlah tersebut, sebanyak 10.899 kepala sekolah memasuki masa pensiun, sedangkan 40.072 posisi lainnya masih belum terisi.”²⁵ Kekosongan jabatan tersebut berdampak pada efektivitas pengelolaan sekolah, karena tidak adanya kepemimpinan yang kuat dapat menurunkan motivasi kerja guru serta menghambat pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, pemerintah meluncurkan Program Kepemimpinan Sekolah melalui Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025. Program ini bertujuan menyiapkan kepala sekolah yang visioner, kolaboratif, dan transformasional, serta mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman dan menjadi agen perubahan dalam dunia pendidikan. Dalam siaran pers resminya, Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah menegaskan bahwa sekolah membutuhkan pemimpin yang kuat dan transformatif untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Hal ini menunjukkan bahwa

²⁴ Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur'an Al-'Azhim*, Jilid 4 (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 1998), hlm. 213.

²⁵ Denty Anugrahmawaty, “Strategi Kemendikdasmen Tingkatkan Kualitas Kepala Sekolah melalui Program Kepemimpinan Sekolah”, Kemendikdasmen (Jakarta, 23 Juni 2025), 1.

kepemimpinan transformasional kini menjadi kebutuhan praktis dalam praktik kepemimpinan sekolah, bukan lagi sekadar gagasan teoretis.

Fenomena tersebut menunjukkan pentingnya penelitian mengenai kepemimpinan transformasional di sekolah, khususnya dalam kaitannya dengan motivasi kerja guru. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional diyakini mampu menginspirasi, memberikan teladan, dan mendorong partisipasi aktif guru dalam mencapai tujuan sekolah. Oleh karena itu, penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru menjadi relevan, baik sebagai kajian akademis maupun sebagai kontribusi praktis dalam mendukung penguatan kualitas kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio memandang kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi bawahan. Berbagai temuan empiris juga menunjukkan bahwa model kepemimpinan ini dapat mendorong perubahan paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia serta penguatan nilai-nilai organisasi.²⁶ Teori ini sebagaimana dikembangkan oleh Bernard dan Avolio tahun 1994 yang mencakup empat komponen utama transformasional yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration* yang bersama-sama mampu menginspirasi dan mengubah sikap serta perilaku pengikut menjadi lebih positif.²⁷ Victor bahkan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi sikap, perilaku dan asumsi organisasi karyawan secara signifikan.²⁸

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi dan memberdayakan secara emosional, intelektual, dan profesional. Penelitian Chan Kyun Park dkk. menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan

²⁶ Inez Wilson Heenan et al., "Staff and School Culture in Primary Schools — A Systematic," *Societies* 13, no. 133 (2023): 1–27, <https://doi.org/10.3390/soc13060133>, 12.

²⁷ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (California, Amerika: SAGE Publications, 1994), 2-6.

²⁸ Víctor J. García-Morales, Francisco Javier Lloréns-Montes, and Antonio J. Verdú-Jover, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation," *British Journal of Management* 19, no. 4 (2008): 299–319, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>, 300-302.

transformatif di sekolah dapat meningkatkan keterlibatan guru secara signifikan, baik dalam proses pembelajaran maupun dalam mendukung kemajuan sekolah secara keseluruhan.²⁹ Lebih lanjut, kepemimpinan transformatif juga berperan dalam membentuk budaya organisasi serta membantu sekolah beradaptasi dengan berbagai perubahan dan dinamika pendidikan yang terus berkembang.

Gambaran kepemimpinan transformatif kepala madrasah di MIN se-Bandung diperoleh melalui hasil wawancara dengan guru berdasarkan indikator kepemimpinan transformatif. Pengukuran dilakukan melalui persepsi guru terhadap perilaku kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya. Selanjutnya, data diklasifikasikan ke dalam kategori baik, cukup, dan kurang untuk menggambarkan tingkat kepemimpinan transformatif di madrasah tersebut.

Tabel 1. 6 Hasil Kajian Kepemimpinan Transformatif di MIN Se-Kota Bandung

No.	Indikator	Baik (%)	Cukup (%)	Kurang (%)
1	2	3	4	5
1.	<i>Idealized Influence</i>	100%	-	-
2.	<i>Inspirational Motivation</i>	-	40%	60%
3.	<i>Intellectual Stimulation</i>	-	60%	40%
4.	<i>Individualized Consideration</i>	-	50%	50%
Total		25%	37.5%	37.5%

Sumber: data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 1.7 hasil studi pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara terhadap guru di MIN 1 dan MIN 2 Kota Bandung, diperoleh gambaran bahwa kepemimpinan transformatif kepala madrasah belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan transformatif yang berada pada kategori baik hanya mencapai rata-rata sebesar 25%, sedangkan kategori cukup dan kurang masing-masing sebesar 37,5%.

Secara lebih rinci, dimensi *idealized influence* menunjukkan hasil yang sangat baik, dimana seluruh responden (100%) menilai kepala madrasah telah

²⁹ Chan Kyun Park, Doo Hun Lim, and Boreum Ju, "Transformational Leadership and Teacher Engagement in an International Context," *Handbook of Research on Global Issues in Next-Generation Teacher Education*, no. June 2017 (2016): 22–42, <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9948-9.ch002>, 24-27

memberikan keteladanan dalam sikap dan perilaku sehari-hari. Namun, pada dimensi *inspirational motivation*, sebanyak 60% responden menilai kepala madrasah masih belum optimal dalam membangun semangat kerja guru.

