

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam tinjauan pustaka ini akan diuraikan tentang penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu:

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada sub bab ini akan dibahas tentang penelitian-penelitian terdahulu sebagai acuan rujukan penelitian yang akan dilakukan saat ini. Dalam penelitian ini merujuk pada beberapa penelitian terdahulu yang terdiri dari:

2.1.1 Santiari *et al.*, (2020)

Penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini adalah penelitian yang berjudul “Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru” (Santiari *et al.*, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Lab Undiksha Singaraja. Sampel sebanyak 360 orang.

Data dikumpulkan dengan kuesioner dan studi observasi melalui dokumen. Sampel penelitian ini adalah 36 guru. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi sederhana, regresi ganda, dan korelasi parsial.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapatkan hasil: Pertama, terdapat kontribusi yang signifikan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap

Kinerja Guru, dengan koefisien korelasi sebesar 0,766 dan kontribusinya sebesar 58,70%. Kedua, terdapat kontribusi yang signifikan antara Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru, dengan koefisien korelasi sebesar 0,704 dan kontribusinya sebesar 49,50%. Ketiga, terdapat kontribusi yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,779 dan kontribusinya sebesar 60,70%. Keempat, secara bersama-sama, terdapat kontribusi yang signifikan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru dengan koefisien korelasi ganda sebesar 0,885 dan kontribusinya sebesar 78,30% terhadap kinerja guru

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

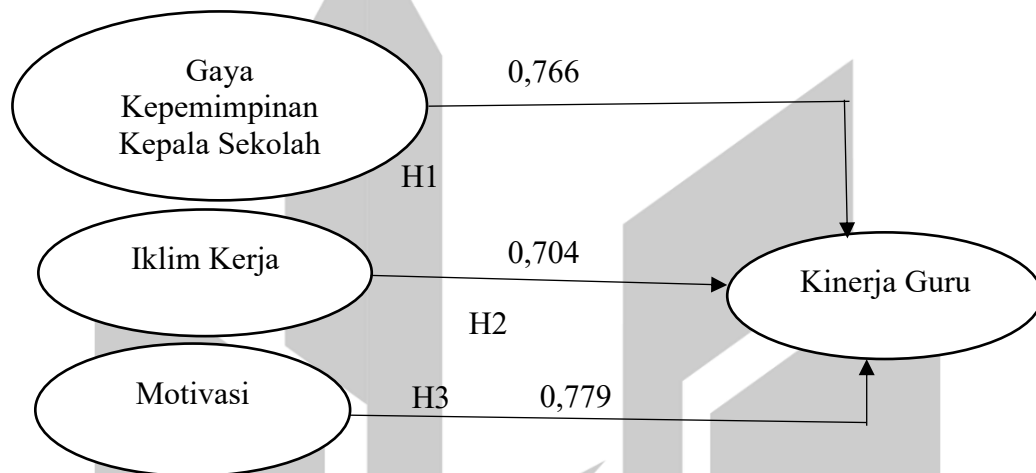
1. Sama-sama menggunakan Gaya Kepemimpinan sebagai variable bebas dan variable Kinerja sebagai variable terikat
2. Sama-sama ada 2 variabel bebas lainnya yaitu variabel motivasi kerja dan variable iklim kerja.
3. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden.
4. Penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama meneliti dengan subyek guru di sekolah

Perbedaan peneliti terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu dilakukan fokus pada guru SMP, sedangkan penelitian saat ini dilakukan pada guru Taman Kanak-Kanak sampai SMP

2. Ukuran sampel penelitian terdahulu sebanyak 36 orang sedangkan sampel penelitian saat ini berjumlah 60 orang

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut:



Sumber: Santiari *et al.*, (2020)

Gambar 2.1
Hasil Penelitian oleh Santiari *et al.*, (2020)

2.1.2 Amalia *et. al* (2016)

Penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini adalah penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan” di Malang. Tujuan penelitian Amalia *et. al* (2016) ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di Pabrik Gula Kebon Agung Malang.

Jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini sebanyak 75 karyawan. Variabel dalam penelitian ini adalah variabel independen yaitu Gaya

Kepemimpinan Tranformasional dan Transaksional, variabel dependen yaitu Kinerja Guru serta motivasi Kerja. Instrumen penelitian yang dilakukan peneliti dengan memberikan kuesioner dan dokumentasi untuk mengambil data sekunder. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini analisis jalur (Path Analysis) dengan bantuan software SPSS 23.0.

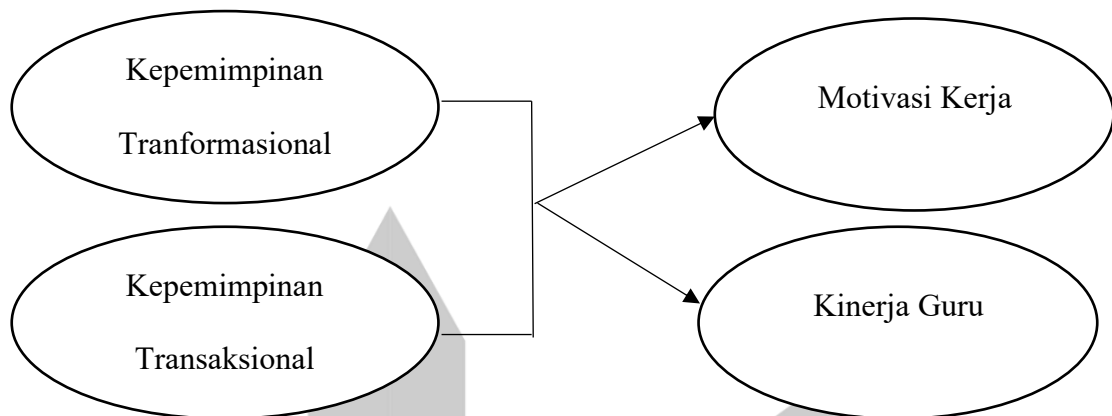
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Sama-sama menggunakan variabel penelitian Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Kinerja Guru
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner

Perbedaan peneliti terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel kepemimpinan Tranformasional dan transaksional sedangkan peneliti saat ini menggunakan variabel kepemimpinan hanya kepemimpinan tranformasional saja
2. Penelitian terdahulu di lakukan fokus pada karyawan pabrik gula, sedangkan penelitian saat ini dilakukan pada guru TK sampai SMP
3. Ukuran sampel penelitian terdahulu sebanyak 75 karyawan sedangkan sampel penelitian saat ini berjumlah 60 orang

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka hasil penelitan adalah sebagai berikut:



Sumber: Amalia *et. al* (2016)

Gambar 2.2

Hasil penelitian oleh Amalia *et. al* (2016)

Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

2.1.3 Purba & Hidayat (2025)

Penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini adalah penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Profesional, dan Integrasi Teknologi terhadap Kinerja Guru MGMP IPA SMP di

Samarinda” (Purba & Hidayat, 2025). Peneliti melakukan penelitian ini untuk melihat apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah, pengembangan profesional, dan integrasi teknologi berpengaruh terhadap kinerja guru di Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) IPA SMP Kota Samarinda. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Adapun populasi penelitian ini adalah 250 guru, dengan sampel sebanyak 47 guru yang dipilih berdasarkan keaktifan guru dalam mengikuti kegiatan MGMP. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

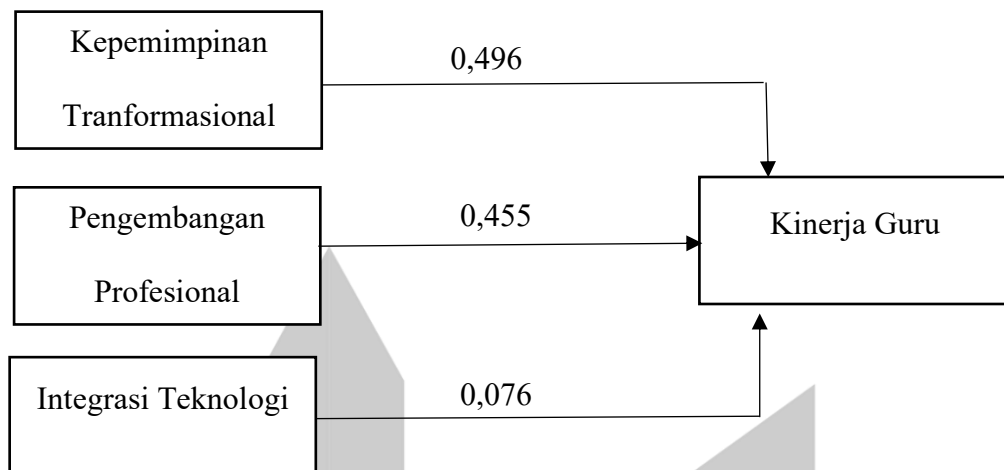
Persamaan penelitian terdahulu dengan saat ini adalah:

1. Sama-sama meneliti kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas. Sedangkan variabel terikat adalah variabel kinerja guru.
2. Responden sama-sama dari kalangan guru

Perbedaan penelitian terdahulu dengan saat ini adalah:

1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel terikatnya yaitu variabel pengembangan profesional dan variabel integrasi teknologi, sedangkan pada penelitian yang dilakukan saat ini adalah kepemimpinan transformasional, iklim kerja.
2. Peneliti terdahulu menggunakan sampling guru SMP sedangkan peneliti saat ini menggunakan responden semua guru mulai dari jenjang TK sampai SMP.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut:



Sumber: Purba & Hidayat (2025)

Gambar 2.3
Hasil Penelitian Purba & Hidayat (2025)

Hasil penelitian menunjukkan kurangnya bukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru, pengembangan profesional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, dan kurangnya bukti bahwa integrasi teknologi berpengaruh terhadap kinerja guru MGMP IPA SMP Kota Samarinda.

