

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Organisasi atau perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya agar pekerjaan dapat terorganisir dengan baik. Lancarnya sebuah organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Setiap organisasi memerlukan adanya sumber daya manusia karena bagi organisasi, sumber daya manusia merupakan aset paling berharga yang dimilikinya (Fika & Zohriah, 2024). Pandangan Gary Dessler setiap organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai, dimana sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi yang penting sebagai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Asrulla et al., 2024). Dengan demikian, sumber daya yang mampu menjalankan perannya dengan baik akan menjadikan organisasi atau perusahaan dapat meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

Begitu halnya dengan lembaga pendidikan. Pendidikan merupakan salah satu pilar penting dalam meningkatkan dan membentuk generasi yang berkualitas. Pendidikan yang telah didapatkan dapat digunakan untuk memperbaiki kualitas hidupnya. Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 1 yang berbunyi, pendidikan adalah usaha dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta

keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Pendidikan dapat diperoleh melalui jalur pendidikan formal. Menurut (Tuy et al., 2025) pendidikan formal adalah pendidikan yang diselenggarakan secara terstruktur, memiliki jenjang atau tingkatan, berada di dalam periode waktu-waktu tertentu, dilangsungkan dari sekolah dasar sampai dengan jenjang universitas. Proses dalam menciptakan pendidikan yang berkualitas salah satunya yaitu melalui peran guru.

Guru profesional merupakan guru yang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dan memiliki kompetensi. Kompetensi merupakan hasil pembelajaran yang ada didalam perspektif pendidikan, mencakup tiga aspek yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Kompetensi yang dimiliki guru menurut Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 10 ayat 1 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen atau biasa disingkat MAN 2 Kebumen merupakan lembaga pendidikan formal yang setingkat SLTA yang memuat keagamaan dibawah naungan Kementrian Agama di Kabupaten Kebumen. MAN 2 Kebumen beralamat di Jl. Pemuda No 190 dan memiliki akreditasi A dengan melaksanakan pembelajaran yang menggabungkan ilmu pengetahuan secara umum dan pembelajaran pendidikan agama islam secara seimbang. Lembaga pendidikan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi berkomitmen menanamkan nilai karakter islami seperti kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin kepada peserta didik. MAN 2 Kebumen memiliki

visi mewujudkan peserta didik yang religius, cakap, mandiri, luhur pekerti, dan unggul prestasi. Visi inilah yang menjadikan madrasah meningkatkan kinerja guru agar dapat memberikan kualitas pendidikan yang terbaik untuk peserta didik. Madrasah ini sudah memiliki tenaga pendidik yang kompeten sesuai bidangnya dengan kualifikasi pendidikan S-1 hingga S-2.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2009) dalam (R. Nugraheni et al., 2014). Kinerja pada sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kinerja guru yang baik merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh guru sebagai dasar penilaian terhadap anggota dan organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan kualitas lulusan yang dapat memberikan dampak pada perbaikan sumber daya manusia nantinya.

Hasil wawancara dengan beberapa guru menunjukkan bahwa kinerja guru MAN 2 Kebumen semakin meningkat. Administrasi guru sudah dilaksanakan dengan baik oleh masing-masing guru MAN 2 Kebumen berupa rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang memuat identitas modul, karakteristik materi pelajaran, capaian pembelajaran (CP), tujuan pembelajaran, kerangka pembelajaran, dan asesmen pembelajaran. Fenomena kinerja guru di MAN 2 Kebumen menunjukkan dedikasi yang baik, namun masih ada tantangan yang perlu diperbaiki. Sebagian guru kurang menerapkan metode pengajaran yang bervariasi, seperti mengandalkan metode ceramah tanpa inovasi. Kinerja guru

yang baik dapat mengacu pada kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing dengan sekolah lain.