Selanjutnya, pada aspek *intellectual stimulation*, sebesar 40% responden menilai kepala madrasah belum maksimal dalam mendorong inovasi dan kreativitas guru. Sementara itu, pada dimensi *individualized consideration*, sebanyak 50% responden menilai kepala madrasah belum sepenuhnya memahami kebutuhan dan kesulitan guru secara personal.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun kepala madrasah telah mampu menjadi teladan yang baik, penerapan kepemimpinan transformasional belum berjalan secara optimal, terutama dalam aspek memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan potensi guru. Pada kenyataannya, kepemimpinan transformasional sangat penting dalam meningkatkan antusiasme, daya cipta, dan dedikasi guru terhadap tanggung jawab profesional mereka. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kualitas kepemimpinan kepala madrasah, tidak hanya pada aspek keteladanan, tetapi juga dalam kemampuan menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan mendorong inovasi di lingkungan sekolah.

Selain kepemimpinan, iklim sekolah juga menjadi faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel menjelaskan bahwa iklim sekolah merupakan persepsi kolektif guru terhadap kualitas lingkungan kerja dan hubungan sosial di sekolah. Sementara itu, Wilbur B. Brookover dkk. menyebut iklim sekolah sebagai sistem sosial yang membedakan satu sekolah dengan sekolah lainnya, sehingga dapat memengaruhi perilaku dan kepuasan kerja guru.³⁰ Jonathan Cohen dkk. menjelaskan bahwa iklim sekolah mencakup pengalaman warga sekolah terkait nilai, hubungan sosial, proses pembelajaran, serta keamanan fisik dan psikologis. Iklim sekolah yang positif dapat menumbuhkan rasa memiliki, sikap saling mendukung, dan semangat kolektif dalam menjalankan tugas profesional. Hal ini sejalan dengan hadis Rasulullah

³⁰ Masoumeh Pourrajab et al., "School Climate and Parental Involvement: The Perception of Iranian Teachers," *Global Journal Of Commerce & Management Persperctive* 4, no. 1 (2015): 24–33, <https://www.researchgate.net/publication/280311951>, 25.

SAW. yang menegaskan bahwa Allah menyukai hamba yang bekerja dengan sungguh-sungguh secara *itqan*, yaitu dilakukan dengan profesional dan sebaik-baiknya (HR. Thabrani). Hal ini menunjukkan pentingnya lingkungan yang kondusif untuk melahirkan kerja yang berkualitas.

Penelitian Pourrajab dkk. menunjukkan bahwa iklim sekolah yang kondusif memiliki hubungan positif dengan peningkatan semangat dan motivasi kerja guru.³¹ Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru belum sepenuhnya optimal. Penelitian Aprilla, misalnya, menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru hanya mencapai 25,2% dan berada pada kategori rendah.³² Sementara itu, sebuah studi berbeda yang dilakukan di tingkat sekolah kejuruan di Bandung mengungkapkan bahwa kontribusi gabungan motivasi kerja dan iklim sekolah terhadap kinerja guru hanya sebesar 27,1%³³ dengan masing-masing variabel memberikan pengaruh yang relatif kecil. Temuan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kondisi ideal dan realitas yang terjadi di lapangan.

Penelitian terbaru oleh Emirhan pada tahun 2025 menunjukkan bahwa motivasi intrinsik guru memiliki hubungan yang kuat dengan sikap profesional dalam mengajar.³⁴ Penelitian tersebut juga menemukan bahwa iklim sekolah memengaruhi sikap profesional guru secara tidak langsung melalui motivasi. Dengan kata lain, iklim sekolah yang positif dapat meningkatkan motivasi, yang kemudian berdampak pada tumbuhnya komitmen dan semangat kerja guru yang lebih tinggi.

³¹ Pourrajab et al., 25-27.

³² Sinta Aprilia, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di SMP Islam Nurul Hikmah," *Arus Jurnal Psikologi Dan Pendidikan* 2, no. 3 (2023): 235–40, <https://doi.org/10.57250/ajpp.v2i3.248> 238-239.

³³ Ika Rahmawati, "Pengaruh Iklim Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru Smk Di Kota Bandung," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 12, no. 2 (2015): 115–22, <https://doi.org/10.17509/jap.v22i2.6682>, 120.

³⁴ Emirhan Yetiş, "The Relationship between Motivation to Teach, School Climate, and Attitude toward Teaching Profession," *International Journal of Contemporary Educational Research Volume* 12, no. 1 (2025): 123–33, <https://doi.org/10.52380/ijcer.2025.12.1.800>, 124-126.

Gambaran mengenai iklim sekolah di MIN se-Kota Bandung didapatkan melalui hasil wawancara terhadap guru yang mengacu pada indikator iklim sekolah berdasarkan konsep OCDQ-RE yang meliputi *supportive principal behavior*, *directive principal behavior*, *restrictive principal behavior*, *collegial teacher behavior*, *intimate teacher behavior*, dan *disengaged teacher behavior* seperti yang tersaji dalam tabel 1.7.

