

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan merupakan suatu sistem yang memiliki tujuan untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas, berkarakter, dan mampu beradaptasi terhadap perkembangan zaman. Dalam mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan pengelolaan lembaga pendidikan yang efektif melalui kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan dan inovasi secara berkelanjutan. Kepemimpinan inovatif menjadi penting dalam dunia pendidikan karena pemimpin yang inovatif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan kesempatan pembelajaran yang bermanfaat, serta menghasilkan kebijakan yang tidak hanya berdampak pada sekolah, tetapi juga pada masyarakat luas. Kepemimpinan inovatif juga dapat menciptakan organisasi pendidikan yang secara konsisten memberikan praktik kerja yang baik sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan inovatif agar mampu menjawab tantangan pendidikan yang semakin kompleks dan dinamis. (Syam, 2012)

Kepala madrasah memiliki posisi strategis sebagai pemimpin lembaga pendidikan yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan proses pendidikan. Hal ini sejalan dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1 yang menjelaskan bahwa kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan, pembinaan warga sekolah, administrasi sekolah, serta pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan. Dalam konteks tersebut, keberhasilan kepala madrasah dalam menjalankan perannya tidak terlepas dari kemampuan untuk menerapkan kepemimpinan inovatif yang mampu meningkatkan motivasi kerja guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif memiliki pengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Tasya (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan inovatif kepala sekolah terbukti memberikan dampak signifikan terhadap motivasi kerja guru, terutama pada aspek pengembangan metode pembelajaran, komitmen profesional, kemampuan pemecahan masalah pembelajaran, adaptasi teknologi digital, dan semangat kolaborasi antar guru. Selain itu, penelitian oleh Jumiaty Safitri dan Muhammad Anggun Manumanoso Prasetyo (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan melalui budaya kerja yang lebih efektif dan kolaboratif. Penelitian Agusthina Risambessy (2022) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan inovatif dan motivasi kerja mampu mendorong perubahan positif terhadap budaya kerja dan pemberdayaan organisasi pendidikan. Dengan demikian, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan pendidikan.

Pentingnya motivasi kerja terhadap kualitas pendidik sejalan dengan temuan Ihsan, Supiana, dan Gustini (2021) yang menyatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja guru di lingkungan madrasah sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi yang dimilikinya. Guru yang memiliki motivasi kuat, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, cenderung menunjukkan tingkat disiplin, kreativitas, dan komitmen yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas instruksionalnya. Oleh karena itu, implikasi bagi manajemen pendidikan Islam adalah perlunya penerapan strategi kepemimpinan yang humanis dan sistem pemberian penghargaan yang adil guna menjaga stabilitas motivasi guru, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap pencapaian prestasi belajar peserta didik. (Ihsan et al., (2021)

Temuan empiris mengenai kepemimpinan inovatif kepala madrasah diperoleh melalui observasi awal pada dua lembaga pendidikan dasar Islam swasta dan negeri di Kabupaten Sumedang, yaitu MI Plus Al-Khudamat

Sumedang dan MIN 2 Sumedang. Pemilihan dua lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan akademik dan metodologis, yaitu untuk memperluas jumlah responden penelitian sekaligus memperoleh gambaran empiris yang lebih komprehensif mengenai implementasi kepemimpinan inovatif kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada lembaga pendidikan dengan karakteristik yang berbeda. MI Plus Al-Khudamat Sumedang merepresentasikan madrasah berbasis pesantren yang mengintegrasikan pendidikan formal dengan pembinaan keagamaan secara intensif, sedangkan MIN 2 Sumedang merepresentasikan madrasah ibtidaiyah negeri yang dikenal memiliki tata kelola kelembagaan yang adaptif, inovatif, dan kompetitif di Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara di MI Plus Al-Khudamat Sumedang, Linda (Guru matematika) menyatakan kepala madrasah telah menerapkan berbagai bentuk kepemimpinan inovatif, seperti memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi, mendorong penggunaan metode pembelajaran kreatif berbasis media digital, serta membangun komunikasi terbuka dan partisipatif dalam forum musyawarah sekolah. Selain itu, kepala madrasah juga memberikan motivasi melalui pembinaan rutin dan kegiatan spiritual, seperti pengajian bersama, *simaan* Al-Qur'an, *talaran tahfidz*, serta salat duha berjamaah sebagai bentuk penguatan spiritual guru. Akan tetapi, hasil observasi juga menunjukkan masih terdapat beberapa kendala, seperti pembagian tugas yang belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi guru dan belum optimalnya pemberian motivasi kerja kepada sebagian guru. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan inovatif masih memerlukan penguatan agar dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap motivasi kerja guru.

