

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Teori

1. Grand Theory

Teori Pengharapan (*Expectancy Teory*)

Teori ini diusulkan oleh (Victor Vroom 1964) Menurut teori ini, dorongan seseorang untuk mencapai hasil sangat dipengaruhi oleh tujuan spesifik yang ingin diraihny serta persepsinya terhadap tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Vroom berpendapat bahwa produktivitas hasil yang dicapai merupakan bentuk pemuasan bagi individu. Dalam pandangannya, produktivitas berfungsi sebagai alat untuk meraih tujuan yang diinginkan. Berbeda dengan pendekatan yang diusung oleh Maslow dan Herzberg, Vroom lebih menekankan pada faktor hasil dibandingkan pada kebutuhan (Rika Sartika *et al.*, 2022).

Menurut (Robbins & Judge, 2018) teori pengharapan (*expectancy theory*) adalah salah satu penjelasan tentang motivasi yang paling diterima secara luas. Teori ini, yang dikembangkan oleh Victor Vroom mengatakan bahwa keberanian dan keteguhan dorongan seseorang untuk bertindak tertentu sangat bergantung pada harapan bahwa tindakan tersebut akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Hasil ini, pada gilirannya, memiliki daya tarik tersendiri bagi individu tersebut. Dalam aplikasi praktisnya, teori pengharapan menjelaskan bahwa karyawan akan termotivasi untuk berusaha lebih keras jika mereka yakin upaya mereka akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian yang positif ini kemudian dapat berujung pada berbagai penghargaan dari lembaga, seperti hadiah, peningkatan kompensasi seperti kenaikan gaji atau promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan yang pada akhirnya berkontribusi dalam pencapaian tujuan-tujuan pribadi karyawan. (Wahyudi, 2016).

Penerapan Teori Harapan Vroom dapat diamati dalam konteks kepemimpinan dan produktivitas kerja. Penelitian yang mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan, penghargaan, dan motivasi terhadap produktivitas karyawan di sebuah warung makan menunjukkan bahwa ketiga faktor ini berperan penting dalam meningkatkan

produktivitas kerja. Dengan memperbaiki aspek kepemimpinan, memberikan penghargaan yang tepat, serta meningkatkan motivasi, daya hasil karyawan dapat terdongkrak. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan Teori Harapan Vroom dalam konteks kepemimpinan dan motivasi kerja dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan (Dahrani & Sohiron, 2024).

Bentuk fungsional hubungan antara motivasi, kinerja efektif, dan tingkat kinerja tidak bersifat linier, melainkan menyerupai kurva U terbalik. Teori harapan memainkan peranan penting sebagai pendorong tindakan, yang bergantung pada kekuatan harapan individu bahwa tindakan tersebut akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Dalam praktiknya, karyawan yang termotivasi cenderung berusaha lebih keras ketika mereka yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan penilaian kinerja yang positif. Harapan ini mencerminkan hubungan antara upaya yang dilakukan dan hasil yang diperoleh, sedangkan *instrumentality* menggambarkan hubungan antara kinerja dan hasil yang dicapai. Penilaian kinerja yang baik tidak hanya memberikan penghargaan dari organisasi, tetapi juga memenuhi tujuan pribadi individu tersebut (Yeni Rahmah Husniyawati, 2016).

Teori ekspektansi ini memiliki empat asumsi dasar. Pertama, setiap orang bergabung dengan organisasi dengan ekspektasi berdasarkan kebutuhan dan pengalaman mereka sebelumnya, yang mempengaruhi cara mereka bereaksi terhadap organisasi. Kedua, perilaku individu merupakan hasil dari pilihan sadar, artinya seseorang memilih perilaku berdasarkan perkiraan ekspektansi mereka. Ketiga, setiap orang menginginkan hal-hal yang berbeda dari organisasi, seperti gaji yang baik, promosi, atau tantangan pekerjaan. Keempat, individu akan memilih alternatif yang menurut mereka dapat memaksimalkan hasil bagi mereka pribadi. Teori ekspektansi Vroom menekankan bahwa motivasi bukan hanya hasil dari dorongan internal atau kebutuhan yang tidak terpenuhi, melainkan juga hasil dari keyakinan dan persepsi individu mengenai hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan. Teori ini menawarkan panduan praktis bagi manajer untuk memotivasi karyawan dengan cara mengubah ekspektansi mereka terhadap upaya-

kinerja, ekspektansi kinerja-penghargaan, dan nilai penghargaan yang diterima (Lunenburg, 2011).

Dalam konteks kepemimpinan, penerapan Teori Harapan Vroom dapat memberikan wawasan yang sangat berharga bagi pemimpin untuk memotivasi bawahannya. Teori ini menyatakan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu *expectancy* (ekspektasi), *instrumentality* (instrumentalitas), dan *valence* (valensi). Ketiga faktor ini dapat menjadi landasan yang kuat bagi pemimpin dalam merancang strategi motivasi yang efektif. Dengan memenuhi ketiga komponen ini *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence* pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih motivasional dan produktif. Ketika karyawan merasa yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), bahwa kinerja tersebut akan dihargai dengan adil (*instrumentality*), dan bahwa penghargaan yang mereka terima sesuai dengan keinginan mereka (*valence*), mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Hal ini pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja secara keseluruhan.

2. Manajemen Sumber Daya manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan strategis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap seluruh aktivitas yang berkaitan dengan tenaga kerja, mulai dari perekrutan, pengembangan, pemberian kompensasi, *integrasi*, pemeliharaan hingga pelepasan karyawan. Konsep ini menekankan bahwa tenaga kerja bukan sekadar alat produksi, melainkan aset penting yang menentukan keberhasilan organisasi. MSDM hadir sebagai pengakuan atas peran sentral sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi, individu, maupun masyarakat. Melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut, MSDM berupaya memastikan bahwa tenaga kerja dikelola secara adil, optimal, dan berkelanjutan (Yuliani, 2023).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang melibatkan penanganan berbagai isu yang berkaitan dengan karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya. Tujuannya adalah untuk mendukung aktivitas

organisasi atau perusahaan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Umumnya, pengelolaan sumber daya manusia ini ditangani oleh Departemen Sumber Daya Manusia, yang dalam bahasa Inggris dikenal sebagai HRD atau *Human Resource Department* (Rusby, 2019).

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis yang menitikberatkan pada pengelolaan peran individu dalam organisasi guna mencapai hasil yang maksimal. Pengelolaan ini mencakup berbagai fungsi penting seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, penegakan disiplin, hingga pemutusan hubungan kerja. Seluruh komponen tersebut saling terintegrasi untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, serta memberikan kontribusi positif terhadap kesejahteraan masyarakat luas (Supriadi *et al.*, 2022).

3. Kinerja Guru

a. Defenisi Kinerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja dapat dipahami sebagai cara, sikap, dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam konteks pendidikan, guru merupakan profesi yang memiliki tanggung jawab utama dalam kegiatan pembelajaran. Istilah "kinerja" berasal dari bahasa Inggris *job performance*, yang merujuk pada pencapaian atau hasil kerja. Kinerja individu sangat berkaitan dengan efektivitas dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan bidang tanggung jawabnya, guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Secara umum, kinerja mencerminkan hasil kerja seorang pegawai yang ditinjau dari kualitas dan kuantitasnya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. (Sulistiadi, 2019).

Mengutip dari jurnal (Koswara, 2016) Kinerja telah dijelaskan oleh berbagai ahli dengan cara yang berbeda-beda. Menurut Obilade, kinerja seorang guru dapat dianggap sebagai aktivitas yang dilakukan selama waktu tertentu dalam sistem pendidikan untuk mencapai sasaran institusi. Rivai, Basri, Gibson, dan lainnya menambahkan bahwa kinerja bisa diartikan sebagai ukuran keberhasilan. Di pihak

lain, *Gibson, et al., Hersey & Blanchard*, mendefinisikan kinerja merupakan sesuatu tingkat keberhasilan yang dinyatakan dengan fungsi dari motivasi dan kemampuan (Ismail, 2010) . Sedangkan, Mulyasa mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian individu secara keseluruhan dalam periode waktu yang ditentukan (Moeheriono, 2009).

Beberapa definisi mengenai kinerja, yaitu: 1) kinerja adalah sekumpulan hasil yang diperoleh dan berkaitan dengan upaya pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta, 2) kinerja adalah totalitas dari usaha yang dimiliki oleh seorang pekerja, 3) kinerja berhubungan dengan pencapaian target kerja atau tanggung jawab yang diberikan, 4) kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan tugas serta kemampuan untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, 5) kinerja sebagai pencapaian baik dalam kualitas maupun kuantitas tugas yang dilaksanakan oleh individu, kelompok, atau organisasi (Joen, 2022).

Kinerja Guru adalah tindakan atau reaksi yang menghasilkan dampak sesuai dengan tugas yang mereka hadapi. Kinerja Guru dapat dievaluasi dari berbagai sudut pandang, termasuk dalam aspek pengajaran dan pengembangan profesi mereka. Mengenai tugas utama seorang pengajar, yaitu merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran, penekanan di sini akan diberikan pada pemahaman tentang kinerja guru dalam konteks pengajaran. Kinerja guru memiliki beberapa kriteria tertentu yang diobservasi dan diukur berdasarkan kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pengajar. Dalam konteks proses belajar, perilaku guru dapat diamati dari cara mereka merancang kegiatan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai hasil dari proses belajar siswa (Prihatinni, 2022).