Tabel 1. 7 Hasil Kajian Iklim Sekolah di MIN Se-Kota Bandung

No.	Indikator	Baik (%)	Cukup (%)	Kurang (%)
1	2	3	4	5
1.	<i>Supportive Principal Behavior</i>	70%	30%	
2.	<i>Directive Principal Behavior</i>	100%		
3.	<i>Restrictive Principal Behavior</i>	40%	60%	
4.	<i>Collegial Teacher Behavior</i>		70%	30%
5.	<i>Intimate Teacher Behavior</i>	60%	40%	
6.	<i>Disengaged Teacher Behavior</i>		70%	30%
Total		38.3%	41.7%	20%

Sumber: data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.7 hasil studi pendahuluan melalui wawancara dengan guru di MIN 1 Bandung dan MIN 2 Bandung, kondisi iklim sekolah berada pada kategori cukup dan belum sepenuhnya kondusif. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kategori baik hanya mencapai 38,3%, kategori cukup sebesar 41,7%, dan kategori kurang sebesar 20%.

Secara lebih rinci, pada aspek *supportive principal behavior*, sebagian besar responden (70%) menilai kepala madrasah telah memberikan dukungan dan apresiasi yang cukup baik kepada guru. Pada aspek *intimate teacher behavior*, sebanyak 60% responden menyatakan hubungan antar guru cukup harmonis dan bersifat kekeluargaan. Namun, pada aspek *directive principal behavior*, seluruh responden (100%) menilai tingkat pengawasan kepala madrasah tergolong tinggi.

Di sisi lain, masih terdapat beberapa kelemahan dalam iklim sekolah. Pada aspek *restrictive principal behavior*, sebanyak 60% responden menilai beban administrasi masih tinggi dan membatasi kreativitas guru dalam pembelajaran. Selain itu, pada aspek *collegial teacher behavior* dan *disengaged teacher behavior*, sebagian guru dinilai belum aktif berpartisipasi dalam kegiatan sekolah sehingga kerja sama dan keterlibatan guru belum optimal.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun iklim sekolah memiliki beberapa aspek positif, seperti dukungan pimpinan dan hubungan sosial yang cukup baik, masih terdapat faktor penghambat yang membuat lingkungan kerja belum sepenuhnya kondusif. Tingginya beban kerja serta keterlibatan guru yang belum merata menjadi tantangan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih suportif, kolaboratif, dan partisipatif agar semangat kerja serta profesionalisme guru dapat meningkat secara optimal.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan di MIN 1 Bandung dan MIN 2 Bandung masih memerlukan penguatan, terutama dalam aspek komunikasi kepemimpinan, pemberian apresiasi, serta pembinaan guru yang lebih konstruktif. Situasi ini juga berkaitan dengan pembentukan iklim sekolah yang dapat memengaruhi motivasi kerja guru.

Di sisi lain, penelitian sebelumnya umumnya hanya membahas kepemimpinan transformasional atau iklim sekolah secara terpisah. Selain itu, penelitian sebelumnya banyak dilakukan untuk jenjang pendidikan menengah dan atas sekolah negeri.³⁵ Penelitian yang berfokus pada sekolah dasar, khususnya sekolah dasar Islam, masih relatif terbatas.

Penelitian yang mengkaji kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah secara simultan dalam hubungannya dengan motivasi kerja guru, khususnya pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri se-Bandung, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, terdapat celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut melalui penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja guru di madrasah.

³⁵ Yunita Kwartarani, "Motivasi Kerja Guru Dan Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah: Sebuah Survei Pada Guru Sekolah Menengah Pertama Swasta," *Jurnal Pendidikan Nasional* 5, no. 1 (2022): 45–60, <https://doi.org/10.31943/jurnal>, 412.

McEvoy dan Welker menyatakan bahwa iklim sekolah yang positif memiliki pengaruh nyata terhadap peningkatan prestasi siswa³⁶ Iklim sekolah yang positif mampu menciptakan keterhubungan yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa, dan masyarakat. Selain itu, semangat kerja guru yang tinggi, sebagaimana dikemukakan oleh Amalda dan Prasajo, dapat berdampak pada pembentukan karakter peserta didik serta peningkatan hasil belajar yang lebih baik.³⁷

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, manajemen pendidikan dihadapkan pada tantangan untuk merumuskan strategi yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru melalui kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah yang kondusif. Studi ini penting bukan hanya karena nilai ilmiahnya, tetapi juga karena kegunaannya dalam meningkatkan kaliber dan reputasi lembaga pendidikan, khususnya di MIN 1 dan MIN 2 Bandung. Diharapkan bahwa membangun kepemimpinan transformasional dan menciptakan lingkungan sekolah yang ramah, aman, nyaman, dan mendukung akan meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan pengajaran. Selain itu, diharapkan penelitian ini akan menawarkan wawasan strategis kepada para pembuat kebijakan dan administrator pendidikan untuk membangun tempat kerja yang lebih baik, lebih adil, partisipatif, dan produktif.

B. Rumusan Masalah

Kepemimpinan transformasional dapat membangun kerja sama dan hubungan yang produktif dengan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan iklim sekolah merupakan persepsi guru terhadap kualitas lingkungan kerja dan dinamika sosial di sekolah, yang mencerminkan kondisi psikososial, kebijakan internal, serta norma yang berlaku dalam proses pendidikan, sehingga keduanya dapat mempengaruhi kinerja guru di sekolah. Berdasarkan fenomena di atas, maka secara rinci penelitian ini memiliki rumusan untuk mengukur dan menganalisis:

³⁶ Alan McEvoy and Robert Welker, "Antisocial Behavior, Academic Failure, and School Climate: A Critical Review," *Journal of Emotional and Behavioral Disorders* 8, no. 3 (2000): 130–40, <https://doi.org/10.1177/106342660000800301>, 132-135.