Sementara itu, berdasarkan hasil wawancara awal dengan Dede Sumiati, S.Sos.I., M.Pd.I kepala madrasah di MIN 2 Sumedang, diperoleh informasi bahwa kepala madrasah telah menerapkan berbagai bentuk kepemimpinan inovatif yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran, penguatan

karakter islami, dan pengembangan profesionalisme guru. Beberapa inovasi yang diterapkan antara lain digitalisasi sistem administrasi dan pembelajaran melalui absensi digital, pemanfaatan *E-Learning Madrasah*, penguatan program *Tahfidz Terintegrasi*, pengembangan budaya literasi modern, serta pelaksanaan program “*Kamis Berbagi*” (*digital peer mentoring*) sebagai wadah peningkatan kompetensi guru berbasis kolaborasi. Selain itu, kepala madrasah juga menerapkan sistem penghargaan (*reward system*) seperti *Teacher of the Month*, pemberian sertifikat apresiasi, dan kesempatan mengikuti pelatihan sebagai upaya meningkatkan semangat dan motivasi kerja guru. Hasil observasi menunjukkan bahwa inovasi tersebut berdampak pada meningkatnya kedisiplinan guru, kemampuan adaptasi teknologi, kreativitas pembelajaran, serta rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas profesional.

Pemilihan kedua madrasah tersebut juga didasarkan pada karakteristik dan kualitas kelembagaan yang dimiliki. MI Plus Al-Khudamat Sumedang dikenal sebagai madrasah yang mengintegrasikan sistem pendidikan formal dengan pembinaan berbasis lingkungan pesantren sehingga berorientasi pada pembentukan karakter religius peserta didik. Di sisi lain, MIN 2 Sumedang merupakan salah satu madrasah ibtidaiyah negeri yang memiliki reputasi baik di Kabupaten Sumedang, baik pada bidang akademik, keagamaan, maupun pengembangan inovasi pendidikan melalui integrasi teknologi dan pembinaan karakter islami. Kondisi tersebut menjadikan kedua madrasah relevan untuk dijadikan lokasi penelitian karena memiliki pendekatan kepemimpinan dan pengelolaan pendidikan yang berbeda, tetapi sama-sama berupaya meningkatkan motivasi kerja guru sebagai bagian penting dari peningkatan mutu pendidikan. Meskipun kedua madrasah telah menerapkan berbagai bentuk kepemimpinan inovatif, masih ditemukan adanya variasi implementasi dan hasil yang dicapai. Pada MI Plus Al-Khudamat ditemukan beberapa kendala terkait optimalisasi motivasi kerja guru, sedangkan di MIN 2 Sumedang terlihat implementasi inovasi yang lebih sistematis berbasis teknologi dan pengembangan kompetensi. Perbedaan kondisi tersebut menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut guna mengetahui sejauh mana kepemimpinan inovatif kepala

madrasah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru pada dua lembaga pendidikan Islam dasar dengan karakteristik kelembagaan yang berbeda.

Konteks ini semakin menegaskan bahwa kepemimpinan inovatif kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi pendidikan, tetapi juga sebagai penggerak perubahan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, inspiratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan (E. Mulyasa, 2007).

Fenomena tersebut dapat dipahami melalui teori kepemimpinan inovatif dan teori motivasi kerja guru. Menurut Bernard Bass dalam teori kepemimpinan transformasional, pemimpin inovatif harus mampu memberikan *intellectual stimulation* atau stimulasi intelektual kepada bawahan sehingga mendorong kreativitas dan inovasi dalam bekerja. Selain itu, Jack Zenger dan Joseph Folkman (2014) menjelaskan bahwa pemimpin inovatif memiliki kemampuan dalam membangun komunikasi terbuka, memberikan inspirasi, menciptakan partisipasi, serta mendorong peningkatan kinerja anggota organisasi. Sementara itu, motivasi kerja guru menurut Hamzah B. Uno (2007) dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, salah satunya adalah kepemimpinan. Guru dengan motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab, semangat kerja, disiplin, dan komitmen yang lebih baik dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Sejumlah penelitian terdahulu telah banyak menguji hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru, seperti studi Anita Juniarti (2010) pada MAN Malang II Batu dan Turmiyati (2016) pada MTs Al-Hikmah Kedaton yang berfokus pada gaya kepemimpinan umum dan berorientasi pada jenjang pendidikan menengah. Begitu pula dengan kajian Firmawati et al. (2017) serta Yoke Sanasa et al. (2024) yang mengkaji efektivitas kepemimpinan di tingkat sekolah menengah umum.

Namun demikian, mayoritas studi tersebut masih memiliki kesenjangan literatur (*literature gap*), di mana fokus analisis umumnya terbatas pada gaya kepemimpinan konvensional tanpa mengartikulasikan secara mendalam dimensi kepemimpinan berorientasi inovasi (*innovative leadership*), serta dominan berlokasi di luar jenjang pendidikan dasar Islam. Selain itu, belum ada penelitian yang secara eksplisit mengukur pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap motivasi kerja guru dengan membandingkan dua konteks kelembagaan yang berkarakteristik kontras sekaligus, yaitu madrasah swasta berbasis pesantren (MI Plus Al-Khudamat) dan madrasah negeri adaptif-digital (MIN 2 Sumedang). Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi ruang kosong akademis tersebut dengan menyajikan bukti empiris mengenai sejauh mana kepemimpinan inovatif kepala madrasah memengaruhi motivasi kerja guru pada konteks dualitas karakteristik kelembagaan Madrasah Ibtidaiyah.

Adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan tersebut menunjukkan urgensi penelitian ini. Motivasi kerja guru merupakan faktor penting yang menentukan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru di madrasah. Jika permasalahan seperti pembagian tugas yang tidak sesuai kompetensi dan kurang optimalnya motivasi kerja terus dibiarkan, maka dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja, tanggung jawab, kualitas pembelajaran, bahkan mutu pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan kajian ilmiah yang mampu menjelaskan sejauh mana kepemimpinan inovatif kepala madrasah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru.

Sebagai solusi atas permasalahan tersebut, kepemimpinan inovatif kepala madrasah dipandang mampu menjadi pendekatan yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Kepala madrasah perlu menciptakan lingkungan kerja yang komunikatif, partisipatif, serta mendukung pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan melalui pelatihan, pembinaan, pemberian penghargaan, dan penguatan motivasi. Jika kepemimpinan inovatif dapat diterapkan secara optimal, maka diharapkan akan tercipta guru yang lebih disiplin, bertanggung jawab, kreatif, memiliki

komitmen tinggi, serta mampu meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan di madrasah secara berkelanjutan.

Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada integrasi kerangka konseptual, konteks kelembagaan, serta pendekatan metodologis yang membedakannya dari studi-studi sebelumnya. Secara teoretis, penelitian ini menyintesis dimensi Kepemimpinan Inovatif dari Jack Zenger dan Joseph Folkman (2014) dengan Teori Motivasi Kerja Guru dari Hamzah B. Uno (2007) yang diperkuat oleh pilar kebutuhan psikologis Abraham Maslow (1943) serta David McClelland (1987), suatu bentuk integrasi yang belum pernah diuji secara empiris pada ekosistem pendidikan dasar Islam. Secara kontekstual, kebaruan penelitian ini ditunjukkan melalui lokus kajian yang membandingkan dua tipologi kelembagaan kontras pada jenjang Madrasah Ibtidaiyah, yakni madrasah swasta berbasis pesantren (MI Plus Al-Khudamat) dan madrasah negeri adaptif-digital (MIN 2 Sumedang). Melalui pendekatan kuantitatif eksplanatori (*ex post facto*), penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan gaya pimpinan, tetapi mengukur secara presisi besaran kontribusi (*effect size*) setiap indikator kepemimpinan inovatif terhadap dimensi motivasi kerja guru, sehingga memberikan kontribusi empiris baru dalam bidang manajemen pendidikan Islam.

Berdasarkan fenomena dan Latar belakang yang ada, dan di pandang pentingnya masalah tersebut untuk diteliti dan dikembangkan, maka masalahnya akan diteliti dalam bentuk penelitian kuantitatif, dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah Terhadap Motivasi Kerja Guru (Penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Plus Al-Khudamat Sumedang dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Sumedang)”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan dan fenomena di atas, maka penulis merumuskan permasalahannya dalam bentuk pertanyaan, yaitu :

1. Bagaimana kepemimpinan inovatif kepala madrasah di MI Plus Al-Khudamat Sumedang dan MIN 2 Sumedang ?
2. Bagaimana motivasi kerja guru di MI Plus Al-Khudamat Sumedang dan MIN 2 Sumedang ?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru di MI Plus Al-Khudamat Sumedang dan MIN 2 Sumedang ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun atas dasar rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui kepemimpinan inovatif kepala madrasah di MI Plus Al-Khudamat Sumedang dan MIN 2 Sumedang.
2. Mendeskripsikan motivasi kerja guru di MI Plus Al-Khudamat Sumedang dan MIN 2 Sumedang.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru di MI Plus Al-Khudamat Sumedang dan MIN 2 Sumedang.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini, penulis berharap akan memberikan manfaat baik manfaat secara teoritis maupun manfaat secara praktis.

1. Secara Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk mengkaji teori-teori Manajemen Pendidikan Islam, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan inovatif kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru, serta diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan keilmuan dalam bidang pendidikan.

2. Secara Praktis

Sedangkan secara praktis diharapkan bermanfaat bagi :

a. Kepala Madrasah

Sebagai bahan evaluasi dan gambaran agar senantiasa selalu memberi dorongan atau memotivasi bagi guru di dalam melaksanakan tanggung jawab nya di sekolah.

b. Guru

Diharapkan sebagai bahan evaluasi, agar senantiasa memiliki motivasi dalam diri, di dalam proses pembelajaran.

c. Sekolah/Madrasah

Diharapkan menjadi bahan gambaran bagi sekolah, agar senantiasa meningkatkan pelayanan pendidikan.

d. Peneliti

Sebagai bahan informasi sekaligus pemahaman juga pengalaman peneliti, sehingga menjadi bekal buat peneliti dikemudian hari ketika menjadi pemimpin di sebuah lembaga pendidikan.