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja, pelaksanaan tugas, pencapaian, output kerja, atau performa. Kinerja merupakan sebuah konsep yang bersifat umum yang menggambarkan efektivitas operasional sebuah organisasi, komponen dalam organisasi, serta pegawainya berdasarkan indikator dan ukuran yang telah ditentukan. Mengingat bahwa organisasi pada hakikatnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya mencerminkan tindakan manusia dalam melaksanakan

perannya di dalam organisasi untuk mencapai norma perilaku yang telah ditetapkan guna menghasilkan tindakan dan hasil yang diharapkan (Purnamasari Diyah, 2023).

Menurut (Mitchel Terence, 2022) kinerja merupakan cerminan dari tindakan kerja individu yang dinilai berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan organisasi.

Kinerja meliputi sejauh mana seseorang mampu menyelesaikan tugas secara efektif, efisien, dan konsisten dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Pencapaian kinerja ini tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi dan keterampilan, tetapi juga sangat bergantung pada tingkat motivasi, loyalitas, serta lingkungan kerja yang mendukung.

Kinerja sangat berperan penting dalam menentukan mutu pekerjaan seseorang, termasuk di kalangan pengajar (Joen, Purnamawati, 2023). Kinerja Guru adalah hasil dari pekerjaan atau prestasi yang dicapai oleh seorang guru. Hal ini berkaitan dengan kemampuan mereka dalam mengelola proses belajar mengajar, yang mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, serta kemampuan dalam membina hubungan interpersonal dengan siswa (Purnamasari Diyah, 2023). Kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru di sekolah, sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan (Pujiantoro *et al.*, 2024).

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Kinerja

Kinerja seorang guru dipengaruhi oleh lima faktor penting, sebagaimana dijelaskan dalam (Burhanuddin, 2007). Terdapat beberapa elemen yang memengaruhi kinerja, antara lain aspek individual, kepemimpinan, kerja tim, sistem organisasi, dan faktor situasional. Pertama, aspek individu mencakup berbagai karakteristik personal seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, rasa percaya diri, motivasi, serta tingkat komitmen seseorang. Kedua, aspek kepemimpinan berkaitan dengan kapasitas seorang pemimpin dalam memberikan motivasi, arahan, dorongan semangat, dan dukungan kepada para manajer maupun pemimpin tim. Ketiga, faktor tim mencerminkan sejauh mana anggota tim saling mendukung dan membangun semangat kebersamaan, termasuk kepercayaan, kekompakan, dan hubungan interpersonal yang harmonis. Keempat, aspek sistem menyangkut

struktur kerja, fasilitas pendukung, infrastruktur organisasi, alur kerja, dan budaya kinerja yang berlaku dalam organisasi. Terakhir, faktor *situasional* mencakup tantangan dan dinamika yang muncul dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. (Purnamasari Diyah, 2023).

Dalam jurnal (Shodiqin, 2015). Aspek lain yang dapat memengaruhi kinerja guru adalah komitmen organisasi. Komitmen terhadap sebuah organisasi adalah suatu kondisi di mana seorang pegawai mendukung suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Shodiqin, 2015). Komitmen terlihat melalui sikap menerima, keyakinan yang mendalam terhadap prinsip dan tujuan suatu organisasi, serta adanya dorongan yang besar untuk tetap menjadi anggota organisasi demi pencapaian tujuan tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah kesetiaan seorang guru dan pendidik terhadap tugas - tugas yang diberikan oleh lembaganya. Loyalitas guru dan pendidik kepada Lembaga serta institusi pendidikan sebagai sebuah organisasi adalah kondisi yang dirasakan yang dapat memicu perilaku positif yang bisa memberikan pengaruh signifikan terhadap tempat kerja mereka (Shodiqin, 2015).

Kinerja guru sangat dipengaruhi dan diperkuat oleh tingkat motivasi kerja yang dimilikinya. Motivasi tersebut dapat dipahami sebagai dorongan internal yang mendorong guru dan pendidik untuk melaksanakan tugas secara maksimal. Umumnya, guru terdorong serta termotivasi bekerja demi memperoleh penghasilan, imbalan mencapai prestasi tertentu, serta untuk mengembangkan jenjang karier. Apabila dorongan-dorongan tersebut terpenuhi dan memberikan dampak dan pengaruh yang positif, maka semangat kerja guru pun akan meningkat. Sayangnya, dalam upaya peningkatan kinerja, aspek motivasi *intrinsik* sering kali terabaikan, padahal faktor emosional justru memiliki peran besar dan cenderung lebih bertahan lama dalam memengaruhi etos kerja guru. Sebaliknya, apabila motivasi kerja hanya didasarkan pada harapan terhadap imbalan material, maka ketidakpuasan terhadap hasil yang diperoleh dapat menyebabkan penurunan kinerja (Sukanto & Pardjono, 2017).

c. Indikator kinerja guru

Jabatan seorang guru bukan semata-mata sekadar peran profesional tertentu, melainkan juga merupakan posisi yang profesional. Ini menunjukkan bahwa peran seorang guru sangat kuat hubungannya dengan kemampuan dan keterampilan yang diperoleh dengan cara pendidikan dan pelatihan khusus di bidangnya. Mengingat bahwa Guru telah melalui proses persiapan yang terencana secara khusus untuk berkontribusi di dunia pendidikan, maka jabatan fungsional ini mengharuskan mereka untuk terus mengembangkan diri dalam profesi yang mereka tekuni.

Berdasarkan pendapat Mangkunegara yang diacu dalam jurnal (Ariyanti, 2014), kinerja pegawai berpengaruh pada seberapa besar kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, kontribusi yang bisa diberikan pegawai untuk organisasi. Indikator dari kinerja meliputi:

- 1) Mutu hasil kerja, menggambarkan peningkatan kualitas dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan serta nilai ekonomi.
- 2) Jumlah *output*, menunjukkan peningkatan volume atau total dari kegiatan yang menghasilkan barang dalam hal kuantitas. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan jumlah barang dari hasil sebelumnya.
- 3) Daya keandalan, menunjukkan bagaimana seseorang menjalankan tugas yang diberikan dengan tingkat kecermatan, kemauan, dan antusiasme yang tinggi.
- 4) Sikap *kolaboratif*, mencerminkan perilaku yang menunjukkan kerjasama yang baik antara rekan-rekan dan sikap terhadap atasan, serta terhadap karyawan dari perusahaan lain (Halimatussadiyah, 2022).

Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 20 tentang Guru dan Dosen. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa penilaian terhadap kompetensi dan kinerja guru dapat dilakukan melalui tiga aspek utama yang terangkum dalam Alat Penilaian Kemampuan Kinerja Guru (APKG), yaitu:

- 1) Perencanaan Pembelajaran, yang menekankan pentingnya penguasaan materi oleh guru, serta kemampuannya dalam merancang kegiatan pembelajaran, termasuk penyusunan silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP);

- 2) Pelaksanaan Pembelajaran, yang merupakan inti dari proses pendidikan, mencakup kemampuan mengelola kelas, memanfaatkan berbagai media dan sumber belajar, serta menerapkan metode pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa;
- 3) Evaluasi Pembelajaran, yang bertujuan untuk mengukur ketercapaian tujuan pembelajaran serta menilai efektivitas proses yang telah dijalankan. Pada aspek ini, guru diharapkan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menggunakan berbagai pendekatan evaluasi, mengembangkan *instrumen* penilaian, serta memanfaatkan hasil evaluasi secara optimal. Dengan demikian, kinerja seorang guru dapat dilihat dari sejauh mana ia menunjukkan kompetensi dalam merancang pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran secara efektif, dan melakukan evaluasi yang bermakna terhadap hasil belajar siswa (Nanda Yuliana, 2024).

Menurut (*Mitchell Terence*, 2022) untuk mengukur kinerja guru, terdapat beberapa dimensi dan indikator yang perlu diperhatikan, antara lain:

- 1) Kualitas Pekerjaan: Ini mencakup penyusunan rencana pengajaran, penerapan inovasi dalam pembelajaran, serta penyampaian materi yang sesuai dengan kepribadian guru.
- 2) Ketepatan dan Kecepatan Kerja: Indikator ini meliputi kemampuan guru dalam menjelaskan materi ajar dengan seksama, melakukan penilaian terhadap hasil belajar siswa, dan melaksanakan program belajar yang sesuai dengan jadwal akademik.
- 3) Inovasi dalam Pelaksanaan Tugas: Hal ini berkaitan dengan pemanfaatan alat bantu pembelajaran serta kemampuan untuk menilai hasil belajar siswa secara efektif.
- 4) Kemampuan dalam Bekerja: Ini termasuk kemampuan guru dalam memimpin kelas, mengelola interaksi selama proses belajar mengajar, menggunakan variasi metode pembelajaran, serta pemahaman yang mendalam tentang dasar-dasar pendidikan.
- 5) Proses Komunikasi: Dalam hal ini, bimbingan belajar digunakan untuk menyampaikan informasi baru yang relevan dalam proses pembelajaran, serta

kemampuan untuk menerima masukan demi meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dengan memperhatikan dimensi dan indikator tersebut, kinerja guru dapat dievaluasi secara komprehensif.