³⁷ Nastiti Amalda and Lantip Diat Prasajo, "Pengaruh Motivasi Kerja Guru, Disiplin Kerja Guru, Dan Kedisiplinan Siswa Terhadap Prestasi Belajar Siswa," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 6, no. 1 (2018): 11, <https://doi.org/10.21831/amp.v6i1.7515>, 12-13.

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung?
2. Apakah terdapat pengaruh iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja dan profesionalisme guru guna menghadirkan pendidikan yang berkualitas. Dengan berbagai permasalahan yang telah dikemukakan, tujuan utama dari penelitian ini adalah menelaah seberapa besar pengaruh:

1. Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung.
2. Iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung.
3. Kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Manfaat hasil penelitian yang telah disusun dari studi ini diantaranya:

1. Manfaat Teoretis

Untuk pengembangan dunia pendidikan dalam Manajemen Pendidikan Islam khususnya tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap motivasi guru.

2. Manfaat Praktis

- a. Untuk Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan berguna untuk penelitian yang serupa dimasa mendatang.
- b. Bagi peneliti akan menambah pengetahuan dan wawasan secara praktis dan teoritis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru.

- c. Bagi Madrasah Ibtidaiyah Negeri se-Kota Bandung, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan bahan pertimbangan untuk senantiasa meningkatkan motivasi kerja guru.
- d. Bagi pembaca penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran pentingnya kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah sebagai faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru agar mutu pendidikan dapat tercapai maksimal.

E. Kerangka Berpikir

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, menciptakan budaya kerja yang positif, serta meningkatkan motivasi dan komitmen guru terhadap tugas profesionalnya. Leithwood bahkan menyatakan bahwa gaya ini merupakan prasyarat keberhasilan sekolah mana pun di era modern.³⁸

Konsep ini menjadi relevan dalam dunia pendidikan karena kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membentuk budaya kerja, meningkatkan profesionalisme guru, dan menciptakan suasana sekolah yang kondusif bagi pembelajaran. Pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berupaya meningkatkan kesadaran, komitmen, dan potensi individu agar mampu bekerja melampaui kepentingan pribadi demi kemajuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu menciptakan visi sekolah yang jelas, membangun budaya kerja kolaboratif, serta mendorong guru untuk terus berkembang secara profesional.³⁹

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja guru melalui pemberian motivasi, keteladanan,

³⁸ Kenneth Leithwood, "Leadership for School Restructuring," *Educational Administration Quarterly* 30, no. 4 (1994): 498–518, <https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>, 499-501, 499-501.

³⁹ Andriantoni Andriantoni et al., "The Effect of Transformational Leadership and Madrasah Climate on Elementary School Teacher Performance," *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research* 4, no. 2 (2023): 238–47, <https://doi.org/10.46843/jiecr.v4i2.647>, 239-240

komunikasi efektif, dan penguatan budaya organisasi sekolah.⁴⁰ Penelitian lain oleh Hasan, dkk., menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru melalui terciptanya suasana kerja yang inovatif dan partisipatif.⁴¹

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif, harmonis, dan kolaboratif sehingga mampu mendukung terciptanya suasana kerja yang nyaman bagi guru. Selain itu, faktor psikologis berupa motivasi kerja guru turut menjadi aspek penting karena mencerminkan dorongan internal guru dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, serta komitmen terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini berupaya mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung.

Hoy & Miskel mendefinisikan iklim sekolah sebagai persepsi kolektif warga sekolah mengenai kondisi sosial, psikologis, dan fisik yang terjadi dalam interaksi sehari-hari. Iklim yang positif memberikan ruang bagi guru untuk merasa nyaman, dihargai, dan didukung secara emosional, sehingga mendorong mereka untuk bekerja dengan antusias dan dedikasi.⁴²

Iklim yang baik ditandai dengan hubungan antar guru yang harmonis, komunikasi yang terbuka antara guru dan kepala sekolah, dukungan administratif, serta rasa aman secara fisik dan psikologis.⁴³ Iklim ini berfungsi sebagai sumber motivasi eksternal yang memperkuat kondisi psikologis guru dalam mengajar. Penelitian Pourrajab dkk. menunjukkan bahwa iklim sekolah yang sehat dapat

⁴⁰ Tri Ani Setiorini, Sri Nurhayati, and Soedjono Soedjono, "Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMAN 1 Mlonggo, Kabupaten Jepara," *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 09, no. 4 (2024): 2548–6950, 360.

⁴¹ Nasib Rianto Hasan et al., "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 5 Kota Gorontalo," *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 6, no. 2 (2023): 962–69, 963-964

⁴² Badri and Azisi, "Menciptakan Lingkungan Pembelajaran Kreatif," *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. September (2024), 175.

⁴³ Sukron Fujiaturrahman, "Hubungan Iklim Sekolah Dengan Motivasi Kerja Guru," *Jurnal Elementary* 1, no. 1 (2018): 31–35, <https://doi.org/10.31764/elementary.v1i1.143>, 32-33.

meningkatkan semangat kerja guru, sebaliknya iklim yang tidak kondusif menurunkan motivasi dan kualitas pengajaran.⁴⁴

Iklim sekolah yang sehat memberikan ruang bagi guru untuk berkembang secara profesional dan personal hal ini dikemukakan oleh Hoy & Miskel. Konsep ini mencakup serangkaian karakteristik unik yang membedakan suatu sekolah dari lainnya. Menurut Hoy, iklim sekolah mencerminkan kualitas lingkungan pendidikan yang dirasakan tidak hanya oleh guru, tetapi juga siswa dan orang tua yang kemudian berdampak pada pola perilaku mereka serta persepsi bersama tentang interaksi di sekolah.⁴⁵