E. Kerangka Berfikir

1. Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan secara umum berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, mengambil keputusan dan bila perlu memaksa orang lain atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Ketika pendekatan kepemimpinan dilihat secara sempit maka proporsi kekuasaan yang dimilikinya dapat dipersepsikan lebih kecil ketika kita melihat pengertian kepemimpinan tersebut dalam pengertian luas. Baik dalam konsepsi formal maupun informal bahwa kadar kekuasaan akan sangat bergantung pula proporsinya kepada cara pandang kita terhadap kepemimpinan. (Sunarso, 2023)

Kepemimpinan yang menerapkan perubahan melalui peluang, rencana strategis, visi-misi unggul, efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan terhadap kemajuan lembaga. Kepemimpinan merupakan faktor pendukung keberhasilan organisasi (Prasetyo, 2021). Dalam konteks penerapan kepemimpinan inovatif ditandai adanya optimalisasi kinerja pegawai sebagai upaya pengembangan pola perilaku dan penetapan aturan. (Safitri & Prasetyo, 2022)

Menurut Jack Zenger dan Joseph Folkman, Dalam bukunya yang berjudul *10 Traits of Innovative Leaders* Folkman menyimpulkan 10 sifat kepemimpinan yang inovatif, antara lain :

a. Unggul dalam menampilkan visi strategis (*strategic vision*)

Karakter kepemimpinan inovatif yang paling efektif adalah mampu menggambarkan secara jelas visi mereka tentang hasil akhir dari inovasi mereka. Mereka mampu dengan jelas menggambarkan cita-cita, mimpi, harapan, dan imajinasi tentang perubahan yang ingin mereka capai. Mereka mampu melukiskannya dengan sangat baik, sehingga menginspirasi orang-orang yang dipimpinnya untuk bekerja lebih keras mewujudkannya. Ia memulai segala sesuatu dengan *begin with the end in mind*.

b. Memiliki fokus yang kuat pada customer (*customer oriented*)

Apa yang dianggap menarik oleh para customer menjadi sangat menarik bagi pemimpin yang inovatif. Mereka akan berusaha keras untuk mampu melihat dari sudut pandang customer (*customer perspektif*), terhubung dengan para customer, dan terus bertanya tentang kebutuhan dan keinginan mereka. Dengan demikian pemimpin yang inovatif akan melibatkan customer dalam berinovasi dan menjadikan customer sebagai orientasi.

c. Menciptakan iklim saling percaya (*mutual trust*)

Inovasi sering berhadapan dengan beragam risiko pada berbagai level, mulai dari regulasi yang belum mendukung, ketersediaan sumber daya yang terbatas, berhadapan dengan kompetitor, dan berbagai tantangan lain. Untuk mampu melalui berbagai tantangan, resiko, kesulitan, dan persaingan, iklim saling percaya dalam tim menjadi sesuatu yang sangat esensial. Pemimpin yang sangat inovatif ini mampu membangun tim yang solid, loyal, kuat, dan tangguh. Ia akan menciptakan hubungan yang hangat antar tim dan mendorong setiap orang dalam timnya untuk mencapai performa terbaik

mereka. Karakter ini menjadikan pemimpin yang inovatif itu pada umumnya sangat baik dalam berkomunikasi.

d. Menunjukkan komitmen pada organisasi dan *customer (true)*

Pemimpin yang inovatif ini akan terus bekerja untuk memeriksa berbagai hal di perusahaan dan melakukan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Mereka akan selalu berada di belakang untuk mengevaluasi semua lini organisasi dan menggerakkan semua elemen pada semua level dalam mencapai visinya. Kepemimpinannya tegas dalam memastikan semua level di organisasi harus bergerak untuk mencapai visi yang ia kejar.

e. Mereka mendengar inovasi dari level bawah (*listen*)

Pemimpin ini tidak lagi berpikir bahwa mereka inovatif dan inovasi harus lahir dari mereka. Mereka percaya bahwa gagasan yang terbaik dan paling inovatif bisa lahir dan tumbuh dari manapun, termasuk dari tingkat paling bawah (*bottom up*) dari struktur manajemen perusahaan. Oleh karenanya, mereka selalu menciptakan budaya untuk terus mendengar ide, menerima gagasan, dan menghormati pemikiran dari semua pihak dalam struktur organisasi. Mereka mampu membangun kesetaraan pada semua level organisasi dalam menghargai ide, gagasan, dan pemikiran.

f. *Persuasif (persuasive)*

Pemimpin inovatif punya kemampuan yang sangat efektif untuk membuat orang lain menerima gagasan-gagasan yang inovatif. Mereka mampu membuat orang lain berpikir “wow” saat mendengar mereka menceritakan inovasinya. Mereka tidak memaksakan gagasan inovatif mereka kepada tim, namun mereka akan menceritakan gagasan dengan sangat antusias, mantap, dan meyakinkan, sehingga anggota tim akan percaya dan terpengaruh untuk mengikuti gagasan tersebut secara sukarela.

g. Mengatur jangkauan dengan sangat baik (*achievable*)

Pemimpin yang inovatif akan mampu merumuskan tujuan akhir, tujuan pada setiap tahapan perkembangan, dan menerjemahkannya pada tiap tingkatan kerja. Mereka mampu menerjemahkan tujuan menjadi target-target yang terukur dari ketersediaan sumber daya yang ada, kemudian menetapkan metrik atau indikator atau parameter yang tepat pada setiap tahapan perkembangan. Mereka sangat ambisius, tapi juga realistis. Mereka mengambil risiko-risiko yang terukur.

h. Menekankan kecepatan (*Speed*)