4. *Spiritual Leadership*

a. Definisi *Spiritual Leadership*

Menurut Louis W. Fry, *Spiritual leadership* adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang bertujuan untuk menciptakan keselarasan visi dan nilai-nilai di seluruh tingkat organisasi, baik pada level strategis, tim yang diberdayakan, maupun individu. Kepemimpinan *spiritual* berfokus pada pemenuhan kebutuhan spiritual individu dalam organisasi, yang melibatkan dua elemen utama: *calling* (panggilan hidup) dan *membership* (rasa memiliki atau keanggotaan). Kedua elemen ini dianggap penting untuk menciptakan rasa keberlanjutan *spiritual* dan komitmen organisasi. Fry mengembangkan teori ini dalam konteks motivasi *intrinsik*, yang mencakup visi, harapan/keimanan, dan cinta altruistik, dengan tujuan akhirnya adalah meningkatkan komitmen organisasi dan produktivitas. Dalam kerangka ini, pemimpin spiritual diharapkan dapat menghubungkan diri mereka dengan nilai inti mereka sendiri dan mengkomunikasikannya kepada pengikut melalui visi dan tindakan pribadi. Hal ini, pada gilirannya, menciptakan rasa *spiritual* yang kuat dalam organisasi dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan bersama (Fry, 2003).

Pemaparan tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan *spiritual* melibatkan internalisasi nilai-nilai luhur, sikap, dan perilaku pemimpin yang berperan dalam mendorong motivasi, baik secara personal maupun terhadap orang lain. Melalui pendekatan *calling* (rasa hidup yang bermakna) dan *membership* (rasa dihargai dan dipahami), pemimpin berupaya menciptakan kondisi yang mendukung kesejahteraan spiritual individu. Oleh karena itu, kepemimpinan *spiritual* bertujuan untuk membangkitkan semangat kerja dan menginspirasi karyawan melalui pengembangan visi serta budaya organisasi yang didasari oleh nilai-nilai *altruistik*.

Hal ini pada akhirnya mendorong lahirnya komitmen tinggi terhadap organisasi dan peningkatan kinerja pegawai (Rahmawaty, 2016).

Mengutip dari (Ghani *et. el* 2013) *Spiritualitas* dapat dijelaskan dan dipahami melalui berbagai konsep dan nilai, termasuk *transendensi*, keseimbangan, kesucian, serta mencintai dan mengutamakan kepentingan orang lain. Ini juga mencakup pencarian makna dalam hidup, kehidupan yang selaras dengan alam semesta, serta kesadaran akan adanya sesuatu atau seseorang yang lebih besar dari diri kita sendiri baik itu Tuhan atau energi yang menyediakan kekuatan dan kebijaksanaan yang melampaui aspek-aspek materi kehidupan (Kawiana, 2019). Fairholm (1997, 1998) dan Fry (2003) adalah peneliti pertama yang mengusulkan model kepemimpinan spiritual. Dalam penjelasannya, Fairholm membagi model kepemimpinan *spiritual* ini ke dalam tiga kategori: tugas kepemimpinan *spiritual*, teknologi proses kepemimpinan *spiritual*, dan tujuan utama kepemimpinan (Kawiana, 2019).

Teori Kepemimpinan *Spiritual* adalah sebuah paradigma baru dalam ranah kepemimpinan, penelitian, dan praktik, yang mampu memperluas konsep kepemimpinan *transformasional* dan karismatik melalui pendekatan berbasis etika dan nilai-nilai. Menurut Fry, kepemimpinan *spiritual* mencakup beberapa tugas utama, yaitu: a. Menciptakan sebuah misi yang memungkinkan anggota organisasi merasakan panggilan dalam hidup mereka, menemukan makna, dan berkontribusi untuk menciptakan perubahan positif. b. Membangun budaya organisasi yang berlandaskan cinta *altruistik*, di mana pemimpin dan pengikut saling peduli, menghargai, dan memberikan perhatian satu sama lain, sehingga tercipta rasa keanggotaan yang kuat, serta perasaan dipahami dan dihargai (Andriyani, 2018).

Menurut (Thayib *et al.*, 2013) dalam jurnalnya Pengaruh *Spiritual leadership*, Stress Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya menuliskan Tujuan dari kepemimpinan *spiritual* adalah untuk membangun nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan dalam memotivasi diri sendiri (*motivation intrinsik*) serta orang lain. Hal ini bertujuan untuk mencapai rasa *spiritual* yang mendalam, menciptakan visi yang jelas, dan keselarasan nilai di tingkat individu, tim yang diberdayakan, serta organisasi. Selain itu, kepemimpinan *spiritual* juga berperan penting dalam mendukung

perkembangan kesejahteraan psikologis dan komitmen organisasi. Menurut Fry (2003), kepemimpinan *spiritual* merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai rohani, seperti *integritas*, kasih sayang, dan komitmen dalam mencapai ketenangan batin serta dorongan (Andriyani, 2018).

Kepemimpinan *spiritual* juga dikenal sebagai pemimpin yang sangat memperhatikan prinsip-prinsip etika dan mengedepankan nilai-nilai *spiritual*. Beberapa ciri dari kepemimpinan *spiritual* yang berlandaskan etika agama meliputi: kejujuran yang tulus, keadilan, pemahaman diri, orientasi pada perbuatan baik, *spiritualitas* yang tidak kaku, bekerja dengan lebih *efektif*, mengangkat potensi terbaik pada diri sendiri dan orang lain, keterbukaan terhadap perubahan, disiplin namun tetap *adaptif*, tenang dan cerdas, serta sikap rendah hati (Husni, 2022). Menurut (Haerudin & Santoso, 2016) karakteristik kepemimpinan *spiritual* meliputi beberapa aspek penting. Pertama, hakikat kepemimpinan dianggap sebagai amanah yang diberikan oleh Tuhan. Fungsi utama kepemimpinan *spiritual* adalah memberdayakan serta menyalurkan iman dan hati nurani pengikut melalui kerja keras, kecerdasan, dan keikhlasan. Etos kepemimpinan *spiritual* ditandai dengan dedikasi kepada Tuhan dan sesama manusia melalui kegiatan ibadah yang tulus, tanpa mengharap imbalan. Kepemimpinan itu sendiri berakar pada *spiritualitas* dan hati nurani, yang berperan dalam mempengaruhi mereka yang dipimpin. Keteladanan menjadi kunci utama, mampu menginspirasi dan membangkitkan semangat, serta memberdayakan seluruh elemen masyarakat. Dalam proses mempengaruhi, cara yang digunakan tidak bersifat *materialistis*, melainkan mengintegrasikan jiwa iman dan kasih sayang. Tujuan dari kepemimpinan *spiritual* adalah membangun kasih, menyebarkan kebajikan, dan menjadi saluran rahmat Tuhan di dunia ini (Husni, 2022).

Kepemimpinan *spiritual* merupakan model kepemimpinan yang menyatukan dimensi *spiritual* dan duniawi secara harmonis. Dalam pandangan ini, Tuhan dipandang sebagai pemimpin utama yang menjadi sumber inspirasi, pengaruh, pelayanan, dan penggerak nurani manusia melalui kebijaksanaan-Nya yang luhur dan pendekatan yang penuh etika serta keteladanan. Karena berlandaskan nilai-nilai ketuhanan, kepemimpinan *spiritual* sering disebut sebagai kepemimpinan yang

berpijak pada prinsip-prinsip *religius*. Gaya kepemimpinan ini mampu membangkitkan semangat, memberikan pengaruh positif, dan memotivasi orang lain melalui keteladanan, kasih sayang, pelayanan, serta pengamalan nilai-nilai ilahiah yang tercermin dalam tujuan, proses, budaya, dan perilaku seorang pemimpin (Rafsanjani, 2017).

Dalam perspektif sejarah Islam, Nabi Muhammad Saw merupakan teladan utama dalam menerapkan kepemimpinan yang berlandaskan *spiritualitas*. Beliau dikenal luas atas integritas moralnya yang luar biasa, hingga memperoleh gelar *al-amin* (orang yang terpercaya). Kepemimpinan Nabi menjadi model paling ideal dan sukses dalam sejarah umat manusia. Empat sifat utama yang melekat pada diri beliau *siddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *fathanah* (cerdas), dan *tabligh* (mampu menyampaikan) menjadi fondasi dalam memengaruhi orang lain. Pengaruh tersebut muncul melalui keteladanan, yang menginspirasi tanpa memaksa, menyadarkan dengan kelembutan, membangkitkan semangat tanpa tekanan, dan mengajak dengan penuh hikmah tanpa paksaan langsung (Rafsanjani, 2017).