Kedua variabel bebas, yakni kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah, memiliki keterkaitan erat dalam memengaruhi motivasi kerja guru. Pemimpin transformasional secara langsung dapat memotivasi guru melalui pendekatan inspiratif dan dukungan personal. Namun, dengan memupuk budaya kolaboratif, meningkatkan hubungan antar pribadi, dan menghargai keberhasilan guru, kepemimpinan yang efektif juga menumbuhkan suasana sekolah yang menyenangkan. Penelitian Yıldız dkk. menunjukkan bahwa lingkungan yang positif dan kepemimpinan yang kuat sama-sama meningkatkan motivasi guru.⁴⁶ Hubungan sinergis antara kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah menjadi penting, karena kepemimpinan yang efektif dapat membentuk iklim sekolah yang lebih kondusif, sementara iklim yang positif mampu memperkuat motivasi kerja guru. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja dengan penuh tanggung jawab, semangat, dan komitmen dalam proses pembelajaran sehingga turut mendukung terciptanya kualitas pendidikan yang unggul.

Penelitian ini menyoroti motivasi kerja guru sebagai dorongan yang memengaruhi semangat, tanggung jawab, dan komitmen guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan

⁴⁴ Pourrajab et al., "School Climate and Parental Involvement: The Perception of Iranian Teachers.", 25-27.

⁴⁵ Yetiş, "The Relationship between Motivation to Teach, School Climate, and Attitude toward Teaching Profession.", 124.

⁴⁶ B. Barış Yıldız, Gökhan Günay, and Fatih Mutlu Özbilen, "Evaluation of Teachers' Motivation and Curriculum Autonomy Levels," *Educational Policy Analysis and Strategic Research* 16, no. 2 (2021): 330–53, <https://doi.org/10.29329/epasr.2020.345.15>, 333.

transformatif kepala sekolah serta iklim sekolah yang kondusif. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformatif mampu memberikan inspirasi, keteladanan, motivasi, dan perhatian kepada guru sehingga dapat meningkatkan semangat serta loyalitas kerja guru.

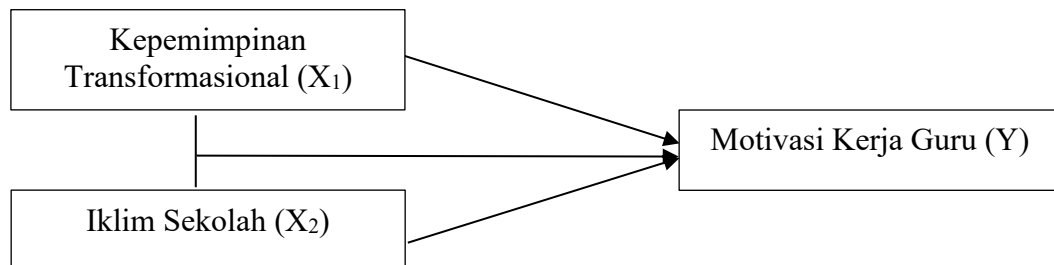
Selain itu, iklim sekolah yang positif melalui hubungan kerja yang harmonis, komunikasi terbuka, dan suasana kerja yang nyaman juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Ketika guru memperoleh dukungan dari kepala sekolah dan berada dalam lingkungan kerja yang kondusif, motivasi kerja mereka akan meningkat dan berdampak pada optimalisasi proses pembelajaran. Dengan demikian, kepemimpinan transformatif dan iklim sekolah memiliki hubungan yang erat dalam membangun motivasi kerja guru guna mendukung kualitas pendidikan yang lebih baik.

Penelitian ini menempatkan motivasi kerja guru sebagai variabel dependen yang mencakup semangat kerja, tanggung jawab, komitmen, dan antusiasme guru dalam melaksanakan pembelajaran. Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan transformatif kepala sekolah serta iklim sekolah yang kondusif. Guru yang memperoleh dukungan dari kepala sekolah yang inspiratif, visioner, dan peduli terhadap kebutuhan guru cenderung lebih termotivasi dalam menjalankan tugas pembelajaran. Selain itu, lingkungan sekolah yang nyaman, harmonis, dan kolaboratif juga mendorong guru untuk bekerja lebih optimal, kreatif, dan profesional dalam menghadapi berbagai tantangan pembelajaran.

Kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam fungsi manajerial dapat membentuk lingkungan sekolah yang kondusif dan profesional sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja guru. Melalui penerapan nilai-nilai inspiratif, kolaboratif, dan visioner, guru merasa memperoleh apresiasi, dukungan, serta perhatian terhadap peran dan kontribusinya.

Di sisi lain, iklim sekolah yang positif memungkinkan guru bekerja dengan lebih nyaman, aman, dan penuh semangat dalam menghadapi berbagai tantangan pembelajaran. Sinergi antara kepemimpinan transformatif dan iklim sekolah tersebut berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja guru serta mendukung terciptanya kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan yang lebih

efektif. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, peneliti menyusun kerangka berpikir sebagai skema alur penelitian untuk menggambarkan hubungan antarvariabel yang diteliti.



Gambar 1. 3 Model Pengaruh Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Sumber: dibuat oleh peneliti (2026)

Kerangka berpikir ini menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi kerja guru. Kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah diposisikan sebagai variabel independen yang diduga memengaruhi motivasi kerja guru sebagai variabel dependen.