Value adalah inti dari sebuah inovasi, namun menghasilkan sebuah value dari inovasi adalah pekerjaan yang sulit, panjang, dan berat. Oleh karenanya inovator selalu berkejaran dengan waktu dalam mewujudkan inovasinya, mereka berhadapan dengan ketersediaan sumber daya yang terbatas dan juga kompetitor yang tangkas. Oleh karena itu, mereka akan bekerja keras untuk mendorong organisasi atau perusahaan bergerak lebih cepat. Mereka menciptakan sistem yang efektif dan efisien dalam bekerja, menentukan metrik-metrik yang terukur sebagai target organisasi atau perusahaan, lalu mengalokasikan berbagi sumber daya untuk mencapainya dalam tempo sesingkat-singkatnya.

i. Terbuka dalam berkomunikasi (*open*)

Pemimpin yang inovatif akan memberikan *feedback* yang jujur, terus terang, dan apa adanya, walaupun terkadang sangat tajam dan kritis. Karakter kepemimpinan ini akan mengakibatkan orang-orang yang dipimpinnya memahami pola pikir pemimpin mereka dan merasa percaya kepadanya, sehingga membantu mereka dalam berperan pada tugas dan fungsi masing-masing dalam mengikuti logika, keyakinan, dan pemikiran pemimpin mereka. Karakter ini juga akan membangun kepercayaan dalam tim, sehingga mereka semua memahami masalah dan tantangan yang sedang dan akan mereka hadapi.

j. Menginspirasi dan memotivasi (*inspirative*)

Pemimpin yang inovatif akan mampu terinspirasi dan tergerak oleh imajinasi akan realisasi inovasi itu. Ia mengimajinasikan inovasinya dan melibatkan hati secara emosional untuk mampu menggerakkan dirinya dan orang-orang yang dipimpinnya untuk bekerja lebih keras, sehingga dapat dengan segera merealisasikan gagasan inovatif tersebut. Bukanlah pekerjaan yang mudah untuk membuat orang-orang yang dipimpinnya mengejar ambisi atau cita-cita akan inovasi yang dimimpikannya, di sanalah kemampuannya meneladankan, menginspirasi, dan memotivasi menjadi sesuatu yang mutlak untuk melahirkan antusiasme, energi, dan menjadi daya tarik yang terus menarik timnya bekerja keras untuk merealisasikan inovasi itu. (Zenger & Folkman, 2014)

Adapun kepemimpinan Inovatif menurut teori Zenger dan Folkman (2014) bisa di simpulkan menjadi 5 sifat kepemimpinan Inovatif :

1. Memiliki visi dan strategi yang jelas

Zenger & Folkman (2014) berpendapat bahwa pemimpin yang luar biasa memiliki kemampuan perspektif strategis, yang mencakup kemampuan untuk merumuskan arah organisasi yang kuat, menetapkan tujuan jangka panjang, dan memastikan semua anggota memahami arah tersebut. Visi yang jelas menjadi dasar penggerak organisasi, sementara strategi yang tepat memastikan pencapaian visi dengan cara terukur dan sistematis.

2. Mendorong kreativitas dan partisipasi

Dalam kerangka tersebut, pemimpin yang efektif berkontribusi terhadap dorongan inovasi dengan membangun iklim yang aman bagi gagasan-gagasan baru. Menurut Zenger & Folkman, seorang pemimpin harus dapat menghapus hambatan psikologis, menciptakan ruang untuk berdiskusi, dan memberikan apresiasi terhadap keterlibatan anggota. Ini meningkatkan partisipasi dan mendorong lahirnya solusi inovatif dalam organisasi.

3. Komunikatif dan Terbuka

Zenger & Folkman menekankan kompetensi *communicates powerfully and prolifically*, yang merupakan kemampuan pemimpin untuk menyampaikan pesan dengan jelas, terbuka, dan konsisten. Dengan komunikasi yang baik, seorang pemimpin dapat membangun kepercayaan, memperkuat koordinasi, dan mencegah terjadinya kesalahpahaman dalam organisasi. Dengan adanya keterbukaan, pemimpin dan anggota dapat saling bertukar informasi.

4. Menjadi Teladan dan Motivator

Teori mereka menjelaskan pentingnya kompetensi *character* dan *inspires and motivates others to high performance*. Pemimpin menjadi model perilaku yang mencerminkan integritas, etika, dan profesionalisme. Dengan menunjukkan komitmen dan etos kerja yang kuat, pemimpin mampu menginspirasi anggota untuk meningkatkan kinerja dan berkomitmen pada tujuan bersama.

5. Berorientasi pada hasil dan perbaikan berkelanjutan

Zenger & Folkman menekankan kompetensi *"drives for results"*, yang merupakan orientasi kuat terhadap pencapaian kinerja organisasi. Para pemimpin perlu memusatkan perhatian pada efektivitas, mengatasi kendala, dan memastikan pencapaian target. Di samping itu, mereka menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), yang mencakup kemampuan untuk mengevaluasi kinerja, belajar dari pengalaman, dan melakukan peningkatan secara terus-menerus.

Secara umum, masih ada kepala madrasah yang belum maksimal dalam menerapkan kepemimpinannya dalam menjalankan tugasnya. Masih terdapat kepala sekolah yang memandang para bawahannya, seperti yang dapat dilihat dari hal ini. sama tanpa memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Kepala madrasah juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan, berkomunikasi dengan para staf, bertanggung jawab, dan memberikan motivasi.