2.1.4 Mustotiah *et al.* (2025)

Penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini adalah penelitian yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Kecerdasan Emosional dan Displin Kerja Guru” (Mustotiah *et al.*, 2025).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Kompetensi pribadi dan Displin Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri di

Kecamatan Banjarmasin Selatan. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik korelasional. Jumlah sampel digunakan sebanyak adalah 90 orang. Analisis data yang digunakan menggunakan *path analysis*.

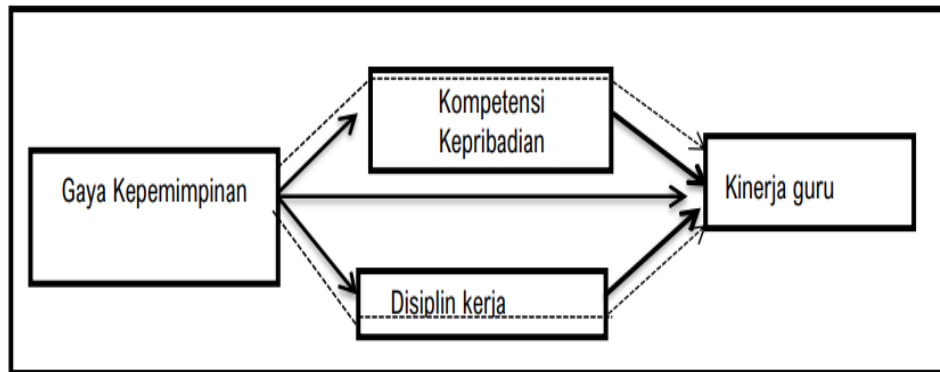
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

1. Sama-sama menggunakan variable bebas yaitu variabel gaya kepemimpinan tranformasional
2. Variabel terikatnya sama sama variabel kinerja guru

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel mediasi yaitu variabel disiplin kerja dan variabel kompetensi kepribadian, sedangkan penelitian saat ini menggunakan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
2. Pada penelitian terdahulu meneliti tentang variabel kompetensi kepribadian sedangkan peneliti saat ini tidak ada variabel tersebut tidak diteliti dan yang diteliti adalah iklim kerja dan motivasi sebagai mediasi
3. Peneliti terdahulu menggunakan responden guru MTs, sedangkan peneliti saat ini menggunakan responden guru TK sampai SMP.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka hasil penelitan adalah sebagai berikut:



Sumber: Mustotiah *et al.* (2025)

Gambar 2.4

Hasil Penelitian Mustotiah *et al.* (2025)

Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru melalui kecerdasan emosional serta disiplin kerja guru.

2.1.5 Yunitasari *et al.* (2024)

Penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini adalah penelitian yang berjudul “Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Etos Kerja, dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Gugus 3 Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung” (Yunitasari *et al.*, 2024). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) besarnya kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di SD Negeri Gugus 3 Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung, (2) besarnya kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja guru di SD Negeri Gugus 3 Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung, (3) besarnya kontribusi etos kerja terhadap kinerja guru di SD Negeri Gugus 3 Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung, (4) besarnya kontribusi iklim kerja terhadap kinerja guru di SD Negeri

Gugus 3 Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung, (5) besarnya kontribusi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja, dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SD Negeri Gugus 3 Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung. Sampel penelitian terdahulu ini adalah 103 guru di SD Distrik 3 Kuta, Badung. Dengan menggunakan teknis analisis data yaitu teknik korelasi product moment, regresi berganda.

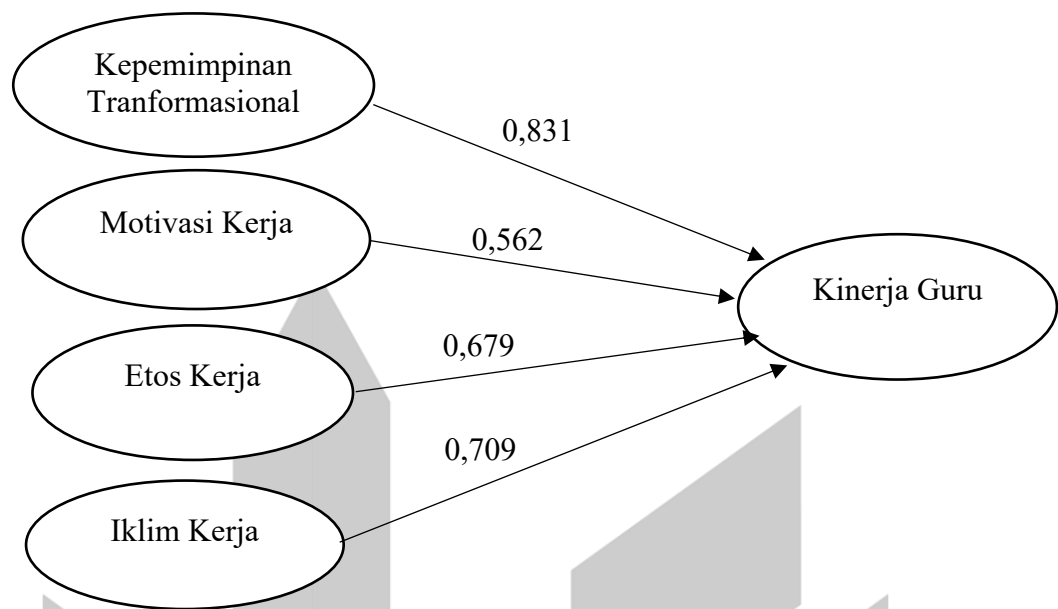
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

1. Sama-sama menggunakan menggunakan variabel bebas yaitu variable kepemimpinan tranformasional dan variabel terikat yaitu kinerja guru.
2. Sama-sama menggunakan metode kuisioner dalam pengumpulan data

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel bebas etos kerja dan motivasi kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penelitian saat ini menggunakan motivasi kerja sebagai mediasi pengaruhnya
2. Penelitian sebelumnya menggunakan responden guru SD, sedangkan peneliti saat ini menggunakan responden guru TK sampai SMP.
3. Peneliti terdahulu menggunakan responden sebanyak 103 orang sedangkan peneliti saat ini menggunakan responden 60 orang.
4. Peneliti terdahulu menggunakan teknis analisis produk moment sedangkan peneliti saat ini menggunakan path analyis

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka hasil penelitan adalah sebagai berikut:



Sumber: Yunitasari *et al.* (2024)

Gambar 2.5

Hasil Penelitian oleh Yunitasari *et al.* (2024)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat kontribusi positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru (2) terdapat kontribusi positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SD Negeri Gugus 3, (3) terdapat kontribusi positif dan signifikan etos kerja terhadap kinerja guru (4) terdapat kontribusi positif dan signifikan iklim kerja terhadap kinerja guru (5) terdapat kontribusi positif dan signifikan secara bersama-sama kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru di SD Negeri Gugus 3 Kecamatan Kuta Utara (6) terdapat kontribusi positif dan signifikan secara bersama-sama kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru (7) terdapat kontribusi positif dan signifikan secara bersama-sama kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja dan iklim kerja terhadap kinerja guru (8) terdapat kontribusi positif dan

signifikan secara bersama-sama kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja dan iklim kerja (9) terdapat kontribusi positif dan signifikan secara bersama-sama kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja dan iklim kerja.