Kinerja guru MAN 2 Kebumen dinilai baik tidak hanya dilihat dari prestasi tetapi juga penilaian yang dilakukan setiap tahunnya. Berdasarkan data kinerja guru yang diperoleh dari Penilaian Kinerja Guru (PKG) terdapat hasil rata-rata kinerja guru tahun 2023 sebesar 84,53% menunjukkan baik dan tahun 2024 sebesar 85,35% menunjukkan baik. Hasil tersebut diketahui bahwa rata-rata penilaian guru di MAN 2 Kebumen peningkatan selama periode tahun 2023 hingga 2024. Penilaian Kinerja Guru di MAN 2 Kebumen meliputi empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial.

Faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja guru salah satunya yaitu kepemimpinan. Menurut Rivai (2014) dalam (Tamengkel & Punuindoong, 2021) gaya kepemimpinan merupakan gaya yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan kepala sekolah terlihat dari perbedaan gaya kepemimpinan yang berbeda dengan sekolah lainnya. MAN 2 Kebumen menerapkan gaya kepemimpinan islami atau *islamic leadership*. Hal ini mempengaruhi kinerja guru yang ada dalam pengawasannya. Kepala sekolah yang mampu mempengaruhi bawahannya dan tetap mengedepankan syariat islam sangat diperlukan di

lingkungan sekolah yang berbasis agama. Menurut (Darmawati, 2022) kepemimpinan islami merupakan kepemimpinan yang menerapkan ajaran islam yang berpedoman pada Al-Qur'an dan Hadist. Sedangkan menurut (Adiba, 2018) kepemimpinan islami merupakan pandangan karyawan terhadap kemampuan pemimpinnya untuk mengarahkan dan memotivasi karyawannya sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadist dalam mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan kepala madrasah dan guru, MAN 2 Kebumen pada tahun 2024 mendapat kepala madrasah baru yang sebelumnya bertugas dari MAN 3 Cilacap. Kepala madrasah menjalankan kepemimpinannya sesuai ajaran islami. Hal ini terlihat ketika kepala madrasah menyampaikan hal yang penting seperti kondisi keuangan pada saat kegiatan rapat dan selalu menyimpan nota pengeluaran. Kepala madrasah menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin dengan baik. Kepala madrasah menyampaikan kondisi keuangan dengan tujuan agar guru memahami kondisi keuangan dan guru yakin bahwa kepala madrasah selalu bersikap jujur dan amanah. Kepemimpinan islami di madrasah mengedepankan nilai-nilai akhlakul karimah seperti mengambil keputusan yang didasarkan pada musyawarah dan mencari solusi pada permasalahan yang dihadapi. Kepala madrasah menjadi teladan bagi guru dan siswa dalam berbagai hal seperti ibadah, perilaku sehari-hari, dan disiplin.

Mengenai hal tersebut sebagaimana telah dilakukan pada penelitian terdahulu yang diantaranya dilakukan oleh (Bunyamin et al., 2024) dalam

penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja pendidik MAN di Sulawesi Selatan. Hasil penelitian tersebut memiliki arti bahwa, jika kepemimpinan islami meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin menjadi contoh atau model bawahannya untuk mendukung peningkatan kinerja yang maksimal.

Faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja guru yaitu lingkungan kerja. Menurut (Mangkunegara, 2017) dalam (Nabawi, 2019) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Lingkungan kerja tidak lepas dari fungsi manusia di dunia dikarenakan aturan islam meliputi keseluruhan aspek yang diperlukan untuk kehidupan manusia sehari-hari (N. A. Safitri & Soleh, 2022). Lingkungan kerja MAN 2 Kebumen menerapkan berbasis islami atau *islamic work environment*.

Lingkungan kerja islami adalah keberadaan manusia di sekeliling untuk saling mengisi dan melengkapi satu dengan yang lainnya sesuai dengan perannya masing-masing dengan menjaga alam (lingkungan) dan makhluk ciptaan Allah yang lain yakni sebagai *khalifah* (pemimpin) yang harus menggunakan nilai-nilai syari'at islam dalam segala aktivitasnya agar tercapai kebahagiaan di dunia dan di akhirat (Yuyati, 2017). Dalam ajaran islam, penciptaan manusia dan alam dikenal dengan konsep *khalifah* dan amanah. *Khalifah* mengartikan bahwa manusia dipilih oleh Allah di muka bumi ini (*khalifatullah fil'ardh*). Jadi, sebagai wakil (*khalifah*) Allah di muka bumi

manusia harus aktif dan bertanggung jawab untuk menjaga lingkungan (B. R. Hakim, 2015). Kenyamanan lingkungan kerja dapat memicu untuk bekerja lebih baik dan mencapai kinerja secara maksimal. Adanya pra sarana dapat menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan yang dapat mendorong semangat dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (Tannady et al., 2022). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Hidayah et al., 2022) yang menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi dukungan lingkungan kerja maka akan menumbuhkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan kepala madrasah, MAN 2 Kebumen merupakan salah satu lembaga pendidikan islam yang memiliki visi mewujudkan peserta didik yang religius, cakap, mandiri, luhur pekerti, dan unggul prestasi. Madrasah sebagai sekolah yang berbasis pada nilai-nilai islam, seluruh aktivitas guru mencerminkan prinsip islami seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kerjasama yang baik sehingga memberikan rasa aman dan nyaman bagi setiap orang yang berada didalamnya. Selain itu, kepala madrasah mengingatkan kepada bawahannya untuk melaksanakan sholat berjama'ah di masjid bersama peserta didik. Melaksanakan kegiatan tadarus di setiap hari Jum'at, do'a bersama (mujahadah) ketika ada momen penting seperti Ujian Sekolah agar memperoleh hasil yang terbaik, dan peringatan hari besar islam dilakukan secara konsisten. Hubungan guru dengan pimpinan terjalin secara harmonis dengan semangat *ukhuwah*. Penggunaan teknologi di madrasah

dengan memanfaatkan speaker atau penguat suara dalam pembacaan asmaul husna setiap pagi dan pembacaan sholawat di waktu pulang sekolah.

Faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja guru yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja menurut Robbins dan Judge dalam (Mustika & Syamsuddin, 2022) sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. MAN 2 Kebumen merupakan lembaga berbasis keagamaan yang menerapkan *islamic work motivation* atau motivasi kerja islami. Motivasi kerja islami menjadi salah satu aspek untuk meningkatkan kualitas kinerja pendidik pada lembaga berbasis keagamaan, karena tidak hanya menekankan pada dorongan material tetapi juga menumbuhkan kesadaran spiritual dan orientasi ibadah. Motivasi kerja dalam islam merupakan bagian dari ibadah.

Menurut (Barkhiyyah & Prasetyo, 2020) bekerja merupakan wujud syukur atas nikmat dan karunia Allah SWT yang diberikan pada umatnya, tidak untuk mengejar hidup yang hedonis, status kerja, atau kekayaan tetapi sebagai kewajiban beribadah kepada Allah selain ibadah fardhu lainnya. Motivasi kerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kualitas kerja yang dapat menjadi lebih terarah pada tujuannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Basir et al., 2023) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja islam berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Gammara Makassar. Motivasi membutuhkan suatu dorongan untuk bergerak mencapai suatu tujuan. Dengan demikian, seseorang akan mencapai keinginannya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa guru, guru di MAN 2 Kebumen menganggap bahwa mengajar adalah bagian dari ibadah dan bentuk pengabdian serta tanggung jawab. Motivasi kerja juga dipengaruhi oleh perkembangan siswa dalam belajar yang dilakukan setiap hari seperti keberhasilan dalam memahami materi. Oleh karena itu, motivasi kerja guru tidak terlepas dari hubungan emosional dan profesional dengan siswa. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi guru dengan siswa berperan penting dalam memperkuat motivasi kerja. Kepala madrasah memberikan motivasi melalui arahan, teladan, dan apresiasi sehingga guru merasa dihargai. Hubungan antar guru yang memiliki rasa kekeluargaan memperkuat kondisi kerja yang positif, sehingga mendorong untuk bekerja lebih baik. Penurunan motivasi kerja dirasakan ketika adanya beban administratif, penuhnya jam mengajar, dan faktor usia.

Berdasarkan fenomena dan uraian latar belakang diatas, maka peneliti bermaksud untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja guru, sehingga peneliti tertarik mengambil judul **“Pengaruh *Islamic Leadership* dan *Islamic Work Environment* Terhadap Kinerja Guru melalui *Islamic Work Motivation* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Guru ASN MAN 2 Kebumen)”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

MAN 2 Kebumen dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru, memastikan bahwa setiap aspek berjalan sesuai dengan nilai-nilai islam. Kepemimpinan berbasis islami menjadi salah satu faktor yang dapat

mengarahkan, membimbing, dan memberikan teladan kepada para guru. Kondisi lingkungan kerja yang mencerminkan nilai-nilai islam juga menciptakan suasana kerja yang kondusif dan religius. Kedua faktor tersebut dapat memberikan pengaruh terhadap terbentuknya motivasi kerja yang berlandaskan nilai islami sehingga mendorong peningkatan kinerja guru di MAN 2 Kebumen.

Berdasarkan permasalahan pada latar belakang dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *islamic leadership* berpengaruh positif terhadap *islamic work motivation* pada guru ASN MAN 2 Kebumen?
2. Apakah *islamic work environment* berpengaruh positif terhadap *islamic work motivation* pada guru ASN MAN 2 Kebumen?
3. Apakah *islamic work motivation* berpengaruh positif terhadap kinerja pada guru ASN MAN 2 Kebumen?
4. Apakah *islamic leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pada guru ASN MAN 2 Kebumen?
5. Apakah *islamic work environment* berpengaruh positif terhadap kinerja pada guru ASN MAN 2 Kebumen?
6. Apakah *islamic leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja dengan *islamic work motivation* sebagai variabel intervening pada guru ASN MAN 2 Kebumen?

7. Apakah *islamic work environment* berpengaruh positif terhadap kinerja dengan *islamic work motivation* sebagai variabel intervening pada guru ASN MAN 2 Kebumen?

### 1.3. Batasan Masalah

Pembatasan ruang lingkup penelitian dilakukan untuk memudahkan dalam proses pemecahan masalah dan tidak menyimpang dari pembahasan yang lebih luas. Adapun batasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada guru ASN di MAN 2 Kebumen.
2. Penelitian ini dibatasi pada masalah pengaruh *islamic leadership* dan *islamic work environment* terhadap kinerja guru dengan *islamic work motivation* sebagai variabel intervening.
3. Membatasi penggunaan indikator pada masing-masing variabel yaitu:
  - a. Kinerja Guru

Menurut Kartomo (2016:220) kinerja guru diartikan kemampuan guru untuk mengerjakan tugas guru yang tercermin dalam perilaku guru pada proses pembelajaran. Menurut (Wahab & Umiarso, 2011) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja guru sebagai berikut:

1. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
2. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada peserta didik
3. Penguasaan metode dan strategi mengajar
4. Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik
5. Kemampuan mengelola kelas
6. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

b. *Islamic Work Motivation*

Menurut (Suprpto et al., 2025) motivasi merupakan keadaan yang mendorong tindakan dan memberikan kekuatan untuk mencapai tujuan, menghasilkan kepuasan, atau mengurangi ketidakseimbangan. Menurut keyakinan islam, perilaku manusia tidak hanya dimotivasi oleh kepentingan ekonomi semata, tetapi juga dengan mengejar keridhaan Allah, pahala di akhirat, dan tidak lupa memperhitungkan pertanggung jawaban di Hari Kiamat (Rahman & Mas'ud, 2022). Menurut (Aflah et al., 2021) indikator yang digunakan untuk mengukur *Islamic work motivation* tersebut sebagai berikut:

1. Niat
2. Ibadah
3. Amanah
4. Ihsan

c. *Islamic Leadership*

Kepemimpinan dalam Bahasa Arab disebut dengan khalifah. Kepemimpinan menurut Soepardi dalam Subhan (2013) merupakan kemampuan yang dapat menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan memberikan sanksi. Kepemimpinan adalah amanah yang tidak hanya dipertanggungjawabkan di dunia, tetapi juga di hadapan Allah SWT (Novitasari & Yunadi, 2025). Adapun indikator *islamic*

*leadership* menurut (Saepurohman & Sinwani, 2022) yaitu sebagai berikut:

1. Siddiq (Jujur)
2. Tabligh (Menyampaikan)
3. Amanah (Dapat dipercaya)
4. Fathanah (Cerdas)

d. *Islamic Work Environment*

*Islamic Work Environment* merupakan suasana atau budaya kerja yang dibangun berdasarkan nilai-nilai islam baik dalam berperilaku, hubungan kerja, maupun organisasi. Lingkungan kerja islami mendorong guru untuk bekerja dengan niat sebagai ibadah, menjaga akhlak, serta mengharap ridha dari Allah SWT bukan hanya hasil duniawi. Menurut Tolhah Hasan (2005) dalam (Cahyati, 2018) Lingkungan kerja islami merupakan keberadaan manusia di sekeiling untuk saling mengisi dan melengkapi satu dengan lainnya sesuai dengan menjaga alam (lingkungan) dan makhluk ciptaan Allah yang lain yakni sebagai khalifah (pemimpin) yang harus menggunakan nilai-nilai syari'at islam dalam segala aktivitasnya agar dapat tercapainya kebahagiaan di dunia dan di akhirat. Menurut Basu Swastha (1999) dalam (Cahyati, 2018) indikator untuk mengukur lingkungan kerja Islami antara lain:

1. Etika Islam
2. Hukum Islam

3. Sosial Budaya Islam

4. Teknologi

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini memiliki tujuan untuk menemukan bukti empiris mengenai *islamic leadership* dan *islamic work environment* terhadap kinerja guru dengan *islamic work motivation* sebagai variabel intervening, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *islamic leadership* terhadap *islamic work motivation* pada guru MAN 2 Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh *islamic work environment* terhadap *islamic work motivation* pada guru MAN 2 Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh *islamic work motivation* terhadap kinerja guru pada guru MAN 2 Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh *islamic leadership* terhadap kinerja guru pada guru MAN 2 Kebumen.
5. Untuk mengetahui pengaruh *islamic work environment* terhadap kinerja guru pada guru MAN 2 Kebumen.
6. Untuk mengetahui pengaruh *islamic leadership* terhadap kinerja guru dengan *islamic work motivation* sebagai variabel intervening pada guru MAN 2 Kebumen.
7. Untuk mengetahui pengaruh *islamic work environment* terhadap kinerja guru dengan *islamic work motivation* sebagai variabel intervening pada guru MAN 2 Kebumen.

## 1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

### 1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah:

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan ilmu pengetahuan yang lebih luas khususnya dibidang sumber daya manusia dalam kaitannya *islamic leadership, islamic work environment, islamic work motivation*, dan kinerja.
- b. Penelitian ini merupakan tambahan informasi bagi pembaca yang berkepentingan dan dapat dipergunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

### 1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi MAN 2 Kebumen mengenai sejauh mana *islamic leadership, islamic work environment, islamic work motivation*, dan kinerja.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan internal manajemen di MAN 2 Kebumen tentang pengaruh *islamic leadership, islamic work environment, islamic work motivation*, dan kinerja pada guru di MAN 2 Kebumen.