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan asumsi awal yang dirancang guna merespons permasalahan yang diidentifikasi dalam penelitian sebelum dilakukan pengujian. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung.
 H_a : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung.
2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung.
 H_a : Terdapat pengaruh antara iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung.
3. H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung.

Ha: Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah secara simultan terhadap motivasi kerja guru di MIN se-Kota Bandung.

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Studi-studi berikut ini mengkaji motivasi kerja guru, suasana sekolah, dan kepemimpinan transformatif. Diharapkan bahwa investigasi ini akan meningkatkan pemahaman tentang ketiga variabel yang diteliti dalam studi ini.

1. Saputra, dkk (2024)

Saputra, dkk (2024) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Islam”.⁴⁷ Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perlu adanya peningkatan motivasi kerja guru di SMK Islam. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Metode penelitian yang digunakan *mixed methods* dengan desain *sequential explanatory*, menggunakan angket (kuantitatif) dan wawancara (kualitatif). Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi motivasi kerja guru melalui komponen seperti inspirasi, dukungan, dan perhatian individu. Komponen- kepemimpinan transformasional, seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual, secara positif memengaruhi motivasi kerja guru. Temuan kualitatif menunjukkan bahwa visi yang jelas, dukungan emosional, penghargaan atas usaha, kesempatan pengembangan profesional, dan hubungan interpersonal yang baik dengan kepala madrasah merupakan faktor-faktor yang meningkatkan motivasi kerja guru.

2. Wijayanto, dkk (2021)

Slamet Wijayanto dkk. (2021), dalam artikelnya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar”.⁴⁸ Penelitian ini dilatarbelakangi oleh

⁴⁷ Andika Saputa and Ridho Alfian Suri, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Islam,” *An Najah (Jurnal Pendidikan Islam Dan Sosial)* 03, no. 03 (2024): 3–5, <https://journal.nabest.id/index.php/annajah>, 52.

⁴⁸ Slamet Wijayanto, Ghufon Abdullah, and Endang Wuryandini, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

pentingnya peningkatan kinerja guru melalui faktor kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai bagian dari manajemen pendidikan yang efektif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap guru SD negeri di Kabupaten Pemalang, dengan instrumen kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Secara parsial, masing-masing variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi penting terhadap peningkatan motivasi kerja guru.

3. Sri Hartinah, dkk (2023)

Sri Hartinah dkk. (2023), dalam penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Swasta Kabupaten Batang”.⁴⁹ Rendahnya kinerja guru yang terus berlanjut, yang dipengaruhi oleh motivasi kerja, iklim sekolah, dan kepemimpinan, merupakan pendorong utama di balik penelitian ini. Penelitian ini menggabungkan metode survei dengan metodologi kuantitatif. Temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja, suasana sekolah, dan kepemimpinan transformasional semuanya berdampak pada kinerja guru secara bersamaan. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut bekerja bersama untuk meningkatkan kualitas kinerja guru.

4. Bambang Wasminto dkk. (2025).

Bambang Wasminto dkk. (2025), dalam artikel “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru”.⁵⁰ Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya motivasi kerja guru yang

Sekolah Dasar,” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2021): 54–63, <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35741>, 54.

⁴⁹ Sri Hartinah, Ghufon Abdullah, and Rosalina Br Ginting, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Swasta Kab. Batang,” *Didaktik : Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang* 09, no. 3 (2023), <https://doi.org/10.36989/didaktik.v9i3.1468>, 14.

⁵⁰ Bambang Wasminto, Widya Kusumaningsih, and Kristin Violinda, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja

memerlukan intervensi dari aspek kepemimpinan dan lingkungan kerja, dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru, baik secara parsial maupun simultan dengan budaya kerja. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja (iklim organisasi) memperkuat pengaruh kepemimpinan.

5. Mohd Asraf M. Mohd Siraj, dkk. (2022)

Mohd Asraf M. Mohd Siraj, dkk. (2022) dalam penelitiannya yang berjudul *“The Relationship Between School Heads’ Transformational and Structural Leadership Styles Towards Teachers’ Teaching Motivation”*.⁵¹ Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi mengajar guru sebagai faktor utama dalam keberhasilan proses pendidikan. Studi ini menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan struktural kepala sekolah dengan motivasi mengajar guru di sekolah dasar di Sabah, Malaysia. Pendekatan kuantitatif deskriptif melalui metode survei dengan melibatkan 350 guru sebagai responden, serta menggunakan instrumen seperti MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) dan QMAT untuk mengukur motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi mengajar guru. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan antusiasme guru untuk bekerja di kelas.

6. Mehmet Ozdogru, dkk. (2025)

Mehmet Ozdogru, dkk. (2025) dalam penelitiannya yang berjudul *“How Leadership and School Climate Influence Student Achievement: Evidence from a Comparative Meta-Analysis”*.⁵² Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya

Guru Di SMP Negeri Sub Rayon 11 Kota Semarang,” *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6, no. 3 (2025): 2309–21, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3>, 239.

⁵¹ Mohd Asraf M Mohd Siraj et al., “The Relationship between School Heads’ Transformational and Structural Leadership Styles towards Teachers’ Teaching Motivation,” *Asian Journal of University Education (AJUE)* 18, no. 1 (2022), <https://doi.org/10.24191/ajue.v18i1.17193>, 244.