Kepemimpinan *spiritual* dianggap sebagai jawaban atas masalah kepemimpinan yang ada saat ini. Jenis kepemimpinan ini merupakan tahap tertinggi dari model atau pendekatan kepemimpinan, yang berlandaskan pada pandangan manusia sebagai makhluk yang memiliki rasio, emosi, dan *spiritualitas*, atau sebagai individu yang terdiri dari tubuh, dorongan, akal budi, hati, dan jiwa. Kepemimpinan *spiritual* menjadi bentuk kepemimpinan yang *otentik* dan sosok pemimpin yang sejati. Memimpin dengan prinsip etika agama yang dapat membentuk karakter, *integritas*, dan teladan yang luar biasa. Ia bukanlah seorang pemimpin yang dinilai dari gelar, posisi, jabatan, keturunan, kekuasaan, atau kekayaan (Rafsanjani, 2017).

Pendapat lainnya menyatakan bahwa kepemimpinan *spiritual* mengarah pada pencarian makna dan kesadaran diri individu, yang berlandaskan pada *spiritualitasnya* sendiri, dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin (Laura Reave, 2005). Dari sudut pandang sejarah Islam, Nabi Muhammad SAW telah menunjukkan contoh kepemimpinan *spiritual* yang sempurna, sehingga

mendapatkan julukan *al-Amin* (yang dapat dipercaya). Keberhasilan kepemimpinan beliau membuat Michael Hart menobatkan Nabi Muhammad SAW sebagai tokoh paling berpengaruh di dunia. Nabi Muhammad SAW berhasil mengembangkan bentuk kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dalam catatan sejarah umat manusia. Penetapan Nabi sebagai tokoh paling berpengaruh oleh Michael Hart jelas berkaitan erat dengan kepemimpinan beliau yang memberikan dampak besar terhadap budaya umat manusia saat ini (Alimuddin, 2019).

b. Karakteristik *Spiritual leadership*

Menurut (Tobroni, 2015) terdapat sejumlah ciri utama yang mencerminkan kepemimpinan *spiritual*. Pertama, kejujuran yang tulus merupakan fondasi utama bagi seorang pemimpin dalam menjalankan visi dan misi organisasi. Menjunjung tinggi nilai kejujuran tidak hanya menjadi kunci keberhasilan, tetapi juga menghadirkan kebahagiaan dalam proses pencapaian tujuan. Kedua, keadilan menjadi prinsip penting yang harus diterapkan secara menyeluruh, baik terhadap diri sendiri, keluarga, sahabat, maupun masyarakat. Seorang pemimpin *spiritual* sejati memiliki tanggung jawab moral dan *religius* dalam menegakkan keadilan demi menciptakan kehidupan sosial yang harmonis dan berimbang. Ketiga, keterbukaan terhadap masukan, saran dan kritik merupakan sikap yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Meski memegang otoritas kepemimpinan, ia perlu bersedia mendengarkan pandangan dari orang lain. Pemimpin bukan sekadar sosok yang memberi arahan, tetapi juga menjembatani serta membuka ruang dialog dan menghargai pendapat, kontribusi pemikiran dari lingkungan sekitarnya. (Sari & Ghazali, 2021).

Kepemimpinan *spiritual* merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang menghubungkan dimensi keduniawian dengan dimensi *spiritualitas*. Dalam konteks ini, kepemimpinan *spiritual* juga dikenal sebagai kepemimpinan yang berlandaskan etika *religius*. Tipe kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk menginspirasi memberikan nilai-nilai kebaikan, menjadi teladan, membangkitkan motivasi, serta mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang di sekitarnya. Melalui keteladanan dan pelayanan yang penuh kasih perhatian, kepemimpinan

spiritual mengamalkan serta mempraktekkan nilai-nilai dan sifat-sifat yang diajarkan dalam agama dalam proses, budaya, dan perilaku kepemimpinan (Sari & Ghazali, 2021).

c. Indikator *Spiritual Leadership*

Dalam teori kepemimpinan spiritual yang dikemukakan oleh (Fry, 2003) dalam jurnalnya "*The Leadership Quarterly*", terdapat beberapa indikator penting yang mempengaruhi motivasi dan komitmen dalam organisasi:

- 1) Visi : Visi ini memberikan gambaran yang jelas dan menggugah mengenai arah masa depan organisasi. Tidak hanya sebagai peta untuk mencapai tujuan, visi juga berfungsi untuk memberikan makna bagi setiap anggota organisasi, membuat mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki tujuan yang lebih besar. Dengan adanya visi yang jelas, anggota organisasi akan lebih termotivasi dan lebih berkomitmen untuk mewujudkan tujuan bersama, karena mereka memahami alasan di balik perjalanan organisasi tersebut.
- 2) Cinta *altruistik*: Cinta ini bukan hanya sekadar kasih sayang atau perhatian terhadap orang lain, tetapi lebih pada kepedulian yang tidak bersyarat dan tidak mementingkan diri sendiri. Dalam konteks kepemimpinan *spiritual*, cinta *altruistik* ini tercermin dalam nilai-nilai seperti kesabaran, kebaikan, pengampunan, kerendahan hati, dan kejujuran yang diterapkan dalam interaksi antar anggota organisasi. Pemimpin yang menunjukkan perhatian dan penghargaan terhadap karyawan tidak hanya menciptakan rasa keanggotaan, tetapi juga membangun hubungan yang saling mendukung dan mengurangi emosi negatif yang dapat menghambat produktivitas.
- 3) Keterlibatan *spiritual* : Karyawan yang merasa pekerjaannya memiliki makna dan tujuan yang lebih besar akan merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka. Ini menciptakan rasa kedalaman dan kepuasan yang melampaui sekadar hasil finansial atau material. Keterlibatan *spiritual* ini memberi dampak positif pada tingkat kepuasan kerja dan dedikasi terhadap organisasi.

- 4) Komitmen organisasi : Menghubungkan visi dan misi organisasi dengan kebutuhan *spiritual* individu untuk menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Anggota organisasi yang merasa pekerjaan mereka mencerminkan tujuan *spiritual* yang lebih besar akan lebih berkomitmen, baik secara emosional maupun profesional, untuk mendukung dan mencapai tujuan bersama organisasi. Kepemimpinan *spiritual*, dengan demikian, tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan material, tetapi juga pada pembentukan hubungan yang saling mendukung, memberi makna, dan mendorong kelangsungan hidup *spiritual* anggota organisasi (Fry, 2003).

Indikator dari kepemimpinan *spiritual* menurut Tobroni;

- 1) Kejujuran Sejati: Kunci keberhasilan seorang pemimpin hebat dalam menjalankan tugasnya adalah komitmen terhadap kebenaran.
- 2) Kebencian terhadap Formalitas: Bagi seorang yang berjiwa *spiritual*, formalitas tanpa *substansi* adalah sifat yang tidak berarti.
- 3) Mengurangi banyak bicara, banyak Beraksi, dan Santai: Pemimpin yang efisien dan produktif terus menerus melakukan pekerjaan mereka.
- 4) Mendorong Yang Terbaik untuk Diri Sendiri dan Orang Lain: Berusaha memahami diri sendiri dan orang lain dengan mendalam, termasuk potensi serta karakter yang dimiliki.
- 5) Pemimpin yang Dicintai: Pemimpin yang *spiritual* meyakini bahwa cinta, perhatian dan kasih sayang merupakan inti dari sebuah lembaga atau institusi, sehingga dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja tatanan kelembagaan (Husni, 2022).

Pimpinan di semua tingkatan perlu senantiasa berupaya untuk meningkatkan kemampuan pribadi, khususnya dalam hal keterampilan *human skill* yang berkaitan dengan kepemimpinan, seperti komunikasi, motivasi, dan psikologi. Dengan demikian, mereka akan dapat mengenali setiap karyawan dengan baik serta menciptakan lingkungan yang mendukung kesetaraan dan pelayanan yang baik bagi semua karyawan, terlepas dari status mereka (Muttaqien, 2014).

5. Komitmen Organisasi

a. Komitmen Organisasi

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sebenarnya memiliki ikatan atau perjanjian yang telah disepakati bersama. Tidak mengherankan jika dalam konteks organisasi, istilah "komitmen organisasi" sering kali menjadi topik perbincangan yang hangat. Secara etimologis, komitmen organisasi terdiri dari dua kata, yaitu "komitmen" dan "organisasi". Jika kita merujuk pada Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), komitmen diartikan sebagai sebuah perjanjian atau ikatan. Lebih jauh, komitmen juga dapat dipahami sebagai tanggung jawab atau kontrak yang harus dipenuhi dan diselesaikan (Halimatussadiyah, 2022).

(Robbins & Judge, 2003) mendefinisikan Komitmen Organisasi adalah Komitmen terhadap organisasi diartikan sebagai keadaan di mana seorang pegawai berorientasi pada sebuah organisasi serta tujuannya, dengan niat untuk menjaga keberlangsungan organisasi tersebut (Alfarizi, 2021), juga mengatakan terdapat pemahaman bahwa komitmen organisasi memiliki tingkatan dalam pengakuan karyawan dan kepercayaan, yang berpengaruh pada tujuan organisasi serta motivasi untuk memiliki keberadaan dalam organisasi. Pandangan ini sejalan dengan penjelasan dari para ahli lain yang menunjukkan adanya keselarasan antara visi dan misi individu serta organisasi (Alfarizi, 2021).