2. Motivasi Kerja Guru

Hamzah B Uno (Uno, 2007) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan dari diri sendiri, baik yang berasal dari luar maupun dari dalam, yang menunjukkan adanya hubungan antara keinginan, harapan, minat, penghargaan, penghormatan, dan kebutuhan. Menurut Sardiman menyatakan bahwa motivasi adalah suatu perpaduan yang dimulai dengan perasaan dan diikuti dengan respons internal untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu rangsangan dalam diri individu, baik yang bersumber dari dalam dirinya sendiri maupun dari luar, sehingga orang tersebut melakukannya sesuai dengan sendirinya. (Sardiman, 2011)

Dapat disimpulkan dari Teori Hamzah B Uno menyatakan ada dua poin kerangka berfikir motivasi kerja guru ;

1. Semangat dan antusiasme kerja

Hamzah B Uno (2007) menyatakan bahwa motivasi tercermin dalam semangat dan antusiasme individu saat menjalankan tugas. Semangat kerja mencerminkan adanya dorongan internal yang kuat, yang membuat seseorang bekerja dengan energi positif, penuh inisiatif, dan tidak mudah mengalami kejenuhan. Semangat yang besar mencerminkan sikap kerja yang optimis dan kesiapan untuk menghadapi tantangan.

2. Tanggung jawab terhadap tugas

Hamzah B Uno (2007) menjelaskan bahwa motivasi yang baik ditandai dengan kesediaan seseorang untuk memikul dan menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab. Ini mencakup disiplin, *punctuality*, serta kepatuhan terhadap standar kerja yang ditetapkan. Menunjukkan tanggung jawab berarti menunjukkan adanya komitmen internal untuk mencapai hasil kerja yang terbaik.

Abraham Maslow menyatakan bahwa manusia didorong oleh lima tingkatan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi secara berurutan. Hierarki ini dimulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan

sosial, kebutuhan penghargaan, hingga puncaknya yaitu aktualisasi diri (Maslow, (1943). Dalam pandangan Maslow, individu tidak akan termotivasi untuk mencapai tingkatan yang lebih tinggi sebelum kebutuhan pada level di bawahnya terpenuhi secara memadai. Di sisi lain, David McClelland menawarkan perspektif berbeda melalui Teori Kebutuhan Berprestasi (*Acquired Needs Theory*) yang menekankan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh tiga dorongan utama yang dipelajari dari lingkungan dan budaya, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi (Maslow, (1943). Berbeda dengan Maslow yang menggunakan pendekatan hierarkis, McClelland berpendapat bahwa setiap individu memiliki keseimbangan yang berbeda-beda di antara ketiga kebutuhan tersebut, yang kemudian membentuk perilaku mereka dalam lingkungan kerja maupun kehidupan sosial.

Motivasi individu didorong oleh interaksi kompleks antara pencapaian personal dan pengaruh sosial, manusia berusaha memenuhi kebutuhan penghargaan untuk memperoleh rasa hormat serta pengakuan, yang kemudian berlanjut pada upaya mencapai aktualisasi diri sebagai puncak perwujudan seluruh potensi dan bakat unik mereka (Maslow, (1943). Sejalan dengan hal tersebut, David McClelland menekankan bahwa dinamika motivasi juga sangat dipengaruhi oleh kebutuhan akan prestasi yang mendorong seseorang untuk unggul dalam tugas-tugas menantang, serta kebutuhan akan kekuasaan yang menggerakkan individu untuk memberikan dampak, pengaruh, dan memegang kendali atas lingkungan sosial maupun organisasinya (McClelland, (1987).

Berdasarkan pernyataan di atas dari Abraham Maslow dan David McClelland Menyatakan ada empat Poin kerangka berfikir motivasi kerja guru :

1. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan penghargaan berkaitan dengan keinginan individu untuk mendapatkan evaluasi diri yang stabil, memiliki harga diri yang kuat, serta

dihormati oleh orang lain. Maslow membagi kebutuhan ini menjadi dua aspek, yaitu kebutuhan akan kekuatan, prestasi, dan kemandirian, serta kebutuhan akan reputasi, status, pengakuan, dan apresiasi dari lingkungan luar. Terpenuhinya kebutuhan ini memberikan rasa percaya diri dan perasaan bahwa seseorang memiliki nilai serta kegunaan bagi dunia di sekitarnya (Maslow, (1943).

2. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Aktualisasi diri merupakan tingkatan tertinggi dalam hierarki Maslow, yang merujuk pada keinginan seseorang untuk merealisasikan seluruh potensi yang dimilikinya secara maksimal. Kebutuhan ini mendorong individu untuk menjadi apa yang ia impikan, baik itu menjadi orang tua yang ideal, atlet profesional, maupun seniman yang kreatif. Berbeda dengan tingkat kebutuhan di bawahnya yang muncul karena kekurangan, aktualisasi diri muncul karena dorongan untuk terus bertumbuh dan mengembangkan kapasitas diri (Maslow, (1943). Pada tahap ini, individu lebih fokus pada pemecahan masalah secara objektif, memiliki kemandirian yang tinggi, dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan hidup mereka. Maslow menyatakan bahwa proses aktualisasi diri bukan merupakan titik akhir yang statis, melainkan sebuah perjalanan berkelanjutan untuk terus mengasah bakat dan kreativitas. Meskipun setiap manusia memiliki kapasitas untuk sampai pada tahap ini, pencapaiannya sangat bergantung pada terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan dasar pada level sebelumnya (Maslow, (1943).

3. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement - nAch*)

Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan internal individu untuk mencapai keunggulan, meraih standar tertentu, dan berusaha keras demi mencapai kesuksesan dalam tugas yang diberikan. Seseorang dengan kebutuhan prestasi yang tinggi cenderung menyukai tantangan yang memiliki tingkat kesulitan moderat, di mana mereka dapat menggunakan

kemampuan sendiri untuk menyelesaikannya. Mereka lebih menghargai umpan balik yang cepat dan nyata atas kinerja mereka dibandingkan dengan imbalan materi semata (Maslow, (1943). Individu yang didorong oleh kebutuhan ini biasanya menghindari tugas yang terlalu mudah karena tidak memberikan kepuasan, namun juga menghindari tugas yang terlalu berisiko karena hasil akhirnya sering kali di luar kendali mereka. Motivasi utama mereka adalah perasaan puas saat berhasil menyelesaikan sesuatu dengan lebih baik dan lebih efisien daripada sebelumnya. McClelland berpendapat bahwa kebutuhan ini sangat krusial dalam mendorong produktivitas dan inovasi di lingkungan kerja maupun dalam pengembangan ekonomi secara lebih luas (McClelland, (1987).

Di sisi lain, motivasi kerja merupakan motivasi yang dimiliki individu di lingkungan kerjanya, baik di lembaga maupun organisasi. Pencapaian di bidang pendidikan selalu dikaitkan dengan motivasi kerja seorang guru. Memang, sebagai konsumen, pelayanan pendidikan diharapkan memiliki kualitas terbaik. Oleh karena itu, sebagai penerima layanan jasa pendidikan, harus memiliki semangat kerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan alasan yang menjadi latar belakangnya, sehingga mereka cenderung akan meningkatkan motivasi kerjanya, seperti pandangan terhadap pekerjaan, penghargaan, kebutuhan, kesadaran, keinginan untuk maju, dan harapan.

Apabila kepemimpinan inovatif yang diterapkan oleh seorang pemimpin sesuai dengan kondisi, keadaan, budaya, dan lingkungan sekolah tersebut, maka kepemimpinan tersebut dapat diterima dengan mudah. Jika hal tersebut sudah sesuai, maka akan diterima, dan otomatis setiap guru akan cenderung meningkatkan etos kerjanya. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, diharapkan motivasi kerja meningkat.

Secara teoritis, kepemimpinan inovatif memiliki korelasi linear dengan motivasi kerja guru. Sebagaimana dikemukakan oleh (Mulyasa, 2022). Memiliki visi yang jelas, mendorong kreativitas, berkomunikasi dengan baik, dan memberikan inspirasi kepada anggota organisasi adalah semua contoh kepemimpinan inovatif. Menciptakan lingkungan kerja yang

menyenangkan, memberikan penghargaan, dan melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan semangat dan motivasi guru untuk bekerja. Sebaliknya, banyak hal memengaruhi motivasi guru untuk bekerja, baik dari dalam maupun dari luar, dengan kepemimpinan menjadi salah satu faktor eksternal yang paling signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin inovatif seorang kepala sekolah, semakin tinggi pula motivasi guru untuk bekerja. Sebaliknya, jika kepemimpinan inovatif tidak berjalan dengan baik, maka cenderung ada penurunan motivasi guru untuk bekerja.

Dengan demikian, bahwa kepemimpinan inovatif yang dimiliki kepala madrasah akan berpengaruh positif bagi motivasi kerja guru terutama di MI Plus Al-Khudamat Sumedang dan MIN 2 Sumedang. Dengan kata lain, semakin baik kepemimpinan inovatif yang diterapkan kepala madrasah, maka semakin tinggi pula motivasi yang dimiliki oleh guru.



Adapun secara singkat kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan pada bagan sebagai berikut :



Gambar 1.1 Kerangka berpikir

F. Hipotesis

Sugiyono (2010) Menyatakan Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap pertanyaan dalam rumusan masalah, yang kemudian disusun menjadi kalimat berbentuk pertanyaan (Sugiyono, 2010). Berdasarkan kerangka berpikir di atas, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Inovatif (Variabel X) terhadap Motivasi kerja Guru (Variabel Y) dilakukan melalui uji hipotesis yang diperoleh sebagai berikut :

1. Hipotesis Alternatif (Ha) : Terdapat pengaruh yang signifikan mengenai kepemimpinan inovatif kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru di MI Plus Al-Khudamat Sumedang.
2. Hipotesis Nol (Ho) : Tidak adanya pengaruh yang signifikan mengenai kepemimpinan inovatif kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru di MI Plus Al-Khudamat Sumedang.

Berdasarkan Hipotesis di atas, peneliti mengajukan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala madrasah inovatif terhadap motivasi kerja guru.