⁵² Mehmet Ozdogru, Yilmaz Sarier, and Tezcan Korucuoglu, “How Leadership and School Climate Influence Student Achievement: Evidence from a Comparative Meta-Analysis,”

peran kepemimpinan dan iklim sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya dalam pencapaian akademik siswa. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan dan iklim sekolah terhadap prestasi siswa melalui pendekatan meta-analisis. Metode penelitian yang digunakan adalah meta-analisis terhadap 90 studi empiris dengan total 83.337 partisipan. Temuan studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan akademik siswa sedikit banyak dipengaruhi oleh iklim sekolah dan kepemimpinan. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi yang positif terbukti berkontribusi dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Temuan ini mengindikasikan bahwa iklim sekolah yang baik serta kepemimpinan yang efektif secara tidak langsung juga berdampak pada motivasi dan kinerja guru dalam proses pembelajaran.

7. Rais Hidayat dan Yuyun Elizabeth Patras (2024)

Rais Hidayat dan Yuyun Elizabeth Patras (2024) dalam penelitiannya yang berjudul *“Teacher Innovativeness: The Effect of Self-Efficacy, Transformational Leadership, and School Climate”*. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan peningkatan inovasi guru dalam menghadapi perubahan dunia pendidikan yang semakin kompleks. Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap *self-efficacy* dan inovasi guru. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 145 guru SMK negeri di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* dan inovasi guru. Temuan ini memperkuat bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah yang kondusif mampu meningkatkan kualitas psikologis guru, termasuk motivasi kerja dan inovasi dalam pembelajaran.

8. Hardianto, Hidayat, dan Setiawan (2025)

Hardianto, Hidayat, dan Setiawan (2025) dalam penelitiannya yang berjudul *“The Influence of Reward, Transformational Leadership and Motivation on Job Satisfaction of Primary School Teachers”*.⁵³ Penelitian ini dilatarbelakangi oleh

Educational Process: International Journal 15, no. 15 (2025): e2025156, <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.15.156>, 16.

⁵³ Hardianto Hardianto, Hidayat Hidayat, and Muhammad Nurhisyam Ali Setiawan, “The Influence of Reward, Transformational Leadership and Motivation on Job Satisfaction of Primary

pentingnya peningkatan kepuasan kerja guru melalui faktor kepemimpinan dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru sekolah dasar. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory* dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) terhadap 251 guru. Temuan studi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, dan dorongan ini berfungsi sebagai faktor mediasi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja maupun kepuasan guru.

9. Iwan Perdana, Rosnah Ishak, dan Mansor (2025)

Iwan Perdana, Rosnah Ishak, dan Mansor (2025) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Influence of Transformational School Leadership on Private School Teachers’ Intrinsic Motivation*”.⁵⁴ Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya motivasi intrinsik guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan keberhasilan pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi intrinsik guru sekolah swasta di Kalimantan Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 335 guru. Temuan studi ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik guru sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Upaya memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai posisi dan kontribusi penelitian ini, tabel 1.8 berikut disajikan ringkasan persamaan dan perbedaannya dengan beberapa penelitian terdahulu:

School Teachers,” *Journal of Pedagogical Research* 9, no. 4 (2025): 67–80, <https://doi.org/10.33902/JPR.202534916>, 75-77.

⁵⁴ Iwan Perdana, Rosnah Binti Ishak, and Mahaliza Binti Mansor, “The Influence of Transformational School Leadership on Private School Teachers Intrinsic Motivation,” *Anatolian Journal of Education* 10, no. 1 (2025): 127–38, <https://doi.org/10.29333/aje.2025.10110a>, 216

Tabel 1. 8 Kajian Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan Penelitian
1	2	3	4	5
1.	Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru di sekolah menengah kejuruan islam	Variabel bebas: a. Kepemimpinan transformasional Variabel terikat: a. Motivasi kerja guru	Variabel bebas: a. Iklim sekolah	a. Variabel penelitian b. Tempat penelitian c. Teori yang digunakan
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar	Variabel bebas: a. Kepemimpinan Transformasional	Variabel bebas: a. Iklim Sekolah Variabel terikat: a. Motivasi Kerja Guru	a. Variabel penelitian b. Tempat penelitian Teori yang digunakan
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Swasta Kabupaten Batang	Variabel bebas: a. Kepemimpinan transformasional b. Iklim sekolah	Variabel terikat: a. Motivasi kerja guru	a. Variabel penelitian b. Tempat penelitian c. Teori yang digunakan
4.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala	Variabel bebas: c. Kepemimpinan transformasional	Variabel bebas: a. Iklim sekolah	a. Variabel penelitian b. Tempat penelitian

No.	Judul	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan Penelitian
1	2	3	4	5
	Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru	Variabel terikat: a. Motivasi kerja guru		c. Teori yang digunakan
5.	<i>The Relationship Between School Heads' Transformational and Structural Leadership Styles Towards Teachers' Teaching Motivation</i>	Variabel bebas: b. Kepemimpinan transformasional Variabel terikat: a. Motivasi kerja guru	Variabel bebas: b. Iklim sekolah	a. Variabel penelitian b. Tempat penelitian c. Teori yang digunakan
6.	<i>How Leadership and School Climate Influence Student Achievement: Evidence from a Comparative Meta-Analysis</i>	Variabel bebas: a. Kepemimpinan b. Iklim sekolah	Variabel terikat: a. Motivasi kerja guru	a. Variabel penelitian b. Tempat penelitian c. Teori yang digunakan
7.	<i>Teacher Innovativeness: The Effect of Self-Efficacy, Transformational Leadership, and School Climate</i>	Variabel bebas: a. Kepemimpinan transformasional b. Iklim sekolah	Variabel terikat: a. Motivasi kerja guru	a. Variabel penelitian b. Tempat penelitian c. Teori yang digunakan
8.	<i>The Influence of Reward, Transformational Leadership</i>	Variabel bebas: a. Kepemimpinan Transformasional	Variabel bebas: b. Iklim sekolah Variabel terikat:	a. Variabel penelitian b. Tempat penelitian