Menurut (Mathis & Jackson, 2006) komitmen organisasi dapat dimaknai sebagai sejauh mana seorang karyawan memiliki keyakinan dan penerimaan terhadap visi, misi, serta nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, disertai dengan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian di dalamnya. Komitmen ini tidak hanya mencerminkan loyalitas, tetapi juga menunjukkan keterikatan emosional, rasa tanggung jawab moral, dan kesediaan individu untuk berkontribusi terhadap keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi.

Shodiqin, (2015) Mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan di mana individu menunjukkan loyalitas terhadap organisasi beserta tujuan-tujuannya, serta memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan mereka di dalam organisasi tersebut. Menurut (Newstrom, 2007) dalam bukunya mengatakan Komitmen Organisasi adalah Tingkat sejauh mana seorang karyawan

mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif di dalam kegiatan organisasi tersebut. Menurut (Allen & Meyer, 1990) terdapat tiga komponen utama dalam model komitmen yang menggambarkan karakteristik keterikatan karyawan terhadap organisasi:

1. *Affective Commitment* (AC): Komponen ini merujuk pada keterikatan emosional yang positif terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen ini cenderung merasa bahwa mereka terhubung dengan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagiannya. Komitmen ini muncul dari keinginan pribadi mereka untuk berkontribusi dan bertahan dalam organisasi.
2. *Continuance Commitment*: Jenis komitmen ini muncul dari pertimbangan praktis, di mana individu merasa bahwa meninggalkan organisasi akan mengakibatkan hilangnya biaya yang signifikan. Biaya tersebut bisa bersifat ekonomi, seperti tunjangan pensiun, serta biaya sosial yang berkaitan dengan hubungan persahabatan dengan rekan kerja. Karyawan yang berkomitmen dalam hal ini merasa terikat karena kebutuhan mereka akan stabilitas.
3. *Normative Commitment*: Komitmen ini didasarkan pada rasa kewajiban individu terhadap organisasi. Perasaan ini dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk norma sosial atau harapan dari lingkungan sekitar.

Dengan memahami ketiga komponen ini, kita dapat lebih baik menggambarkan bagaimana keterikatan karyawan terhadap organisasi terbentuk dan dipengaruhi oleh berbagai faktor (Shodiqin, 2015).

Menurut (Luthans, 2011) dalam (Simanjuntak, 2020), menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah dorongan yang kuat untuk menjadi bagian dari suatu kelompok, disertai dengan kesediaan untuk berusaha keras bagi organisasi, serta adanya keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan Komitmen Organisasi Menurut (Hasibuan, 2019) dalam Puryana & Shidiqy, (2022) ada beberapa faktor yang berperan dalam terbentuknya komitmen ditetapkan menjadi hal yang pasti (Moh. As'adi & Slamet, 2022).

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen organisasi pada suatu organisasi.

Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Kesadaran individu
- b. Kebijakan dan aturan yang berlaku
- c. Struktur dan budaya organisasi
- d. Tingkat pendapatan yang diterima
- e. Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki
- f. Sarana dan prasarana pelayanan yang tersedia

Menurut (Luthans, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu faktor personal, faktor internal organisasi, dan faktor eksternal organisasi (Simanjuntak, 2020).

c. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut (Rochianti, 2022) beberapa indikator komitmen organisasi yang penting untuk diperhatikan:

- 1) Kemauan Karyawan. Kemauan Karyawan mencerminkan rasa peduli dan kesediaan seorang karyawan untuk berkomitmen pada organisasi. Rasa kemauan ini dapat muncul dari berbagai faktor, seperti kecintaan terhadap organisasi, hubungan baik dengan rekan kerja, atau elemen lain yang mendorong karyawan untuk menjaga komitmen mereka.
- 2) Kesetiaan Karyawan. Kesetiaan karyawan terhadap tempat kerja mereka sangat diharapkan oleh perusahaan. Rasa setia yang dimiliki setiap karyawan akan menciptakan sikap loyalitas, sehingga mereka akan terus berkomitmen pada organisasi meskipun ada tawaran dari perusahaan lain.
- 3) Kebanggaan Karyawan pada Organisasi. Rasa bangga terhadap organisasi merupakan tujuan penting dalam berorganisasi. Kebanggaan ini sering bermula dari rasa cinta dan kesetiaan kepada organisasi, yang didukung oleh sikap tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan. Seiring waktu, proses ini akan mengarah pada pencapaian keberhasilan, dan rasa bangga tersebut akan tumbuh dalam diri karyawan dan organisasi.

Menurut (Nawawi, 2006) Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk identifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek-obyek tersebut. Dari pengertian Komitmen dapat disusun beberapa indikator komitmen karyawan sebagai berikut:

- a. Dimensi komitmen organisasi
- b. Kontribusi aktif dari para guru
- c. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi
- d. Pengakuan terhadap guru berupa pengharagaan/apresiasi, dsb
- e. Pelatihan guru
- f. Keterkaitan antara diri sendiri dengan organisasi
- g. Motivasi terhadap guru (Wulandari, 2023).

Menurut (Luthans, 2011) dalam (Jossuha *et al.*, 2019). terdapat beberapa indikator yang mencerminkan komitmen organisasional, antara lain:

1. Tekad yang kuat untuk terus menjadi anggota dari organisasi tertentu.
2. Hasrat untuk berusaha keras dalam memenuhi harapan organisasi.
3. Keyakinan yang mendalam serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi tersebut.

6. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Menurut Steers, Richard M. dan Porter, Lyman W. Kata "motivasi" berasal dari bahasa Latin "movere," yang berarti "bergerak," dan sering dipahami sebagai dorongan untuk "bergerak maju". istilah motivasi memang berakar dari kata Latin tersebut, yang mencerminkan konsep penggerak (Ajwan, 2020).

Menurut (Taruh, 2020) motivasi didefinisikan sebagai kekuatan pendorong untuk melakukan suatu tindakan. Menurut (Tewal *et al.*, 2019) Motivasi sebagai konsep yang merepresentasikan kekuatan bertindak dalam diri setiap individu, yang berfungsi untuk menggerakkan dan mengarahkan perilaku mereka. Lebih lanjut menjelaskan bahwa motivasi merupakan sekumpulan faktor yang terdapat dalam diri seseorang, yang berfungsi untuk menggerakkan dan mengarahkan perilakunya demi mencapai tujuan tertentu (Rochianti, 2022). Menurut (Sundari dan Chandra,

2021) Motivasi merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam mencapai kinerja yang sejalan dengan tujuan dan strategi operasional perusahaan. Hal ini karena motivasi dapat dianggap sebagai sumber energi yang membangkitkan dorongan dalam diri individu (Parinduri, 2022).

Menurut (Fernandes & Mupa 2018) motivasi sebagai kondisi atau proses yang dipengaruhi oleh lingkungan organisasi dan teknologi, dan inilah daya dorong baik *intrinsik* maupun *ekstrinsik* bagi individu untuk berkontribusi maksimal. Dorongan internal seseorang untuk bertindak. Biasanya, tindakan seseorang dipicu oleh suatu alasan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tertentu. Dengan demikian, motivasi dapat diartikan sebagai penggerak yang berasal dari pencapaian tujuan yang ingin diraih oleh seorang karyawan, Pentingnya motivasi bagi setiap karyawan tidak bisa diabaikan, karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih giat dan penuh semangat, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu berusaha untuk memotivasi seluruh karyawannya (Husni, 2022).

b. Teori-Teori Motivasi

- 1) Teori Motivasi dan Faktor Herzberg, yang diuraikan oleh (Robbins, 2006) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis faktor, yaitu ekstrinsik dan intrinsik, yang memengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Faktor ekstrinsik mencakup hubungan internasional antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja, serta kehidupan pribadi. Sementara itu, faktor intrinsik, yang juga dikenal sebagai motivator, dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong prestasi individu. Dalam konteks teori Herzberg, faktor-faktor motivator tersebut terdiri dari prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, sifat pekerjaan itu sendiri, dan peluang untuk berkembang (Ajwan, 2020).
- 2) Teori Kebutuhan Abraham Maslow, seperti yang diungkapkan oleh (Robbins, 2006), menjelaskan bahwa motivasi merupakan fungsi dari lima kebutuhan dasar yang meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Maslow menggambarkan lima tingkatan kebutuhan ini dalam

bentuk piramida, di mana individu mulai dari dorongan yang berasal dari tingkat terbawah. Lima tingkatan kebutuhan tersebut dikenal sebagai Hirarki Kebutuhan Maslow (Ajwan, 2020).

- 3) Teori Kebutuhan yang dikemukakan (McClelland, 1961), seperti yang dijelaskan oleh (Robbins, 2006), mengungkapkan bahwa ketika seseorang memiliki kebutuhan yang kuat, hal itu akan memotivasi mereka untuk berperilaku demi memenuhi kebutuhan tersebut. Menurut teori ini, setiap karyawan memiliki cadangan energi potensial yang dapat dilepaskan dan digunakan, tergantung pada beberapa faktor, yaitu: a) kekuatan motif dan dasar yang terlibat, b) harapan serta kemungkinan untuk berhasil, dan c) nilai insentif yang terdapat dalam tujuan yang ingin dicapai.