2.1.6 Attamimi (2020)

Penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini adalah penelitian yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Supervisi Kepala Sekolah Serta Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang” (Attamimi, 2020). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji: 1). hubungan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang 2). Hubungan supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang, 3). Hubungan antara iklim kerja dengan kinerja guru di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang, 4). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, supervisi kepala sekolah, dan iklim kerja terhadap kinerja guru di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif melalui survei dengan penyebaran kuesioner. Target populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang berjumlah 75 orang di SMP Kecamatan Cikande kabupaten Serang (dipilih 4 SMP dari 8 SMP yang berada di Kecamatan Cikande).

Persamaan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

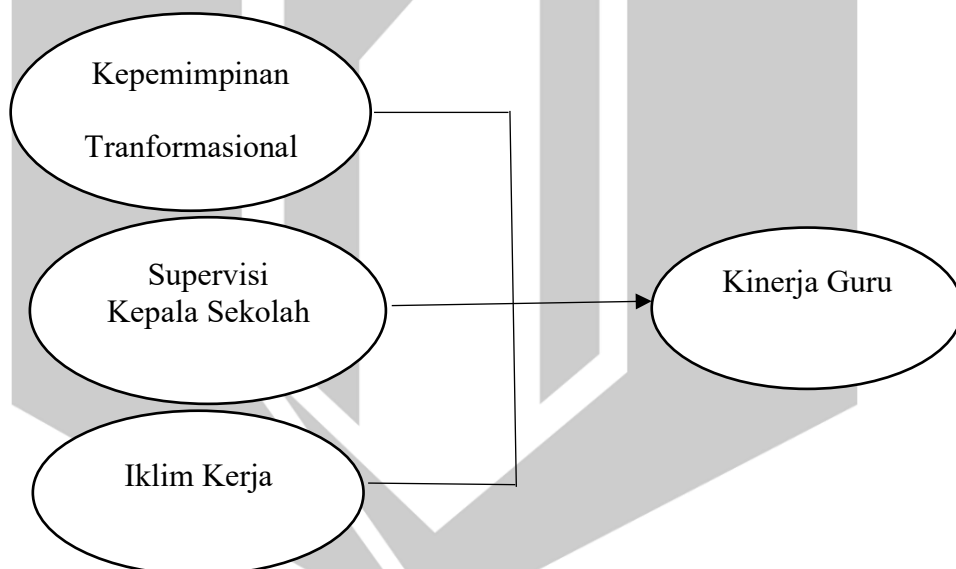
1. Peneliti terdahulu dengan saat ini sama sama menggunakan variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional.

2. Peneliti terdahulu dengan peneliti saat ini sama sama menggunakan variabel terikat yaitu variabel Kinerja guru
3. Peneliti terdahulu dengan peneliti saat ini sama sama menggunakan metode kuantitatif melalui penyebaran kuisioner

Perbedaan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Peneliti terdahulu menggunakan variable supervisi sebagai variable bebas lainnya namun peneliti saat ini menggunakan variable bebas iklim kerja.
2. Peneliti terdahulu menggunakan responden sejumlah 75 guru SMP, sedangkan peneliti saat ini menggunakan responden mulai dari Guru TK sampai SMP sejumlah 60 guru

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka hasil penelitan adalah sebagai berikut:



Sumber: Attamimi (2020)

Gambar 2.6
Hasil Penelitian oleh Attamimi (2020)

Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang. Dapat disimpulkan dimana korelasi variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) dengan kinerja guru (Y) adalah 0,632 angka tersebut berada pada Interval Koefisien 0,60-0,799. Hasil uji signifikansi menunjukkan hasil 0,000 dimana hasil tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) dengan kinerja guru (Y). Terdapat hubungan positif antara Supervisi Kepala Sekolah (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang.

2.1.7 Widyaniqshih *et al.* (2024)

Penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini adalah penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Efikasi Diri Sebagai Variabel Moderasi” (Widyaniqshih *et al.*, 2024). Penelitian ini adalah penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur sehingga data yang berupa angka-angka dapat dianalisis dengan prosedur statistik.

Subyek penelitian ini adalah 165 guru sedangkan obyek penelitian adalah kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah sebanyak 25 Kepala Sekolah, iklim kerja, motivasi, dan efikasi diri guru di Kecamatan Kranggan Kabupaten

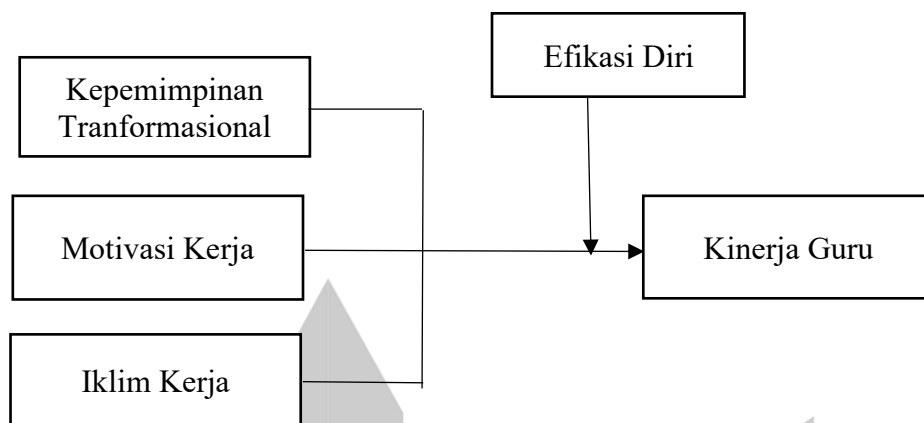
Temanggung. Penelitian survey dilakukan untuk memperoleh gambaran umum mengenai kinerja guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi dan efikasi diri guru.

Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini adalah:

1. Peneliti terdahulu dengan peneliti saat ini sama sama menggunakan variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan transformasional, variabel motivasi Kerja dan Iklim Kerja
2. Peneliti terdahulu dengan peneliti saat ini sama sama menggunakan variabel terikat yaitu variabel Kinerja Guru
3. Peneliti dahulu dengan peneliti saat ini sama sama menggunakan penelitian kuantitatif.

Perbedaan peneliti terdahulu dengan peneliti saat ini adalah:

1. Peneliti terdahulu menggunakan variable moderasi yaitu efikasi diri, sedangkan peneliti saat ini menggunakan motivasi kerja.
2. Peneliti terdahulu menggunakan 165 guru sebagai responden sedangkan peneliti saat ini menggunakan responden 60 responden guru TK sampai SMP
3. Peneliti terdahulu menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas sedangkan peneliti saat ini menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi.



Sumber: Widyanigshih *et al.* (2024)

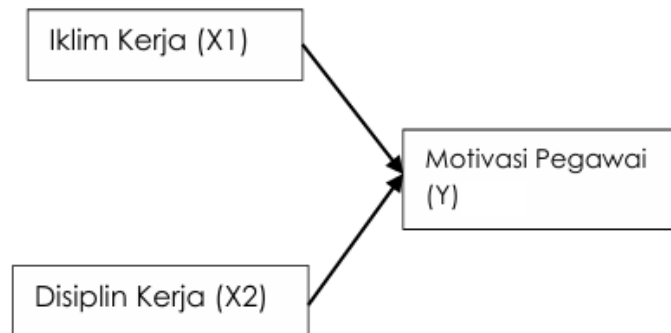
Gambar 2.7

Hasil Penelitian oleh Widyanigshih *et al.* (2024)

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan tranformasional dan iklim kerja melalui efikasi diri kepala sekolah terhadap kinerja guru.

2.1.8 Hayat *et al.* (2024)

Penelitian ini meneliti pengaruh iklim kerja dan disiplin kerja terhadap motivasi pegawai di Puskesmas Dompus Kota. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan 100 responden yang dipilih melalui metode accidental sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitas, kemudian dianalisis menggunakan SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik iklim kerja maupun disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menegaskan bahwa kondisi lingkungan kerja yang nyaman serta penerapan disiplin yang konsisten mampu meningkatkan semangat dan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya.



Sumber: Hayat *et al.* (2024)

Gambar 2.8

Hasil Penelitian oleh Hayat *et. al* (2024)

Iklm kerja yang kondusif, ditandai dengan suasana kerja yang nyaman, hubungan antarpegawai yang harmonis, serta dukungan dari manajemen, terbukti mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Lingkungan kerja yang tertata dengan baik, fasilitas yang memadai, serta interaksi positif antarpegawai menciptakan rasa tenang dan nyaman sehingga meningkatkan motivasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya iklim kerja dalam membangun motivasi dan kinerja pegawai.