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelusuran, peneliti menemukan beberapa sumber sebagai bahan rujukan atau pembandingan baik dari jurnal juga hasil penelitian sebelumnya, diantaranya menjadi berikut :

Tabel 1. 1 penelitian terdahulu

No	Judul	Persamaan penelitian	Perbedaan penelitian	Kajian Penelitian
1	Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN Malang II batu Anita Juniarti (2010)	Meneliti hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.	Fokus pada gaya kepemimpinan umum, belum pada kepemimpinan inovatif; lokasi MAN, bukan madrasah swasta.	Menjadi dasar bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat memengaruhi semangat kerja guru di berbagai jenjang pendidikan.
2	Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru	Menggunakan variabel kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi	Menambah variabel kinerja guru dan dilakukan pada	Menegaskan bahwa motivasi kerja guru dipengaruhi kepemimpinan kepala sekolah dan

No	Judul	Persamaan penelitian	Perbedaan penelitian	Kajian Penelitian
	(staf pengajar di SMA N 7 Banda Aceh) Firmawati, Yusrizal, Nasir usman (2017)	kerja guru seperti penelitian ini.	SMA, bukan madrasah.	berdampak pada kualitas kinerja guru.
3	Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di Madrasah Tsanawiyaj Al- Hikmah Kedaton Bandar Lampung Turmiyati (2016)	Konteks penelitian sama-sama di madrasah dan meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja guru.	Kepemimpinan yang diteliti masih bersifat umum, belum fokus pada inovatif.	Menjadi rujukan kuat karena objek dan variabel mirip, memperkuat bahwa kepemimpinan berperan dalam meningkatkan motivasi guru.
4	Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru (staf pengajar di SMA N 7 Banda Aceh) Firmawati, Yusrizal, Nasir usman (2017)	Sama-sama mengkaji kepemimpinan dan motivasi kerja guru.	Menggunakan variabel tambahan yaitu kinerja guru serta dilakukan pada sekolah umum, bukan madrasah.	Menjelaskan hubungan simultan antara kepemimpinan, motivasi, dan peningkatan kinerja, memperkaya teori proses kepemimpinan di sekolah.
5	Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Dan Iklim Sekolah Terhadap Mutu Layanan	Menggunakan variabel kepemimpinan inovatif	Fokus penelitian pada mutu layanan pendidikan,	Menjadi landasan teori bahwa kepemimpinan inovatif berkontribusi pada peningkatan

No	Judul	Persamaan penelitian	Perbedaan penelitian	Kajian Penelitian
	Pendidikan Jumiati Safitri,Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo (2022)	seperti penelitian ini.	bukan motivasi kerja guru.	kualitas layanan pendidikan.
6	Pengaruh kepemimpinan inovatif dan motivasi terhadap budaya kerja dan pemberdayaan di kabupaten maluku tenggara barat Agusthina Risambessy (2022)	Menyoroti pengaruh kepemimpinan inovatif dan motivasi sebagai variabel penting dalam organisasi.	Cakupan lebih luas: budaya kerja dan pemberdayaan, bukan hanya motivasi kerja guru.	Menguatkan konsep bahwa kepemimpinan inovatif mampu mendorong perubahan positif dalam perilaku dan budaya kerja.
7	Kepemimpinan inovatif dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Yoke Sanasa, Fifi Oktaviani, Syaechurodji,Karsikah Karsikah, Didit Haryadi (2024)	Menggunakan variabel kepemimpinan inovatif sebagai fokus utama.	Subjek penelitian adalah pegawai, bukan guru; variabel dependen adalah kinerja, bukan motivasi.	Memberikan gambaran bahwa kepemimpinan inovatif memiliki dampak signifikan pada perilaku kerja dan hasil kinerja pegawai.
8	Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah (Istanto, 2022)	Mengkaji kepemimpinan inovatif kepala madrasah.	Tidak meneliti pengaruh terhadap motivasi guru.	Menjelaskan peran inovasi kepala madrasah dalam peningkatan daya saing lembaga.

No	Judul	Persamaan penelitian	Perbedaan penelitian	Kajian Penelitian
9	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Islam (Suri, 2024)	Menggunakan variabel motivasi kerja guru.	Kepemimpinan yang dikaji adalah transformasional, bukan inovatif.	Menunjukkan bahwa dimensi inovasi dalam transformasional mempengaruhi motivasi guru.
10	Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru (Anam & Darmawan, 2024)	Sama-sama membahas motivasi kerja guru.	Fokus pada supervisi kepala sekolah, bukan inovasi kepemimpinan.	Menguatkan bahwa motivasi guru adalah faktor penting peningkatan kinerja.

Dari penelitian terdahulu di atas, peneliti menemukan perbedaan dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Penelitian ini hanya berfokus pada satu variabel bebas yaitu Kepemimpinan Inovatif yang difokuskan pada MI Plus Al-Khudamat Sumedang dan MIN 2 Sumedang, tidak memiliki variabel X lainnya dan variabel Y pada penelitian ini memfokuskan pada Kepemimpinan Inovatif serta objek penelitian meliputi tempat, populasi, dan sampel yang berbeda. Adapun pada lokasi yang diteliti pun berbeda dengan lokasi penelitian ini.