Menurut (McClelland, 1961) berpendapat mengelompokkan kebutuhan manusia yang mampu memotivasi gairah kerja menjadi tiga kategori utama: 1. Kebutuhan akan Prestasi: Karyawan yang memiliki kebutuhan ini cenderung bersemangat untuk mencapai prestasi tinggi, terutama jika mereka diberikan kesempatan untuk melakukannya. Dengan meraih prestasi yang tinggi, mereka berpotensi mendapatkan imbalan finansial yang lebih besar, yang pada gilirannya membantu mereka memenuhi kebutuhan hidup mereka. 2. Kebutuhan akan *Afiliasi*: Karyawan dengan kebutuhan *afiliasi* akan termotivasi untuk membangun hubungan sosial yang positif dan saling mendukung. Kebutuhan ini mendorong mereka untuk memanfaatkan seluruh energi yang dimiliki dalam interaksi dengan rekan kerja. 3. Kebutuhan akan Kekuasaan: Dorongan untuk meraih kekuasaan dalam diri seseorang sering kali mendorong munculnya persaingan. Manajer dapat memanfaatkan situasi ini dengan menciptakan lingkungan persaingan yang sehat, sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan memahami ketiga kebutuhan ini, manajemen dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas di lingkungan kerja (Ajwan, 2020).

c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi Kerja dipengaruhi oleh dua jenis faktor utama: *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Faktor *intrinsik* merujuk pada aspek-aspek internal individu, termasuk sikap, kepribadian, pendidikan, pengalaman, pengetahuan, dan cita-cita yang dimilikinya. Sementara itu, faktor *ekstrinsik* berasal dari sumber *eksternal*, seperti gaya kepemimpinan atasan, dukungan atau bimbingan dari orang lain, serta perkembangan situasi yang ada. Kedua faktor ini saling berinteraksi dan memainkan peran penting dalam membentuk motivasi seseorang di tempat kerja (Khaeruman *et al.*, 2021).

Menurut (Hackman Oldham, 1976) dalam jurnalnya menjelaskan bahwa desain pekerjaan yang memiliki karakteristik tertentu akan meningkatkan motivasi *intrinsik*, kepuasan kerja, dan kinerja. Kelima karakteristik inti (*core job dimensions*) yang memengaruhi motivasi kerja adalah:

- 1) *Skill Variety* (Variasi Keterampilan) Kemampuan pekerjaan untuk memungkinkan karyawan menggunakan berbagai macam keterampilan dan talenta mereka. Pekerjaan yang monoton dan hanya mengulang tugas yang sama akan membuat pegawai cepat bosan. Guru yang diberi peluang mengajar di berbagai kelas, membuat media ajar, membimbing ekstrakurikuler, akan merasa lebih bermakna dan berkembang.
- 2) *Task Identity* (Identitas Tugas) Sejauh mana pekerjaan memungkinkan seseorang menyelesaikan tugas secara utuh dari awal hingga akhir. Orang akan lebih termotivasi bila tahu bahwa mereka menyelesaikan "sebuah pekerjaan lengkap", bukan hanya bagian kecil dari proses.
- 3) *Task Significance* (Signifikansi Tugas) Seberapa penting atau berdampaknya pekerjaan terhadap kehidupan orang lain, baik dalam maupun luar organisasi. Pekerjaan yang dianggap "bermakna" akan menumbuhkan rasa bangga, nilai spiritual, dan motivasi.
- 4) *Autonomy* (Otonomi) Tingkat kebebasan, kemandirian, dan wewenang yang dimiliki individu dalam merencanakan dan melaksanakan tugas. Semakin tinggi otonomi, semakin tinggi rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap hasil kerja.

- 5) *Feedback* (Umpan Balik) Seberapa banyak informasi yang diterima karyawan tentang efektivitas kinerjanya. Umpan balik yang jelas dan teratur membantu individu mengetahui kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Dampak Kelima Faktor Ini Jika lima karakteristik ini terpenuhi, maka akan meningkat: Motivasi intrinsik, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, Kinerja individu.

d. Indikator Motivasi

Kinerja seorang guru dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dimilikinya. Motivasi guru dapat dipahami sebagai keinginan dalam diri untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal. Para guru bekerja untuk berbagai alasan, termasuk untuk memperoleh pendapatan, meraih prestasi, serta mengembangkan karier mereka. Ketika keinginan-keinginan ini dipenuhi dan membawa perubahan positif, guru akan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, aspek motivasi yang berasal dari dalam diri guru sering kali kurang diperhatikan, padahal keadaan emosional guru umumnya lebih kuat dan lebih konsisten dalam mendorong mereka untuk bekerja. Jika kinerja guru hanya didasari oleh keinginan untuk mendapatkan imbalan materi, maka ketika harapan tersebut tidak tercapai, kinerja mereka bisa menurun kembali (Sukanto & Pardjono, 2017).

Menurut (Fernandes *et al.*, 2018) terdapat beberapa indikator motivasi kerja yang dapat diidentifikasi, antara lain:

- 1) Penghargaan: Penghargaan seperti kenaikan gaji, insentif, dan promosi jabatan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Harapan untuk menerima penghargaan tersebut menjadi pendorong yang kuat bagi karyawan untuk berusaha lebih baik.
- 2) Pengakuan dan Keamanan: Ketika karyawan menerima pengakuan dari perusahaan dan rekan-rekannya atas kinerja yang baik, serta mendapatkan jaminan sosial dan keamanan kerja, mereka akan merasa dihargai dan terlindungi. Rasa diakui ini berkontribusi pada motivasi karyawan untuk terus meningkatkan kualitas kerja mereka.
- 3) Kenyamanan Tempat Kerja: Suasana dan fasilitas yang nyaman di lingkungan kerja akan menumbuhkan rasa senang dan betah bagi karyawan. Kenyamanan

ini pada gilirannya akan memotivasi karyawan untuk lebih produktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka (Husni, 2022).

Proses motivasi berakar pada pemahaman serta hubungan antara kebutuhan dan dorongan. (Munandar, 2001) Menjelaskan bahwa indikator motivasi kerja mencakup disiplin, imajinasi yang tinggi dan kemampuan berkomunikasi, kepercayaan diri, ketahanan terhadap tekanan, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

- a) Disiplin pegawai memainkan peran penting. Sikap dan perilaku pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja haruslah sesuai dengan pola yang telah ditetapkan. Hal ini termasuk keputusan dan norma yang disepakati, baik secara tertulis maupun lisan, serta kesiapan untuk menerima sanksi jika terjadi pelanggaran terhadap tugas dan wewenang yang diberikan.
- b) Imajinasi yang tinggi dan kemampuan berkomunikasi sangat diperlukan. Dengan imajinasi yang baik, pegawai dapat menghasilkan karya dan mengombinasikan ide-ide dengan lebih cermat dan konstruktif. Ini mendorong penciptaan produk yang mendukung peningkatan kualitas kerja.
- c) Kepercayaan diri merupakan aspek penting. Karyawan harus memiliki keyakinan terhadap kemampuannya sendiri dan mampu berpikir positif saat menghadapi berbagai tantangan. Ini termasuk rasa tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang dapat membantu mereka menyelesaikan masalah dengan tenang.
- d) Ketahanan terhadap tekanan menjadi kunci dalam menghadapi pengalaman emosional yang tidak menyenangkan. Setiap karyawan memiliki cara unik untuk menyelesaikan tekanan tersebut, sehingga terciptanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan pribadi.
- e) Tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan mencerminkan kesadaran individu untuk memenuhi kewajiban. Ini disertai dengan keberanian untuk menghadapi risiko dan inisiatif yang besar dalam mengatasi kesulitan, serta dorongan internal untuk menyelesaikan tugas yang diemban (Purnamasari Diyah, 2023).

B. Hasil Penelitian Relevan

Berikut adalah hasil penelitian relevan yang sebelumnya telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penulis memanfaatkan berbagai penelitian yang relevan sebagai dasar acuan dan pertimbangan dalam mengkaji permasalahan pada penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1	Afandi, 2020	Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja	penelitian kuantitatif	Kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja.
2	Risca Dwi Aprilia, 2022	Kemampuan, Kinerja, dan Motivasi.	penelitian kuantitatif	kemampuan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak bisa dan mampu menjadi mediasi pengaruh kemampuan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT.Pranata Surya Mandiri Kabupaten Jombang,

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
3	Fadhilah, 2020	Kompetensi, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja dan Kompensasi.	penelitian kuantitatif	Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kemampuan SDM, motivasi, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di BNI Syariah Cabang Fatmawati.
4	Dwi Rahmasari, 2021	Budaya Organisasi, Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja.	Penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif	Budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
5	Asih Pariastuti, 2024	Komitmen Afektif, Motivasi Spiritual, Kepemimpinan Islami dan Kinerja	Penelitian Penjelasan (<i>explanatory research</i>).	Komitmen afektif dan motivasi spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa. Namun, motivasi spiritual dan kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap komitmen afektif, serta kepemimpinan Islami juga memengaruhi kinerja sumber daya manusia.
6	Arif Rachman Putra, Rahayu Mardikaningsih 2021	Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi	Penelitian kuantitatif	Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, baik secara parsial maupun simultan.
7	Liskia Datu, 2023	Kompensasi,	metode	Kompensasi, motivasi

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
		Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja	penelitian kuantitatif deskriptif dan program SPSS sebagai alat bantu.	kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.
8	Kirimani Manao, 2020	Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai.	penelitian <i>ex-post facto</i> .	Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, motivasi kerja berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan, dan Aset Daerah Kabupaten Nias Bara
9	Andi Siswanda, 2023	Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Kinerja Pegawai	penelitian metode deskriptif, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif	Pelatihan dan pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. Temuan ini berdasarkan studi yang dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sabang, Provinsi Aceh.