Disiplin kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Pegawai yang hadir tepat waktu, melaksanakan tugas sesuai aturan, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi. Disiplin yang baik tidak hanya menciptakan keteraturan, tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja. Dengan demikian, disiplin menjadi faktor penting yang memperkuat motivasi pegawai untuk bekerja lebih efektif dan bersemangat.

2.1.9 Veliando & Yanuar (2021)

Penelitian ini membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada karyawan CV. Prima Ujaya Snack di Jambi dengan menggunakan metode purposive sampling sebanyak 65 responden. Analisis data dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan teknik SEM menggunakan SmartPLS 3.3.2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta berpengaruh kuat terhadap motivasi. Motivasi sendiri terbukti berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai faktor penting dalam membangun organisasi yang adaptif dan inovatif. Pemimpin yang karismatik, inspiratif, serta mampu memberikan stimulus intelektual dan perhatian individual dapat menumbuhkan rasa percaya, loyalitas, dan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori Bass dan Robbins yang menekankan peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan perubahan positif.

Motivasi terbukti menjadi variabel penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja. Karyawan yang merasa termotivasi, baik melalui kebutuhan fisiologis, sosial, maupun aktualisasi diri, menunjukkan peningkatan

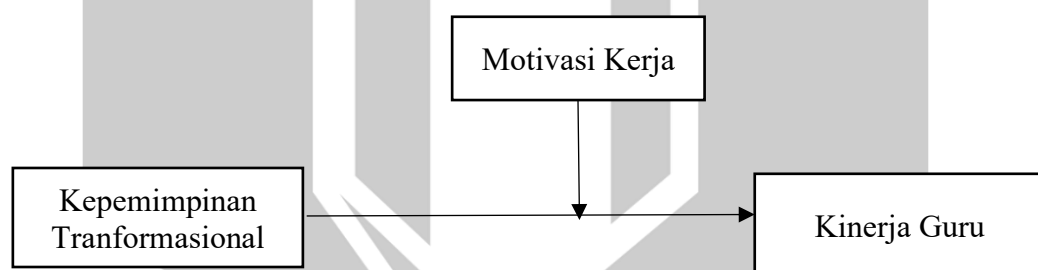
kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi bukan sekadar faktor pendukung, melainkan elemen yang memperkuat dampak kepemimpinan terhadap hasil kerja. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi yang ditumbuhkan oleh kepemimpinan transformasional, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini adalah:

1. Sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional
2. Sama-sama menggunakan motivasi sebagai variabel mediasi
3. Sama-sama menggunakan analisis data SEM PLS

Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini adalah:

1. Responden peneliti terdahulu adalah karyawan CV sedangkan peneliti saat ini adalah guru
2. Peneliti terdahulu menggunakan responden sebanyak 65 orang sedangkan peneliti saat ini menggunakan responden sebanyak 60 orang



Sumber: Veliando & Yanuar (2021)

Gambar 2.9
Hasil Penelitian oleh Veliando & Yanuar (2021)

2.1.10 Pamungkas *et. al* (2022)

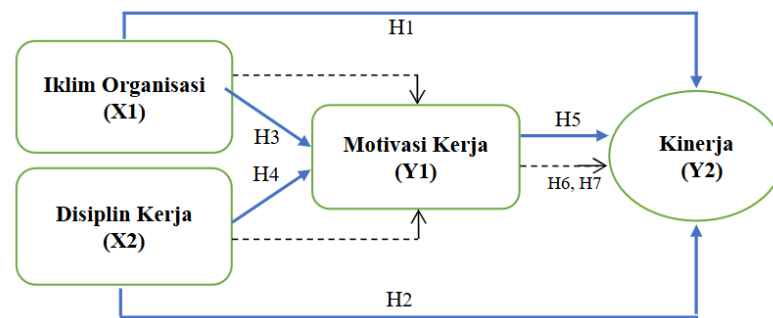
Penelitian ini membahas peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di masa pandemi Covid-19. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Inspektorat Utama Kemenristek/BRIN dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode Structural Equation Model berbasis Partial Least Square. Sebanyak 121 responden yang berada di level manajer menengah mengisi kuesioner penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja pegawai, sementara disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi namun tidak langsung terhadap kinerja. Motivasi kerja terbukti menjadi faktor penting yang memediasi hubungan tersebut.

Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini adalah:

1. Sama-sama menggunakan variabel motivasi sebagai variabel intervening
2. Sama-sama menggunakan kuesioner untuk mengambil data primer
3. Sama-sama menggunakan SEM PLS untuk olah data

Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini adalah:

1. Peneliti terdahulu menggunakan responden sebanyak 121 pegawai inspektorat sedangkan peneliti saat ini menggunakan responden sebanyak 60 guru
2. Peneliti terdahulu menggunakan variabel disiplin kerja sedangkan peneliti saat ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional.



Sumber: Pamungkas *et. al* (2022)

Gambar 2.10

Hasil Penelitian oleh Pamungkas *et. al* (2022)

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki peran sentral dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam kondisi pandemi yang menuntut adaptasi sistem kerja seperti WFH dan WFO. Iklim organisasi yang kondusif, ditandai dengan adanya standar kerja yang jelas, penghargaan dari atasan, serta dukungan antarpegawai, terbukti mampu meningkatkan motivasi dan pada akhirnya memperbaiki kinerja. Sebaliknya, disiplin kerja yang baik tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja, kecuali jika didukung oleh motivasi yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan tanpa dorongan internal tidak cukup untuk menghasilkan kinerja optimal.

Motivasi kerja dalam penelitian ini berperan sebagai mediator parsial pada hubungan iklim organisasi dengan kinerja, dan sebagai mediator penuh pada hubungan disiplin kerja dengan kinerja. Artinya, peningkatan kinerja pegawai hanya dapat dicapai jika disiplin kerja diiringi oleh motivasi yang tinggi. Dengan demikian, motivasi menjadi faktor penentu yang menjembatani pengaruh variabel lain terhadap hasil kerja pegawai. Kondisi ini menekankan pentingnya strategi

manajemen yang berorientasi pada peningkatan motivasi, baik melalui kebijakan organisasi maupun pola kepemimpinan.

2.1.11 Sokolic *et. al* (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Danijela Sokolic bersama rekan penulis (2024) bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai serta dampaknya terhadap kinerja organisasi pada sektor publik. Penelitian ini dilaksanakan pada institusi publik di wilayah Muntenia Selatan, Rumania, dengan fokus utama pada bagaimana praktik kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan mampu membentuk tingkat motivasi kerja pegawai dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 383 responden yang terdiri atas 56 pimpinan dan 327 pegawai yang berasal dari 55 institusi publik. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner daring, sedangkan analisis data dilakukan dengan bantuan IBM SPSS versi 26 dan SmartPLS 4.1. Variabel yang dianalisis meliputi gaya kepemimpinan sebagai variabel utama, serta motivasi pegawai dan kinerja pegawai sebagai variabel terkait. Pengujian model dilakukan melalui analisis validitas dan reliabilitas konstruk, confirmatory factor analysis, serta pengujian hubungan antarvariabel menggunakan pendekatan structural equation modeling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai ($\beta = 0,601$; $p < 0,001$) serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,397$; $p < 0,001$). Selain itu, motivasi pegawai terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

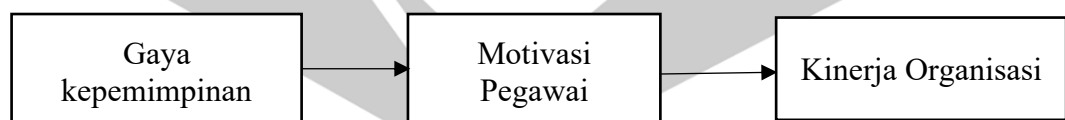
melalui peran mediasi gaya kepemimpinan ($\beta = 0,239$; $p < 0,001$). Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai faktor pendorong motivasi kerja, tetapi juga berperan sebagai mekanisme penghubung antara motivasi dan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang suportif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan pegawai merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini adalah:

1. Sama sama menggunakan motivasi sebagai variabel intervening
2. Sama-sama menggunakan kuesioner
3. Sama-sama menggunakan olah data SEM PLS

Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini adalah:

1. Responden peneliti terdahulu sebanyak 383 sedangkan peneliti saat ini menggunakan responden 60 orang
2. Variabel utama peneliti terdahulu hanya satu yaitu gaya kepemimpinan sedangkan peneliti saat ini menggunakan 2 variabel utama yaitu kepemimpinan tranformasional dan iklim kerja.



Sumber: Sokolic *et. al* (2024)

Gambar 2.11
Hasil Penelitian oleh Sokolic *et.al* (2024)

2.1.12 Bahrumsyah (2024)

Penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini adalah penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Intrinsik Sebagai Variable Intervening” di Banten. Tujuan penelitian Bahrumsyah (2023) ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Kerja dengan Motivasi Kerja Intrinsik sebagai variabel intervening pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Banten.

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 53 responden. Dalam penelitian ini Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Iklim Organisasi (X2) sebagai variabel independen, Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen dan Motivasi Kerja Intrinsik sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data penelitian menggunakan SEM-PLS yang diolah menggunakan aplikasi Smart PLS.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

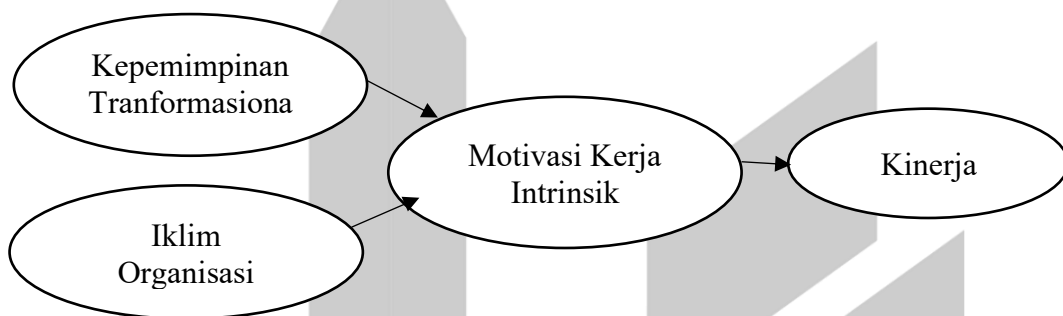
1. Sama sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional
2. Sama sama menggunakan motivasi sebagai variabel intervening
3. Sama sama menggunakan olah data SEM PLS

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

1. Peneliti terdahulu menggunakan responden sebanyak 53 orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan 60 responden

2. Responden peneliti terdahulu adalah pegawai Badan Kesatuan Politik Bangsa sedangkan penelitian saat ini adalah guru.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, hasil penelitian adalah sebagai berikut:



Sumber: Bahrumsyah (2023)

Gambar 2.2
Hasil Penelitian oleh Bahrumsyah (2023)

Hasil penelitian ini menunjukkan 1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 3) Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja intrinsik, 4) Kompensasi kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja intrinsik 5) Motivasi kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 6) Motivasi Kerja Intrinsik terbukti dapat memediasi parsial hubungan iklim organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian-Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Objek Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
1	Santiari <i>et al.</i> (2020)	Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru”	Variabel Bebas: Gaya Kepemimpinan, Iklim Kerja, Motivasi Variabel Tergantung: Kinerja Guru	36 orang guru Lab	Guru SMP Lab Undiksha Singaraja, Bali, Indonesia	regresi sederhana, regresi ganda, dan korelasi parsial	Secara parsial kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Secara bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
2.	Amalia <i>et. al</i> (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan	Variabel Bebas: Kepemimpinan Tranformasional, transaksional Variabel Tergantung: Kinerja Guru dan motivasi kerja	103 orang karyawan pabrik gula	Karyawan pabrik gula di Malang	Analisis Regresi Linier	Gaya Kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi Kerja.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Objek Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
3.	Purba & Hidayat (2025)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Pengembangan Profesional, dan Integrasi Teknologi terhadap Kinerja Guru MGMP IPA SMP di Samarinda	Kinerja Guru; Kepemimpinan Transformatif; Pengembangan Profesional; Integrasi Teknologi.	47 orang sampling dari 250 guru	Guru MGMP IPA di Samarinda	<i>Partial least Square</i>	Kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, pengembangan profesional berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dan integrasi teknologi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru
4.	Mustotiah <i>et al.</i> (2025)	Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Kecerdasan Emosional dan Disiplin Kerja Guru	Kepemimpinan Transformatif; Kinerja Guru; Kecerdasan Emosional; Disiplin Kerja	90 orang guru	Guru MTsN Banjarmasin	<i>Path analysis</i>	(1) Terdapat hubungan langsung antara gaya kepemimpinan transformatif kepala sekolah dengan kecerdasan emosional guru (2) Terdapat hubungan langsung antara gaya kepemimpinan transformatif kepala sekolah dengan disiplin kerja (3) Terdapat hubungan langsung antara gaya kepemimpinan transformatif kepala sekolah dengan kinerja guru

No	Nama Peneliti dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Objek Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
							(4) Terdapat hubungan langsung antara kecerdasan emosional dengan kinerja guru (5) Terdapat hubungan langsung antara disiplin kerja dengan kinerja guru (6) Terdapat hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru melalui kecerdasan emosional guru (7) Terdapat hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru melalui disiplin kerja
5.	Yunitasari <i>et al.</i> (2024)	Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Etos Kerja, dan Iklim Kerja terhadap	Kepemimpinan Tranformasional Motivasi Kerja Etos Kerja Iklim Kerja Kinerja Guru	103 guru SD	Guru SD Negeri Gugus 3, North Kuta District,	Regresi linier berganda	Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, etos kerja, iklim kerja serta kinerja guru.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Objek Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
		Kinerja Guru di SD Negeri Gugus 3 Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung			Badung, Indonesia		
6.	Attamimi (2020)	Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Supervisi Kepala Sekolah Serta Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Smp Kecamatan Cikande Kabupaten Serang	Kepemimpinan Transformatif Supervisi Kepala Sekolah Iklim Kerja Kinerja Guru	75 orang SMP	Guru SMP Kabupaten Serang	teknik korelasi sederhana.	Terdapat hubungan yang positif antara Gaya Kepemimpinan Transformatif, dan Supervisi Kepala Sekolah, serta Iklim kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang.
7.	Widyanigshih <i>et al.</i> (2024)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Efikasi Diri Sebagai Variabel Moderasi	variabel bebas: Kepemimpinan kepala sekolah, Motivasi Kerja, Iklim Kerja dan Variabel moderat: Efikasi diri Variabel terikat: kinerja guru	25 Kepala sekolah dan 165 guru	guru di Kabupaten Temanggung, Jawa Tengah	Regresi linier berganda	Kepemimpinan transformatif dan iklim kerja berpengaruh positif melalui efikasi diri kepala sekolah terhadap kinerja guru.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Objek Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
8	Hayat <i>et al.</i> (2024)	Pengaruh Iklim dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai	Variabel bebas: Iklim dan Disiplin Kerja Variabel Terikat: Motivasi Kerja Pegawai	100 pegawai Puskesmas	Pegawai Puskesmas Dompu Kota	Regresi Linear	Secara parsial, iklim kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai dan demikian juga dengan disiplin kerja. Secara simultan, iklim kerja dan disiplin kerja secara signifikan mempengaruhi motivasi pegawai
9.	Veliando & Yanuar (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi	Variabel bebas: Kepemimpinan Transformasional Variabel terikat: Kinerja Karyawan Variabel Mediasi: Motivasi	65 karyawan CV. Prima	Karyawan CV. Prima Ujaya Snack	SEM-PLS	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Dan motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan dapat memediasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Objek Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
10.	Pamungkas <i>et al</i> (2022)	Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Iklim Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Masa Pandemi Covid-19	Variabel bebas: Iklim Organisasi dan Disiplin Kerja Variabel Terikat: Kinerja Pegawai Variabel Mediasi: Motivasi Kerja	121 Pegawai Inspektora t	Pegawai Inspektora t Utama Kemenristek/BRIN	SEM-PLS	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai secara langsung, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak kepada kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja juga terbukti memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial dan memediasi penuh pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
11.	Sokolic <i>et al.</i> (2024)	The Effect of Leadership Styles on Employee Motivation and Organizational Performance in Public Sector Organizations	Variabel bebas: Gaya Kepemimpinan Variabel Terikat: Kinerja Organisasi Variabel Mediasi: Motivasi Kerja	6 pimpinan dan 327 pegawai	Pegawai di 55 institusi publik	SEM-PLS	gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi pegawai terbukti memiliki pengaruh terhadap

No	Nama Peneliti dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Objek Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
							kinerja pegawai melalui peran mediasi gaya kepemimpinan
12.	Bahrumsyah (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Intrinsik Sebagai Variable Intervening	kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, motivasi kerja intrinsik dan kinerja pegawai	53 Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Banten	teknik sampling jenuh. Analisis data penelitian menggunakan SEM-PLS	1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 3) Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja intrinsik, 4) Kompensasi kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja intrinsik 5) Motivasi kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 6) Motivasi Kerja Intrinsik terbukti dapat memediasi parsial hubungan iklim organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai

Sumber: Rekapitan Penulis

2.2 Landasan Teori

Pada sub bab ini, peneliti akan menguraikan teori-teori yang mendasari dan mendukung penelitian, yang berkaitan dengan topik penelitian yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Karyawan dan Peran Motivasi Kerja di Sekolah Islam Al Azhar 56 Malang.

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengawasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya ini mencerminkan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia dan situasi organisasi. Menurut Nurjaya *et al.* (2020), gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku seorang pemimpin dalam memberikan arahan, memberi motivasi, dan menyelesaikan permasalahan dalam kelompok kerja. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengontrol kegiatan bawahannya (Masriani *et al.*, 2021). Gaya kepemimpinan bukan hanya mencerminkan kepribadian individu, tetapi juga merupakan pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Menurut Suahyowati & Sutedjo (2024), Pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memotivasi bawahan dengan cara menginspirasi, memberikan arah dan dukungan. Gaya kepemimpinan ini dapat

meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai karena mereka merasa dihargai dan memiliki tujuan yang jelas. Kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui status-quo. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja

Penelitian Firdaus (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam membangun ikatan emosional antara pemimpin dan pengikut, sehingga menciptakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Dengan meningkatnya rasa keterikatan tersebut, pegawai menjadi lebih loyal, termotivasi, dan menunjukkan performa kerja yang optimal. Kepemimpinan transformasional juga dinilai mampu mengintegrasikan nilai-nilai organisasi ke dalam tindakan sehari-hari pegawai, menciptakan budaya kerja yang visioner, dan mendorong pencapaian target secara kolektif. Menurut Putri (2024), kepemimpinan transformasional dicirikan oleh tiga dimensi utama, yaitu inspirasi melalui visi jangka panjang yang jelas, perhatian terhadap kebutuhan individual setiap pegawai, serta dorongan terhadap penciptaan inovasi dan kreativitas di lingkungan kerja. Pemimpin transformasional cenderung memperlakukan setiap individu secara unik, dengan memberikan perhatian dan dukungan personal yang bertujuan untuk mengembangkan potensi pegawai secara maksimal. Dalam konteks ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator yang mendorong pertumbuhan personal dan profesional

pegawai, serta menciptakan ruang yang mendukung terciptanya ide-ide baru dan pembaruan strategis dalam organisasi. Keberhasilan pemimpin transformasional sangat bergantung pada kemampuan interpersonal dan empati yang tinggi, yang mampu menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif.

Indikator Kepemimpinan Transformasional pada penelitian ini mengacu pada penelitian Widyanigshih, *et al.* (2024) yakni sebagai berikut:

4. Kharisma adalah persepsi gaya kepemimpinan yang dapat mengevaluasi kemampuan dan potensi setiap bawahan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan, serta mampu melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan wewenang bawahan di masa depan
5. Motivasi Inspirational
Motivasi Inspirasional adalah persepsi gaya kepemimpinan yang dapat mengevaluasi kemampuan dan potensi setiap bawahan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan, serta mampu melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan wewenang bawahan di masa depan
6. Stimulasi Intelektual
Stimulasi Intelektual adalah persepsi gaya kepemimpinan yang dapat mengevaluasi kemampuan dan potensi setiap bawahan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan, serta mampu melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan wewenang bawahan di masa depan
7. Pertimbangan individu adalah persepsi gaya kepemimpinan yang dapat mengevaluasi kemampuan dan potensi setiap bawahan untuk melaksanakan

tugas atau pekerjaan, serta mampu melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan wewenang bawahan di masa depan

Dalam konteks sekolah berbasis Islam seperti Al Azhar, kepemimpinan transformasional tidak hanya mencakup karisma, motivasi inspiratif, dan stimulasi intelektual, tetapi juga menuntut keteladanan akhlak dan perilaku pemimpin yang selaras dengan nilai keislaman. Al Azhar menerapkan 8 Adab Al Azhar sebagai pedoman moral utama, sehingga pemimpin yang transformasional harus mampu menampilkan role model perilaku Islami yang menginspirasi guru dan tenaga kependidikan.

Menurut Santiari *et al* (2020), salah satu dinamika yang harus mendapatkan perhatian dalam menentukan kinerja guru yaitu kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus mampu menjalankan fungsi sebagai pemimpin dan juga manajer agar dapat mencapai sekolah yang berkualitas. Pemimpin lebih mengutamakan faktor manusia, sedangkan manajer lebih kepada hal-hal yang tidak berkaitan dengan manusia, misalnya administratif. Kepala sekolah harus mampu menjadi panutan bagi guru, tenaga administrasi dan juga semua warga sekolah lainnya. Kepala Sekolah harus bisa mengenal dengan baik setiap bawahannya guru dan tenaga administrasi sekolah, sehingga bisa menggunakan pendekatan/cara yang tepat dalam mengambil tindakan meningkatkan kinerja guru dan tenaga administrasi sekolah. Gaya kepemimpinan transformasional, dimana kepala sekolah mampu secara bersama-sama melibatkan guru, tenaga administrasi dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah serta

mampu mendorong warga sekolah untuk melaksanakannya. Kepala sekolah menjadi panutan dikagumi, dan dipercaya oleh warga sekolah. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dan tenaga administrasi sekolah.

Oleh karena itu, menurut Nasution & Ichsan (2020) seorang pemimpin harus bisa menggunakan gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh pegawainya agar pegawainya mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan sehingga tujuan perusahaan atau organisasi tersebut dapat tercapai dengan maksimal. Gaya kepemimpinan dikatakan baik jika gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan dengan baik oleh seorang pemimpin (*leader*) dan dapat diterima oleh pegawainya sehingga kinerja pegawai tersebut meningkat. Apabila kinerja pegawai meningkat maka pencapaian sekolah juga maksimal. Hal ini disebabkan kemajuan sebuah lembaga berimbas pada mutu yang dimiliki oleh sebuah lembaga, hal ini tentunya didukung oleh kinerja guru yang baik (Christy & Safira, 2025; Wardani, 2023).

2.2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat dipandang sebagai serangkaian kekuatan energetik yang berasal dari dalam diri individu, serta dari lingkungan mereka, untuk memulai perilaku terkait pekerjaan dan menentukan arah serta intensitasnya (Shkoler & Kimura, 2020). Motivasi dalam konteks kerja dinyatakan sebagai tingkat kesediaan individu untuk mengerahkan dan mempertahankan upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Deressa & Zeru, 2019). Motivasi kerja memiliki hubungan yang erat

dengan kinerja. Pengetahuan dan motivasi seorang guru merupakan dua karakteristik penting yang tak terbantahkan dari keberhasilan pendidikan (Mahler *et al.*, 2018).

Ernanda (2024) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi atau tenaga yang menggerakkan karyawan yang diarahkan atau difokuskan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Dengan adanya motivasi maka orang bersedia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan sadar maupun tidak sadar, berupa kebutuhan material maupun non material, jasmani dan rohani. Gazali *et al.* (2022) menyatakan bahwa motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menimbulkan kegairahan kerja seseorang sehingga mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terpadu dengan segala daya dan usahanya untuk mencapai kepuasan. Robbins & Judge (2022) menyatakan bahwa motivasi diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang dan merupakan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan konsistensi seseorang dalam sebuah usaha untuk mencapai sebuah tujuan.

Sehingga dapat disimpulkan motivasi kerja adalah kondisi berupa dorongan yang menggerakkan guru dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi kerja guru yang tinggi dapat dilihat dari meningkatkannya kinerja guru serta meningkatnya kualitas pembelajaran. Guru yang memiliki motivasi rendah dapat dilihat kurang inisiatif dan kreatif dalam mengajar dan mempersiapkan pembelajaran. Motivasi kerja guru dapat dibangkitkan dengan peningkatkan karir guru. Peningkatan karir guru dapat

mensupport perasaan guru untuk belajar sepanjang hayat, meningkatkan kompetensi mereka untuk kemajuan sekolah.

Menurut Ratmini, *et al.* (2019) Motivasi kerja guru adalah daya dorong yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seorang guru untuk melakukan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar dengan segala kemampuan dan keahliannya guna mewujudkan tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Robbins & Judge (2023) menyampaikan indikator motivasi adalah tercermin dari dorongan yang membuat seseorang melakukan usaha keras karena:

1. Kepuasan Terhadap Pekerjaan

Pegawai terdorong untuk melakukan usaha keras karena faktor tugas dan tanggung jawabnya.

2. Pengakuan dan Apresiasi

Pegawai merasa terdorong untuk berusaha keras karena dihargai atas kinerjanya. Terdapat umpan balik positif dari kepala sekolah, rekan kerja, atau orang tua siswa.

3. Kesempatan Pengembangan Diri

Pegawai menunjukkan dorongan kuat untuk berusaha karena memiliki akses terhadap pelatihan dan pengembangan profesional. Adanya peluang peningkatan karier atau promosi.

4. Tanggung Jawab dan Kemandirian dalam Bekerja

Pegawai termotivasi karena mendapatkan kepercayaan untuk mengelola kelasnya sendiri. Guru menunjukkan rasa memiliki terhadap pekerjaannya.

5. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Pegawai terdorong untuk bekerja keras karena suasana kerja yang kondusif dan kolaboratif. Dukungan dari pimpinan dan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.

6. Kebutuhan Ekonomi Terpenuhi

Pegawai merasa termotivasi ketika mendapatkan gaji dan tunjangan sesuai dengan beban kerja. Guru merasa aman secara finansial dalam menjalankan tugas.

Dari penyampaian pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motif adalah yang melatar belakangi individu dalam berbuat untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang memberikan semangat atau dorongan seseorang untuk bekerja.

2.2.3 Iklim Kerja

Menurut Putri *et al.* (2024), Iklim sekolah atau atmosfer lingkungan kerja di sekolah adalah segala sesuatu yang dialami oleh guru dan warga sekolah saat berinteraksi di lingkungan sekolah. Iklim sekolah yang kondusif memengaruhi kinerja anggota organisasi sekolah. Dengan kata lain, maju atau mundurnya sekolah bergantung pada kemampuan sekolah dalam menciptakan lingkungan dan kesediaan lingkungan untuk menerima keberadaannya.

Menurut menurut Fisher (2020) iklim kerja di sekolah meliputi seperangkat perlengkapan yang memberikan warna, ciri khusus, dan semangat dari setiap sekolah. Iklim sekolah ini juga dapat diartikan sebagai kualitas suasana sekolah dalam membantu masing-masing individu merasa berharga, bermartabat dan penting sehingga terwujud perasaan memiliki di sekitar lingkungan sekolah. Sedangkan menurut Yunitasari, *et al.* (2024) menyatakan bahwa kekondusifan Iklim sekolah baik secara fisik maupun non fisik dapat mempengaruhi kinerja guru dalam sekolah.

Menurut Suwanto *et al.* (2023), iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja pegawai organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Berdasarkan pemaparan para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan suasana atau atmosfer yang dirasakan oleh anggota organisasi yang terdiri dari persepsi mereka tentang nilai, norma, prinsip dan praktik-praktik yang berlaku dalam organisasi.

Adapun indikator iklim organisasi menurut Stringer dalam penelitian Rahmawati & Supartha (2015) dan Triastuti (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Kenyamanan Lingkungan Kerja: Tingkat kenyamanan kondisi kerja yang tercermin dari dukungan lingkungan fisik dan nonfisik dalam menunjang kelancaran serta fokus pegawai saat bekerja.

- b. Keadilan dan Kesetaraan: Persepsi pegawai terhadap penerapan prinsip keadilan dan kesetaraan oleh organisasi dalam setiap kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia.
- c. Kesempatan Berkarya: Ketersediaan peluang bagi pegawai untuk mengekspresikan ide, berinovasi, dan berkontribusi secara optimal sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.
- d. Penegakan Aturan dan Disiplin: Derajat konsistensi organisasi dalam memberlakukan aturan dan standar disiplin kerja secara objektif dan bertanggung jawab.

Menurut Hernawan (2022) iklim organisasi merupakan seperangkat sifat-sifat terukur (*measurable properties*) dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan tertentu yang bekerja di lingkungan tersebut dan diasumsikan memengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Iklim organisasi dapat di ciptakan oleh pimpinan dan semua karyawan melalui peraturan-peraturan dan komunikasi setiap hari. Menurut Indariani *et al.* (2023) menyatakan bahwa iklim organisasi juga merupakan suasana organisasi yang merupakan serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang akhirnya menjadikan tujuan organisasi cepat tercapai.

2.2.4 Kinerja pegawai

Tuerah *et al.* (2023) mengatakan bahwa Kinerja guru di sekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah dan mutu pembelajaran. Capaian

kinerja guru menjadi salah satu indikator keterlaksanaan pembelajaran dan juga dapat digunakan sebagai refleksi dan evaluasi mutu pembelajaran. Kondisi kinerja guru saat ini dalam berbagai hal masih banyak yang belum menunjukkan kinerja yang baik. Umumnya kurang baiknya kinerja para guru di sekolah dikarenakan iklim kerja organisasi dalam bekerja belum berjalan dengan maksimal dan tidak terlepas dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah.

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dapat dilihat dan diukur berdasarkan standar tertentu, atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru yaitu melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti yang tercantum dalam Undang Undang No. 32 Tahun 2013 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen yang menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Ali *et al.* (2016) mengemukakan beberapa dimensi kinerja yang dianggap sebagai indikator kinerja adalah kualitas kerja, kecepatan dan atau ketepatan kerja, inisiatif dalam kerja, kemampuan dalam kerja, dan kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan. Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk

berprestasi dengan indikator penilaian adalah (1) kualitas kerja, (2) kecepatan dan atau ketepatan kerja, (3) inisiatif dalam kerja, (4) kemampuan dalam kerja, dan (5) kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan.

Kinerja guru perlu menjadi perhatian karena berperan sebagai umpan balik tentang kemampuan, kelebihan, kekurangan serta potensi yang dimiliki oleh guru tersebut, tidak hanya itu dengan kinerja guru yang baik dapat diartikan bahwa keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik dalam menjalankan tugasnya (Estiyani & Hasanah, 2022). Kinerja guru merupakan seluruh usaha serta kemampuan seorang guru dalam melaksanakan proses pembelajaran untuk mencapai tujuan dari pendidikan. Seluruh tugas utama sebagai seorang guru dengan kemauan untuk mengembangkan diri merupakan bagian yang tak terpisahkan dari bagian kinerja guru.

Indikator Kinerja Pegawai pada penelitian mengacu oleh penelitian Daeli *et al.* (2024) yakni sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mencerminkan sejauh mana pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan tingkat ketelitian, akurasi, dan standar yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi. Indikator ini menilai tidak hanya kesesuaian hasil kerja terhadap spesifikasi teknis, tetapi juga mencakup aspek efisiensi, kejelasan penyampaian informasi, serta kemampuan dalam menghasilkan keluaran yang bernilai dan minim kesalahan. Pegawai dengan kualitas kerja tinggi menunjukkan kompetensi profesional yang konsisten, memperhatikan detail,

dan mampu mematuhi prosedur tanpa mengorbankan hasil akhir, sehingga kontribusinya langsung berdampak pada citra dan efektivitas lembaga.

2. Produktivitas

Produktivitas mengacu pada kemampuan pegawai untuk menghasilkan output dalam jumlah yang optimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien, baik dari segi waktu, energi, maupun biaya. Semakin tinggi produktivitas seorang pegawai, semakin besar kontribusinya terhadap pencapaian target organisasi dalam waktu yang ditentukan. Produktivitas tidak hanya dinilai dari kuantitas pekerjaan, tetapi juga dari kemampuannya dalam menyusun prioritas kerja, menghindari pemborosan waktu, dan tetap menjaga kualitas dalam setiap aktivitas yang dilakukan.

3. Kerja Sama Tim

Kemampuan kerja sama tim menggambarkan sejauh mana seorang pegawai mampu berkolaborasi secara optimal dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini mencakup keterampilan dalam membangun komunikasi yang terbuka, menghargai keberagaman pendapat, memberikan kontribusi yang bermanfaat, serta saling berbagi informasi dan pengetahuan untuk mendukung kinerja tim. Pegawai yang memiliki kemampuan kerja sama tim yang baik akan lebih mudah beradaptasi dalam lingkungan dinamis dan mampu menciptakan sinergi antarindividu yang mendukung produktivitas dan keharmonisan organisasi.

4. Adaptabilitas

Adaptabilitas merupakan kapasitas pegawai untuk menyesuaikan diri secara cepat dan efektif terhadap perubahan lingkungan kerja, termasuk perubahan kebijakan, teknologi, maupun dinamika organisasi. Pegawai yang adaptif menunjukkan fleksibilitas, keterbukaan terhadap pembaruan, serta inisiatif dalam menghadapi situasi yang tidak terduga. Kemampuan ini menjadi semakin penting dalam dunia kerja modern yang ditandai oleh ketidakpastian dan percepatan inovasi, di mana keberhasilan pegawai sangat bergantung pada kesiapannya untuk belajar dan tumbuh dalam kondisi yang terus berubah.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan bentuk rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu kewajiban atau tugas yang sudah menjadi tanggungjawabnya berdasarkan waktu yang telah ditentukan untuk berkontribusi pada efektivitas pencapaian tujuan atau kinerja instansi tempatnya bekerja. Karyawan atau pegawai dikatakan berkualitas apabila dalam pelaksanaan kerjanya mencerminkan kinerja yang maksimal dan penuh tanggung jawab serta mampu bekerja sama, baik dengan rekan atau atasannya. Secara kesimpulan dan suatu keharusan bahwa Lembaga sekolah harus menciptakan system dan iklim kerja yang mendorong dan memwadahi terwujudnya kinerja pegawai yang optimal, bertanggung jawab, berwawasan global dan berkemajuan sesuai dengan visi dan misi sekolah atau suatu Lembaga tersebut.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Dalam sub bab ini dijelaskan dengan detail bagaimana hubungan antar variabel yang terkait dengan penelitian.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengawasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya ini mencerminkan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia dan situasi organisasi. Menurut Widyanigshih *et al.* (2024) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat mengevaluasi kemampuan dan potensi setiap bawahan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan, serta mampu melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan wewenang bawahan di masa depan. Aguswara, *et. al* (2017) pada penelitiannya menemukan bukti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Begitu juga dengan penelitian Yudana, *et. al* (2024) menemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Ratmini *et al.* (2019) motivasi kerja adalah daya dorong yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seorang guru untuk melakukan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar dengan segala kemampuan dan keahliannya guna mewujudkan tujuan pendidikan yang telah

ditentukan. Tambingon (2018), dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja secara simultan. Begitu juga dengan hasil penelitian dari Yahana *et. al* (2023) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Menurut Ali, *et. al.* (2016) menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat dipandang sebagai serangkaian kekuatan energetik yang berasal dari dalam diri individu, serta dari lingkungan mereka, untuk memulai perilaku terkait pekerjaan dan menentukan arah serta intensitasnya (Shkoler & Kimura, 2020). Motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja. Pengetahuan dan motivasi seorang pegawai merupakan dua karakteristik penting yang tak terbantahkan dari keberhasilan pendidikan (Mahler *et al.*, 2018). Menurut studi yang dilakukan Santiari *et al.* (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi terhadap Kinerja Pegawai dikarenakan adanya unsur pengaruh dari kepemimpinan yang positif yaitu kepemimpinan transformasional.

2.3.4 Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Menurut Yunitasari, *et al.* (2024), Pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memotivasi bawahan dengan cara menginspirasi, memberikan arah dan dukungan. Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai karena mereka merasa dihargai dan

memiliki tujuan yang jelas. Kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui *status-quo*. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Menurut penelitian dari Veliando & Yanuar (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Begitu pula pada peneliti terdahulu. Namun menurut Ali, *et. al* (2016) penelitiannya menunjukkan hasil bahwa ada kontribusi tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim sekolah melalui motivasi kerja sebagai variabel perantara terhadap kinerja.

2.3.5 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Iklim kerja dan motivasi kerja merupakan dua aspek penting yang saling berkaitan dalam menentukan efektivitas dan produktivitas individu di lingkungan kerja, termasuk dalam konteks pendidikan seperti di Sekolah Islam Al Azhar 56 Malang. Iklim kerja merujuk pada suasana, budaya, dan kondisi lingkungan kerja yang mencakup hubungan interpersonal, dukungan manajemen, kejelasan peran, serta fasilitas yang tersedia. Iklim kerja yang kondusif, ditandai dengan kolaborasi yang harmonis, komunikasi yang terbuka, dan penghargaan terhadap kinerja, dapat menciptakan suasana yang mendukung kinerja optimal. Dalam lingkungan pendidikan, iklim kerja yang positif tidak hanya meningkatkan kesejahteraan guru,

tetapi juga berdampak pada kualitas pembelajaran dan perkembangan murid. Menurut Hayat *et al.* (2024) pada penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial, iklim kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai.

2.3.6 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja

Iklim kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja individu dalam suatu organisasi, termasuk di lingkungan pendidikan seperti sekolah. Iklim kerja merujuk pada suasana atau lingkungan kerja yang tercipta dari interaksi antara faktor-faktor seperti hubungan interpersonal, dukungan manajemen, kejelasan peran, dan fasilitas kerja yang mendukung produktivitas.

Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Yunita *et al.* (2025), menunjukkan bahwa iklim kerja yang positif, yang ditandai dengan kolaborasi yang baik, dukungan kepemimpinan, dan lingkungan yang harmonis, dapat meningkatkan produktivitas guru dan mengurangi stres kerja. Sebaliknya, iklim kerja yang kurang mendukung dapat menghambat kinerja, menurunkan motivasi, dan berdampak negatif pada capaian pendidikan. Jadi iklim Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru/pegawai di Sekolah Islam Al Azhar 56 Malang.

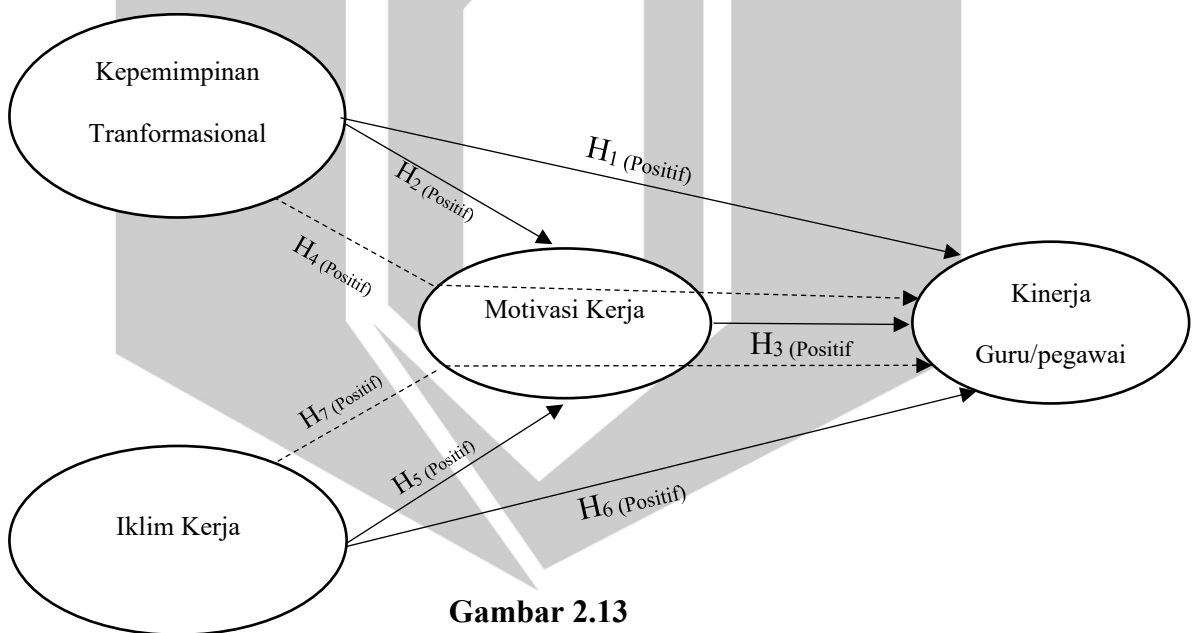
2.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja memediasi Iklim Kerja terhadap Kinerja

Kinerja guru merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan di suatu lembaga pendidikan. Motivasi kerja berperan sebagai faktor mediasi yang menghubungkan iklim kerja dengan kinerja guru, di mana lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi guru untuk bekerja lebih baik, yang tercermin dalam kinerja mereka. Tecoalu *et al.*

(2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa efek mediasi motivasi kerja berpengaruh pada pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh studi Pamungkas et. al (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memediasi iklim kerja terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka pemikiran

Berdasarkan landasan teori yang terkait dengan variabel penelitian pada penelitian ini, dan juga berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan beserta hubungan antar variabel bebas, variable mediasi dan variabel terikat, maka penulis dapat menggambarkan kerangka pemikiran dari penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.13
Kerangka Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **H1:** Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Islam Al Azhar 56 Malang.
2. **H2:** Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Islam Al Azhar 56 Malang.
3. **H3:** Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Islam Al Azhar 56 Malang.
4. **H4:** Motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja guru di Sekolah Islam Al Azhar 56 Malang
5. **H5:** Iklim kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Islam Al Azhar 56 Malang
6. **H6:** Iklim kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Islam Al Azhar 56 Malang
7. **H7:** Motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Islam Al Azhar 56 Malang.