No.	Judul	Persamaan	Perbedaan	Kebaruan Penelitian
1	2	3	4	5
	<i>and Motivation on Job Satisfaction of Primary School Teachers</i>		a. Motivasi kerja guru	c. Teori yang digunakan
9.	<i>The Influence of Transformational School Leadership on Private School Teachers' Intrinsic Motivation</i>	Variabel bebas: a. Kepemimpinan transformasional Variabel terikat: a. Motivasi kerja guru	Variabel bebas: a. Iklim sekolah	a. Variabel penelitian b. Tempat penelitian c. Teori yang digunakan

Sumber: dibuat oleh peneliti (2026)

Berdasarkan hasil kajian terhadap Sembilan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dalam hal focus kajian yang menyoroti pengaruh kepemimpinan transformasional serta iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru, dengan pendekatan kuantitatif dan metode survei sebagai desain yang umum digunakan. Subjek yang dikaji juga relative serupa, yaitu para guru di lingkungan sekolah atau madrasah. Namun demikian, perbedaan terlihat jelas pada variabel iklim sekolah yang masih jarang diteliti dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada integrasi variabel kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah sebagai aspek-aspek yang turut memengaruhi motivasi kerja guru, baik secara eksplisit maupun implisit serta dapat digunakan untuk melakukan prediksi tingkatannya, yang belum banyak diungkap secara empiris khususnya di lingkungan MIN se-Kota Bandung, sehingga penelitian ini diharapkan tercipta penambahan wawasan keilmuan yang relevan terhadap pengembangan manajemen kepemimpinan dalam konteks pendidikan Islam berbasis adaptif.

H. Definisi Operasional

Ruang lingkup penelitian ini dijelaskan melalui definisi operasional yang dirancang secara spesifik bagi setiap variabel. Penjabaran berikut menguraikan cara pengukuran dan penerapan masing-masing variabel dalam konteks penelitian Lapangan.

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang mempengaruhi dan menginspirasi pengikut (bawahan, karyawan) untuk mencapai hasil yang luar biasa (melewati harapan yang ditetapkan), dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri untuk mencapai tujuan dan visi organisasi.⁵⁵ Kepemimpinan transformasional terhadap guru mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual, penguatan nilai-nilai etika dan moral, serta dukungan instruksional dari pemimpin kepada guru. Pendekatan kepemimpinan ini mampu mendorong, menginspirasi, dan memotivasi guru untuk berinovasi serta melakukan perubahan yang diperlukan guna mendukung keberhasilan dan kemajuan organisasi sekolah.

2. Iklim sekolah

Iklim organisasi sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam lingkungan pendidikan yang berkaitan erat dengan pencapaian akademik siswa. Dalam kajian pendidikan, iklim organisasi dipahami sebagai kondisi yang mencakup berbagai aspek, seperti sikap guru terhadap pembelajaran dan peserta didik, kemampuan sekolah dalam mendukung perkembangan potensi siswa, kondisi fisik sekolah, serta sikap dan kepemimpinan kepala sekolah beserta unsur-unsur lain yang mendukung keberlangsungan fungsi sekolah secara optimal.⁵⁶ Dengan demikian, iklim organisasi sekolah berperan dalam membentuk perilaku kolektif warga sekolah sekaligus menjadi pembeda kualitas antar sekolah. Iklim sekolah yang positif dapat memberikan dampak pada kehidupan akademik siswa,

⁵⁵ Sasli Rais, Bibin Rubini, and Herfina, "Increasing Teacher Creativity through Strengthening Transformational Leadership, Teamwork, and Work Engagement," *Pegem Journal of Education and Instruction* 12, no. 1 (2022): 232–41, <https://doi.org/10.47750/pegegog.12.01.24>, 233.

⁵⁶ Ozdogru, Sarier, and Korucuoglu, "How Leadership and School Climate Influence Student Achievement: Evidence from a Comparative Meta-Analysis.", 3-5.

karena hubungan yang harmonis di lingkungan sekolah mampu menumbuhkan rasa memiliki pada guru dan siswa. Kondisi tersebut turut mendukung terciptanya sikap saling menghargai, keadilan, dan kedisiplinan di sekolah.

3. Motivasi kerja guru

Motivasi memiliki peran yang besar dalam memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja individu di berbagai bidang, termasuk dunia pendidikan. Motivasi dapat dipahami sebagai dorongan atau tekad yang mengarahkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, yang tercermin melalui perilaku yang terfokus pada pencapaian tujuan tersebut.⁵⁷ Bagi guru, motivasi yang tinggi menjadi dasar penting dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Tanpa motivasi yang kuat, guru akan sulit memberikan kinerja terbaik dalam proses pembelajaran. Sebaliknya, pendidik yang sangat termotivasi lebih mungkin mampu menciptakan lingkungan belajar yang mendukung secara sosial, psikologis, dan fisik untuk meningkatkan prestasi siswa dan mendorong partisipasi aktif guru dalam meningkatkan standar pendidikan.



⁵⁷ Perdana, Ishak, and Mansor, "The Influence of Transformational School Leadership on Private School Teachers Intrinsic Motivation.", 127.