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
10	Soulthan S. Batubara, 2020	Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan	penelitian kuantitatif	Menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero).
11	(Tanod Nanda Aromega, Christoffel Kojo, Victor P.K. Lengkong 2019)	Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan	penelitian kuantitatif	Kompensasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun secara parsial, kompensasi tidak berpengaruh signifikan, sedangkan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Yuta Hotel Manado.
12	Hardini Ariningrum, 2021	Pendidikan, Pelatihan Dan Kinerja Karyawan.	<i>deskriptif</i> dan analisis regresi berganda	Terdapat pengaruh yang Positif dan signifikan dari Pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada Universitas Malahayati .
13	Muhammad Husni, 2022	<i>Spiritual Leadership, Motivasi Kerja</i> Kinerja Karyawan Dan Disiplin Kerja	Metode yang dipergunakan pada penelitian ini adalah berjenis	Spiritual Leadership, Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja, Spiritual Leadership, Motivasi Kerja berpengaruh positif

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
			<i>eksplanatory(explanatory research)</i>	terhadap Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Sarana tegal Intijaya
14	Novita Sari Puji Pangestu, 2022	Stres Kerja, Beban Kerja, Kinerja dan Dukungan Sosial	Metode yang dipergunakan pada penelitian ini adalah berjenis <i>eksplanatory(explanatory research)</i>	Stres dan beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja SDM. Dukungan sosial terbukti memoderasi secara negatif pengaruh stres kerja, serta memoderasi secara positif pengaruh beban kerja terhadap kinerja anggota kepolisian di Polrestaes Kota Semarang.
15	Adi Umarto Parinduri, 2022	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Kinerja Pegawai.	Pendekatan penelitian ini adalah metode deskriptif dan asosiatif	Secara parsial, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Namun secara simultan, ketiganya memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
16	Muhammad Ilyas Alfarizi, 2021	Motivasi, Kompetensi,	metode sampling	Motivasi berpengaruh terhadap komitmen

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
		Kinerja Karayawan Dan Komitmen Organisasi	jenuh atau sensus	organisasi, sedangkan kompetensi SDM tidak. Namun, keduanya bersama-sama memengaruhi komitmen organisasi. Selain itu, motivasi, kompetensi SDM, dan komitmen organisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.
17	Prihatinni, 2022	Komitmen, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja.	Pendekatan penelitian yang digunakan pendekatan kuantitatif.	Komitmen, kompetensi, dan motivasi kerja masing-masing memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Secara simultan, ketiga variabel tersebut turut berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja guru.
18	Ana Rochianti, 2022	Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Guru.	penelitian kuantitatif	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja guru
19	Halimatussadiyah, 2022	Komitmen Organisasi, Kinerja Guru	metode kuantitatif.	pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja guru di SDIT Nurul Fikri Depok.

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
20	Juarna Syafitri, 2021	Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja Guru	metode kuantitatif.	Terdapat pengaruh secara bersama-sama komitmen organisasi, lingkungan kerja, motivasi terhadap kinerja guru

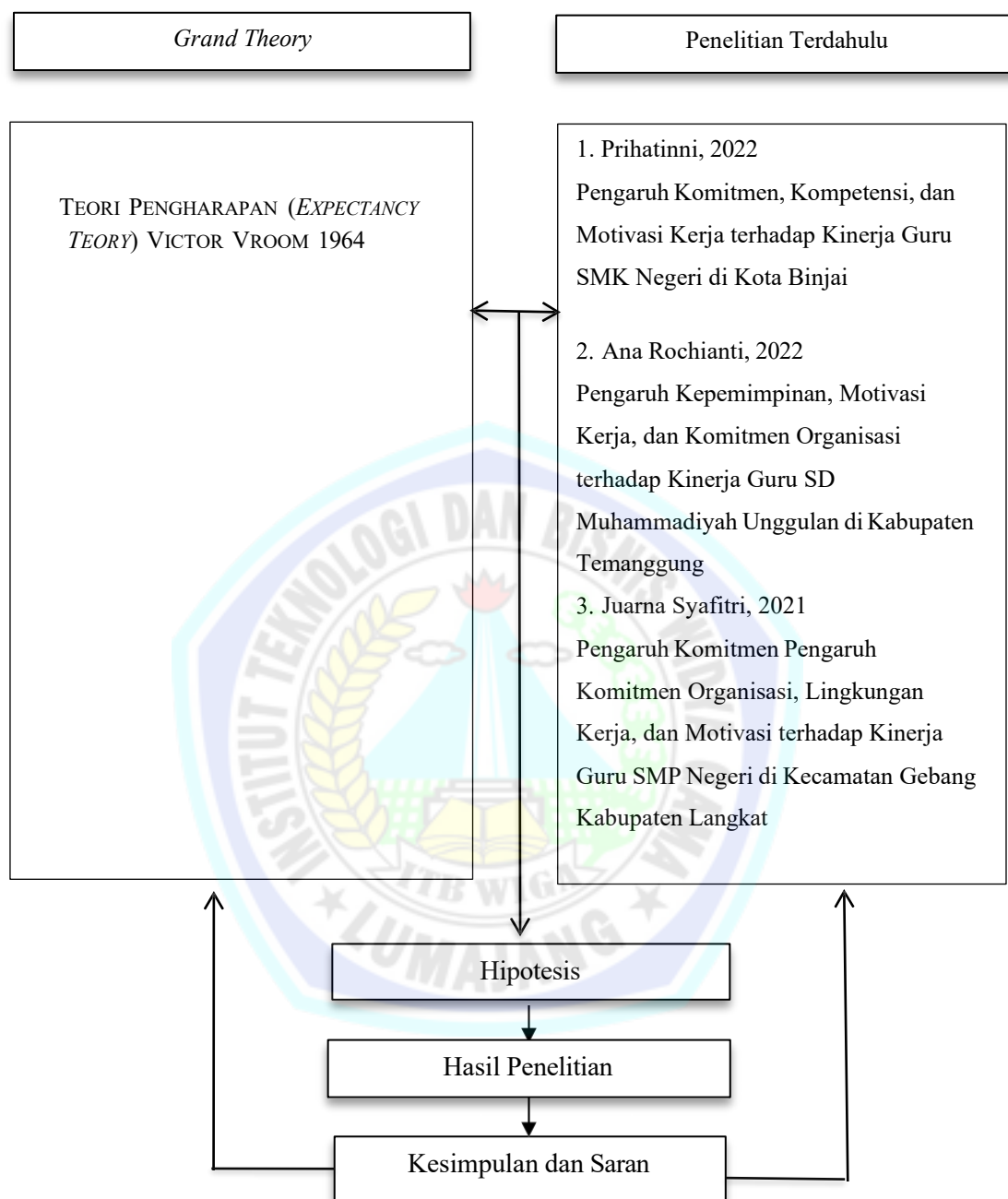
Sumber : Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan referensi dalam penyusunan kerangka konsep penelitian dan menjadi pembanding peneliti guna melakukan penelitian selanjutnya, penelitian terdahulu banyak mengkaji pengaruh spiritual leadership, motivasi kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja guru dengan berbagai temuan yang memperkaya literatur.

C. Kerangka Berpikir

Sebuah mekanisme terstruktur ini menggambarkan bagaimana suatu teori saling berkaitan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai isu-isu krusial, yang dikenal sebagai kerangka pikir. Kerangka kerja yang baik akan menjelaskan hubungan teoritis antara variabel-variabel yang sedang diteliti. Oleh karena itu, teori digunakan untuk mendeskripsikan hubungan antara variabel independen dan dependen (Syahputri & , Fay Della Fallenia, 2023).

Kerangka berpikir merupakan landasan berpikir sistematis yang digunakan peneliti untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang dikaji dalam penelitian ini. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja guru sebagai variabel dependen dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang relevan. Penelitian ini memfokuskan pada dua variabel utama, yaitu komitmen organisasi dan motivasi kerja, serta satu variabel moderator, yaitu *spiritual leadership*.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

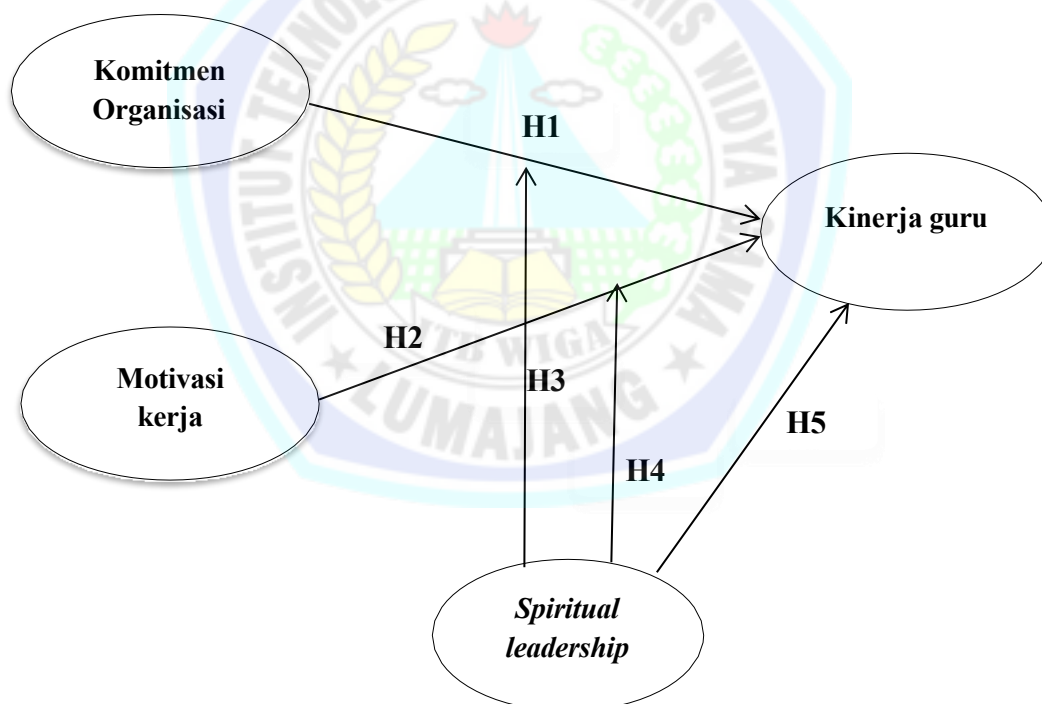
Sumber : Kajian Teoritis dan Penelitian Terdahulu

Kerangka berpikir penelitian dibangun atas dasar Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Vroom, yang menekankan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh keyakinan mereka terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan. Dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja guru diharapkan menjadi

pendorong utama kinerja mereka, di mana guru yang termotivasi akan berusaha lebih keras karena melihat adanya hubungan yang jelas antara usaha mereka dalam mengajar, kinerja yang baik, dan penghargaan yang diberikan oleh yayasan. Selain itu, komitmen organisasi juga dipandang sebagai faktor penting yang secara langsung memengaruhi kinerja guru. Guru yang memiliki komitmen tinggi terhadap Yayasan *Islamic Center Ar Rahmah* akan merasa terikat dengan tujuan dan nilai-nilai yayasan, sehingga mereka akan lebih berdedikasi dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian visi misi sekolah.

Model Konseptual Penelitian

Model konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber : Data diolah 2025

Model ini menggambarkan hubungan langsung antara komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, serta peran *Spiritual Leadership* dalam memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut.

X1: Komitmen Organisasi

X2: Motivasi Kerja

M: *Spiritual Leadership* (Moderasi)

Y: Kinerja Guru

D. Hipotesis Penelitian

Menurut pendapat (Sugiyono, 2020) Hipotesis merupakan dugaan sementara atas rumusan masalah dalam suatu penelitian, sehingga rumusan masalah umumnya disajikan dalam bentuk pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, teori yang relevan, serta kerangka konseptual yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama

Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Keterikatan guru dengan pekerjaannya sangat tergantung pada tingkat komitmen yang mereka miliki. kinerja karyawan sangat berpengaruh pada sejauh mana mereka dapat memberikan kontribusi kepada organisasi. Kontribusi tersebut mencerminkan sejauh mana peran karyawan dalam keberhasilan organisasi.

Setiap organisasi atau perusahaan senantiasa berupaya untuk meningkatkan komitmen para pegawainya, dengan tujuan akhir untuk memperbaiki kinerja mereka agar selaras dengan sasaran organisasi. Peningkatan komitmen ini juga menjadi bagian dari usaha untuk memotivasi pegawai, serta memberikan kejelasan mengenai arah dan tujuan yang ingin dicapai dalam pekerjaan mereka (Abdurohim *et,el* 2023).

Penelitian (Moh. As'adi & Slamet, 2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh *signifikan* terhadap kinerja guru. Temuan serupa juga didapatkan (Rochianti, 2022) bahwa semakin tinggi komitmen individu terhadap lembaga, semakin tinggi pula pencapaian kerjanya.

H1: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

2. Hipotesis kedua

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang perlu dimiliki oleh setiap individu untuk mencapai kinerja yang tinggi. Motivasi berfungsi sebagai penggerak internal yang mendorong seseorang untuk meraih tujuan tertentu. Peranan motivasi sangat signifikan, karena tingkat motivasi kerja yang tinggi atau rendah dapat mempengaruhi hasil kinerja atau prestasi yang dicapai. Sikap karyawan atau guru yang memiliki motivasi kerja yang baik akan tercermin melalui usaha mereka dalam memanfaatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, disiplin, serta integritas. Berdasarkan pemikiran tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang erat antara motivasi kerja dan kinerja guru. Hubungan ini terjadi karena aspek-aspek motivasi kerja yang dimiliki guru dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja mereka (Purnamasari Diyah, 2023).

Dari beberapa penelitian bahwa Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal serupa dikemukakan oleh (Ahmad Afandi & Syaiful Bahri 2020), bahwa motivasi berperan penting dalam pencapaian hasil kerja yang maksimal. Hal ini diperkuat oleh (Afandi, 2020) dan (Sukanto & Pardjono, 2017)

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

3. Hipotesis ketiga.

Spiritual Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai *spiritual* seperti keikhlasan, kejujuran, kasih sayang, dan pelayanan yang bermakna (Fry, 2003). Pemimpin yang *spiritual* dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan bermakna, sehingga memperkuat hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dengan hasil kinerja mereka.

Penelitian oleh (Rahmawaty, 2016) kepemimpinan *spiritual* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Fry (2008) mengungkapkan bahwa paradigma kepemimpinan *spiritual* menciptakan visi dan nilai-nilai yang selaras di seluruh tim. Hal ini memberdayakan individu dan mendorong mereka untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, tanggung jawab sosial, dan keunggulan dalam kinerja. (Husni, 2022) menambahkan bahwa kepemimpinan *spiritual* tidak

hanya membantu anggota tim untuk bergerak menuju tujuan awal, tetapi juga memberikan visi baru yang segar, dorongan moral, menciptakan kelompok yang solid dan jujur, serta membangun rasa saling memiliki. Dengan mengimplementasikan nilai-nilai *spiritualitas* di tempat kerja, akan tercipta rasa keterhubungan yang lebih kuat antara individu maupun dengan komunitas di lingkungan kerja tersebut (Ikromuddin & Muttaqien 2019).

H3: *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru.

4. Hipotesis keempat

Kepemimpinan *spiritual* terbukti memperkuat dampak motivasi terhadap kinerja. menandakan bahwa kepemimpinan *spiritual* berfungsi sebagai variabel moderating. Semakin tinggi motivasi seseorang dalam bekerja, ditambah dengan sikap manajer yang memandang karyawan sebagai mitra dalam mencapai tujuan perusahaan, maka kinerja karyawan pun akan semakin meningkat.

Hasil penelitian Pengaruh motivasi terhadap Kinerja dengan *Spiritual Leadership* sebagai variabel moderasi (Studi Pada CV. MUBAROKATAN THOYYIBAH Kudus) hasil di lapangan menunjukkan bahwa 50% responden percaya bahwa karyawan dipimpin oleh sosok yang jujur dan dapat dipercaya. Karyawan merasakan bahwa pemimpin mereka bersikap adil kepada semua. Selain itu, pemimpin tersebut juga aktif dalam melakukan amal baik demi kesejahteraan sesama. Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin perusahaan terlihat lebih banyak bekerja ketimbang berbicara. Ia dapat membangkitkan semangat karyawan dan terbuka terhadap saran-saran yang bertujuan untuk perbaikan. Dengan sikap rendah hati dan tidak sombong, pemimpin tersebut menunjukkan kualitas yang menginspirasi (Praswastyaty, 2019).

H4: *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.

4. Hipotesis Kelima

Spiritual leadership adalah bentuk kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai *spiritual* seperti kejujuran, makna hidup, pelayanan, dan cinta altruistik dalam praktik kepemimpinan sehari-hari (Fry, 2003). Dalam konteks lembaga pendidikan, pemimpin *spiritual* tidak hanya bertindak sebagai administrator tetapi juga sebagai pembimbing moral dan *spiritual* yang menginspirasi guru untuk bekerja secara tulus, penuh dedikasi, dan berorientasi pada pengabdian. Nilai-nilai *spiritual* ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan bermakna, sehingga mendorong guru untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

Penelitian oleh (Reave, 2005) menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* memiliki korelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan, termasuk dalam organisasi pendidikan. Penelitian (Tobroni, 2015) dalam konteks pesantren juga menemukan bahwa *Spiritual Leadership* berkontribusi terhadap peningkatan *integritas*, tanggung jawab, dan semangat kerja guru. Temuan serupa dilaporkan oleh (Malik *et al.*, 2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *spiritual* berdampak langsung terhadap perilaku kerja produktif dan peningkatan hasil kerja individu.

H5: *Spiritual Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru.