

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kepemimpinan Transformasional**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan padana dari kata Leadership yang berakar dari kata leader. Seorang pemimpin adalah individu yang menjalankan fungsi memimpin sedangkan pimpinan mengacu pada posisi atau jabatan yang dipegang. Secara etimologis, istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin yang berarti membimbing atau menuntun. Dari kata tersebut muncul kata kerja”memimpin” yang maknanya memberikan bimbingan dan tuntunan.<sup>39</sup>

Kepemimpinan dipahami dalam arti luas sebagai suatu proses memengaruhi pihak lain dalam pengambilan keputusan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>40</sup> Kepemimpinan juga dapat di maknai sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain melalui mekanisme tertentu demi meraih tujuan yang telah ditetapkan.<sup>41</sup> Dalam praktiknya, kepemimpinan menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki kewangan untuk mengarahkan serta memengaruhi bawahannya terkait tugas-tugas yang harus dijalankan. <sup>42</sup>

Berdasarkan berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha untuk memengaruhi individu lain agar Bersama-sama mewujudkan tujuan yang henda dicapai.

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Bass, yang mengembangkan gagasan sebelumnya dari Burns. Menurut Burns dan Yukl, kepemimpinan transformasional adalah proses mencapai tujuan

---

<sup>39</sup> Imam Machali and Ara Hidayat, *The Handbook of EDUCATION MANAGEMENT Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia*, vol. 1 (Prenadamedia Group, 2016).

<sup>40</sup> Veithzal Rivai and Deddy Mulyadi, “Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi, Jakarta: PT,” Raja Grafindo Persada (2004).

<sup>41</sup> Rahmawati Rahmawati, “Profesionalisme Guru Perspektif Said Ahmad Sulaiman,” *JURNAL LENTERA: Kajian Keagamaan, Keilmuan dan Teknologi* 21, no. 2 (2022): 279–289.

<sup>42</sup> Yazidul Busthomi, Syamsul A’dlom, and Rudy Catur Rohman Kusmayadi, “Pendidikan Kecerdasan Spiritual Dalam Al-Qur’an Surat Al-Luqman,” *Salimiya: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam* 1, no. 2 (2020): 150–175.

Bersama dengan menyatukan motif-motif yang saling mengutungkan antara pemimpin dan para pengikutnya, sehingga perubahan yang diharapkan dapat terwujud.<sup>43</sup>

Menurut Bass, kepemimpinan transformasional adalah bentuk pengaruh yang diberikan pemimpin kepada bawahannya. Melalui kepemimpinan ini, para bawahan tumbuh rasa percaya, bangga, loyal dan hormat kepada pemimpin, sehingga mereka terdorong untuk bekerja melampaui harapan.<sup>44</sup> Oleh karena itu, seorang pemimpin transformasional perlu mampu menjelaskan visi organisasi secara jelas agar para pengikut dapat menerima dan mepercayai kredibilitasnya.<sup>45</sup>

Antonakis dan rekan-rekannya mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai perilaku proaktif yang mendorong peningkatan kepedulian terhadap kepentingan bersama diantara para pengikut, serta membantu mereka mencapai tujuan pada tingkat yang lebih tinggi.<sup>46</sup> Hal ini dipertegas oleh Nguni dalam Rahmi yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menuntut adanya peningkatan motivasi para pengikut ke level yang paling tinggi. Pengikut terdorong untuk melampaui harapan yang diberikan, sehingga mereka mampu mencapai kinerja pada tingkat yang lebih tinggi.<sup>47</sup>

Mackenzie dan koleganya menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dipercaya mampu meningkatkan hasil kinerja karena para

---

<sup>43</sup> Gary A Yukl, "Kepemimpinan Dalam Organisasi: Leadership in Organization 3 E" (2017).

<sup>44</sup> Bernard M Bass and M Bass Bernard, *Leadership and Performance beyond Expectations*, vol. 25 (Free press New York, 1985).

<sup>45</sup> Thomas Stefanus Kaihatu, "Kepemimpinan Transformasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi Dan Perilaku Ekstra Peran: Studi Pada Guru-Guru SMU Di Kota Surabaya," *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan* 9, no. 1 (2007): 49–61.

<sup>46</sup> John Antonakis, Bruce J Avolio, and Nagaraj Sivasubramaniam, "Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire," *The leadership quarterly* 14, no. 3 (2003): 261–295.

<sup>47</sup> B Maptuhah Rahmi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Guru Tetap SMA Negeri Di Kabupaten Lombok Timur)" (Udayana University, 2014).

anggotanya merasa yakin dan menghormati pemimpinnya.<sup>48</sup> Selanjutnya, Greenberg dan Baron menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku seorang pemimpin yang memanfaatkan kharismanya untuk melakukan transformasi dan menyegarkan organisasi.<sup>49</sup>

Khuntia dan Suar menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memengaruhi para pengikut dan melibatkan mereka dalam penetapan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, serta memberikan umpan balik melalui proses pelatihan, arahan, konsultasi, bimbingan dan pemantauan atas tugas yang diberikan,<sup>50</sup> kepemimpinan transformasional juga mendorong pengikut untuk mengubah motif keyakinan, nilai dan kompetensi mereka agar kepentingan dan tujuan pribadi selaras dengan visi organisasi.<sup>51</sup> Kepemimpinan Transformasional mengubah dan memperluas kepentingan para pengikutnya sehingga menumbuhkan kesadaran mengenai tujuan serta misi bersama.<sup>52</sup>

Menurut Robbins, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mampu menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka, sehingga memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap diri para pengikutnya.<sup>53</sup> Sementara itu, Sadler menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang membangun komitmen pengikut melalui pembagian nilai serta visi organisasi.<sup>54</sup>

---

<sup>48</sup> Scott B MacKenzie, Philip M Podsakoff, and Julie Beth Paine, "Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers than for Salespeople?," *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, no. 4 (1999): 396–410.

<sup>49</sup> Jerald Greenberg and Robert A Baron, "Behavior in Organizations," (*No Title*) (2008).

<sup>50</sup> Rooplekha Khuntia and Damodar Suar, "A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers," *Journal of business ethics* 49, no. 1 (2004): 13–26.

<sup>51</sup> Vicki L Goodwin, J C Wofford, and J Lee Whittington, "A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 22, no. 7 (2001): 759–774.

<sup>52</sup> Venkat R Krishnan, "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System," *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, no. 1 (2005).

<sup>53</sup> Stephen P Robbins and Timothy A Judge, "Perilaku Organisasi Edisi 16," *Jakarta: Salemba Empat* (2015): 109–182.

<sup>54</sup> Machali and Hidayat, *The Handbook of EDUCATION MANAGEMENT Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia*, vol. 1, p. .

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tranformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi anggotanya sehingga mereka terdorong untuk melakukan perubahan atau tranformasi menuju bentuk yang lebih baik demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2. Gaya Kepemimpinan Tranformasional

Gaya kepemimpinan tranformasional merupakan tipe kepemimpinan yang mampu memotivasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka, sekaligus memiliki daya pengaruh yang kuat. Yukl menjelaskan sejumlah pedoman yang dapat dijadikan acuan bagi seorang pemimpin tranformasional, yaitu<sup>55</sup>

- a. Mengemukakan visi dan misi yang tegas dan memikat
- b. Menjelaskan alasan mengapa visi tersebut dapat diandalkan dan diyakini
- c. Bersikap dengan penuh keyakinan dan tetap optimis
- d. Menunjukkan kepercayaan terhadap kemampuan para pengikut
- e. Memimpin dengan menjadi teladan

## 3. Faktor- factor yang mempengaruhi Kepemimpinan Tranformasional

Menurut Bass dan Avolio,<sup>56</sup> Luthans,<sup>57</sup> serta Yukl<sup>58</sup> terdapat empat aspek utama yang mempengaruhi kepemimpinan tranformasional Yaitu.<sup>59</sup>

### a. Pengaruh Ideal (Idealized Influence)

Aspek ini menggambarkan perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan emosi positif dan rasa identifikasi yang kuat dari karyawan terhadap dirinya. Pemimpin yang memiliki kharisma tinggi

<sup>55</sup> Indra Kharis, Moch Soe'oad Hakam, and Ika Ruhana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)* (Brawijaya University, 2015).

<sup>56</sup> Bernard M Bass and Bruce J Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (sage, 1994).

<sup>57</sup> Fred Luthans, "Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh," Yogyakarta: Andi (2006).

<sup>58</sup> Yukl, "Kepemimpinan Dalam Organisasi: Leadership in Organization 3 E."

<sup>59</sup> Wisnu Prajogo, "Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan," *Modus* 25, no. 2 (2013): 125–138.

dapat membawa bawahannya pada kondisi emosional tertentu, sehingga mereka cenderung patuh dan bahkan meneladani perilaku pemimpinnya.

b. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Adalah aspek perilaku dalam kepemimpinan transformasional yang mendorong karyawan menyadari berbagai permasalahan yang muncul serta membantu mereka melihatnya dari sudut pandang yang berbeda. Dalam praktiknya pemimpin memberikan beragam ide dan mengembangkan pendekatan baru dalam menyelesaikan persoalan, serta mendorong karyawan agar mereka tertantang untuk menuntaskan masalah yang mereka hadapi.

c. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)

Merupakan aspek kepemimpinan transformasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, penggunaan symbol untuk mengarahkan focus kerja karyawan serta upaya pemimpin dalam memberikan teladan perilaku yang diharapkan dalam organisasi. Aspek ini berkaitan erat dengan tumbuhnya pemahaman mengenai tujuan bersama dan pola tindakan yang diharapkan dalam lingkungan kerja. Dari sudut pandang karyawan, motivasi inspirasional tercemin dari tindakan pemimpin yang menunjukkan keteladanan yang menarik dan tepat, sehingga mendorong karyawan untuk mengikuti perilaku tersebut.

d. Perhatian Individual (Individual Consideration)

Adalah aspek dalam kepemimpinan transformasional yang mencakup pemberian dukungan, penguatan, serta bimbingan kepada setiap karyawan. Bentuk perhatian tersebut dapat berupa pemenuhan kebutuhan berprestasi, pemberian penghargaan atau kompensasi, hingga nasihat yang membantu karyawan berkembang. Proses ini dilakukan untuk membangun kepercayaan karyawan terhadap pemimpin sekaligus meningkatkan motivasi kerja mereka.

#### 4. Kepemimpinan Transformasional Dalam Perspektif Islam

Pada hakikatnya, setiap manusia yang hidup adalah seorang pemimpi, baik dalam memimpin dirinya sendiri, lingkungannya, maupun kelompok disekitarnya. Kepemimpinan merupakan anugrah dan karunia dari Allah SWT yang dianugerahkan kepada seluruh manusia. Hal ini ditegaskan Allah SWT dalam firman-nya pada QS. Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Allah SWT memberikan isyarat bahwa khalifah adalah pihak yang memegang mandate-nya untuk menjalankan amanah dan kepemimpinan dimuka bumi. Hal ini kembali ditegaskan dalam firman Allah SWT pad QS. An-Nisa Ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ  
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ululamri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu,

kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat).

Ayat ini menjelaskan tentang peran seorang pemimpin dan ditujukan kepada umat agar menaati Allah SWT dengan melaksanakan perintah serta menjauhi larangan-nya. Setelah itu, ketaatan juga diberikan kepada Rasul atas segala ketetapan yang beliau sampaikan, dan kemudian kepada ulil amri, istilah *ulil amri* menurut mayoritas ulama, seperti Abu Hurairah dan Ibnu Abbas, merujuk pada pihak yang memegang urusan serta kewenangan dalam masyarakat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tugas seorang pemimpin adalah menangani dan mengelola berbagai persoalan yang berkaitan dengan kepentingan rakyatnya.<sup>60</sup>

Rasullullah bersabda yang diriwayatkan oleh HR Bukhari Muslim yang artinya: Ibn Umar r.a berkata: saya telah mendengar Rasulullah SAW bersabda; setiap orang adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpin. Seorang suami akan ditanyai perihal keluarga yang dipimpin. Seorang istri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya (diminta pertanggungjawab) perihal hal yang dipimpinnya.(HR Bukhari Muslim)

Hadis ini membahas mengenai konsep kepemimpinan dalam islam. Didalamnya ditegaskan bahwa tanggung jawab merupakan prinsip utama dalam sebuah kepemimpinan. Proses kepemimpinan dalam islam harus berlandaskan pada ajaran Al-Qur'an dan Hadis, terutamanya dengan meneladani Rasulullah SAW dan para khulafaur Rasyidin. Dari teladan tersebut, lahirlah beberapa prinsip kepemimpinan dalam islam yaitu :

a. Prinsip Tauhid

Dalam islam, tauhid menjadi landasan utama dalam kepemimpinan. Perbedaan akidah yang mendaar dapat memicu perpecahan ditengah

---

<sup>60</sup> Rahmat Hidayat and Candra Wijaya, "Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam" (2017).

umat, sehingga islam menyeru pada kesatuan akidah yang dapat diterima oleh semua kelompok yaitu tauhid.

b. Prinsip Musyawarah

Musyawarah berarti saling bertukar pendapat dalam menetapkan suatu keputusan. Dengan adanya proses musyawarah, setiap individu diberi ruang untuk menyampaikan gagasan serta mengembangkan kreativitas dan pemikiran.

c. Prinsip Keadilan

Dalam islam, kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang mampu menegakkan keadilan, memberikan kesetaraan hak, serta menjadi keseimbangan dalam mengelola seluruh pihak yang berbeda dibawah tanggung jawabnya.

d. Ukhuwah Islamiyah

Prinsip ini menjadi landasan untuk mempererat, mempersatukan dan memperkuat solidaritas diantara umat islam.<sup>61</sup>

## B. Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah karakter khas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Pada dasarnya, didalam sebuah organisasi terjadi interaksi antar individu yang menjalankan peran dan fungsinya masing-masing untuk mencari tujuan Bersama. Susanto menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang perlu dimiliki setiap individu dalam melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya dilingkungan organisasi.<sup>62</sup> Sementara itu, Mangkunegara mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan pandangan, keyakinan, serta nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan digunakan sebagai pedoman

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Supardi Supardi, "Sekolah Efektif: Konsep Dasar & Praktiknya" (2013).

perilaku anggota dalam menghadapi berbagai persoalan, baik internal maupun eksternal.<sup>63</sup>

Jones dalam Darsono menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat acuan yang mengatur interaksi antar anggota organisasi serta menjadi dasar bagi mereka dalam berfikir dan bertindak.<sup>64</sup> Agar budaya organisasi dapat berjalan secara efektif, budaya tersebut perlu dibentuk, dipertahankan, diperkuat dan diperkenalkan epada seluruh anggota melalui proses sosialisasi. Melalui proses ini, setiap anggota diperkenalkan pada tujuan, strategi, nilai-nilai, standar perilaku, serta berbagai informasi terkait pekerjaan.<sup>65</sup>

Gordon dan Cummins dalam Ismail mendefinisikan budaya organisasi sebagai mekanisme pengendalian yang mengatur usaha dan kontribusi setiap anggota organisasi serta menyediakan pemahaman yang komprehensif mengenai apa yang harus dicapai, bagaimana keterkaitan antar tujuan, serta bagaimana setiap anggota dapat berkontribusi untuk mencapainya.<sup>66</sup> Denison dalam Umam menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri atas nilai, keyakinan, dan prinsip dasar yang menjadi pondasi bagi system manajemen serta Pratik-pratik yang mendukung dan memperkuat prinsip tersebut.<sup>67</sup>

Berdasarkan berbagai definisi budaya organisasi diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi termasuk budaya madrasah merupakan sekumpulan asumsi yang dibangun dan dijalankan bersama oleh anggota organisasi sebagai cara untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal maupun internal.

<sup>63</sup> A A Anwar Prabu Mangkunegara, *"Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan"* (2011).

<sup>64</sup> P Darsono, *"Budaya Organisasi, Cetakan Ke-1"* (Jakarta: Diadit Media, 2005).

<sup>65</sup> Chaterina Maulina Taurisa, Indi Djastuti, and Intan Ratnawati, *"Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)"* (Diponegoro University, 2012).

<sup>66</sup> Iriani Ismail, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura," *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 12, no. 1 (2008): 18–36.

<sup>67</sup> Umam Khaerul, *"Perilaku Organisasi,"* Bandung: Pustaka Setia 2, no. 01 (2010).

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Secara umum, budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi yang dijelaskan oleh Dressler dan Carns dalam phatak, antara lain:<sup>68</sup>

- a. Budaya memungkinkan terjalinnya komunikasi antara individu melalui Bahasa yang dipahami dan digunakan secara bersma.
- b. Budaya membantu seseorang memperkirakan bagaimana orang lain akan merespon perilakunya.
- c. Melalui budaya, seseorang memperoleh pedoman yang membedakan mana yang benar dan salah, baik atau buruk, serta apa yang dianggap masuk akaln atau tidak.
- d. Budaya berperan dalam meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi berbagai keperluan

Pendapat lainnya disampaikan oleh Draft, yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki setidaknya dua fungsi utama:<sup>69</sup>

- a. Fungsi pertama berkaitan dengan adaptasi internal, yaitu bagaimana budaya menjadi pedoman dalam membangun hubungan kerja sehari-hari, mengatur cara berkomunikasi di dalam organisasi, serta menentukan perilaku apa yang diterima dan yang tidak diterima.
- b. Fungsi kedua berhubungan dengan adaptasi eksternal, yakni bagaimana organisasi menetapkan tujuan dan menjalin kesepakatan dengan pihak luar. Budaya membantu mengarahkan aktivitas setiap anggota untuk mencapai tujuan serta memungkinkan organisasi merespon perubahan lingkungan eksternal secara lebih cepat.

Menurut Kreitner dan Kinicki, budaya dalam sebuah organisasi memiliki bebrapa fungsi, yaitu:<sup>70</sup>

- a. Menopang dan memperkuat strategi organisasi.

<sup>68</sup> Arvind V Phatak, "International Dimensions of Management," (No Title) (1992).

<sup>69</sup> Richard L Daft, "Organization Theory and Design" (2007).

<sup>70</sup> Ibid.

- b. Menyediakan pedoman bagi para manajer dalam menghadapi lingkungan eksternal.
- c. Membantu pihak manajemen dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Menetapkan standar kinerja yang harus dicapai.
- e. Membantu mengarahkan perilaku individu dalam menjalin hubungan interpersonal di lingkungan kerja.
- f. Menjadikan dasar dalam menentukan gaya manajemen yang paling sesuai.

### 3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins, terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menggambarkan hakikat budaya organisasi, yaitu<sup>71</sup>

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, yakni sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian pada detail, yaitu tingkat harapan organisasi agar karyawan menunjukkan ketelitian, kemampuan menganalisis, serta perhatian terhadap hal-hal rinci.
- c. Orientasi pada hasil, yaitu sejauh mana focus manajemen tertuju pada pencapaian hasil, bukan pada metode atau proses yang digunakan untuk mencapainya.
- d. Prioritas pada manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampaknya terhadap individu dalam organisasi.
- e. Orientasi tim, yaitu sejauh mana pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan melalui kerja sama tim, bukan secara individual.
- f. Keagresifan, yaitu tingkat dimana anggota organisasi menunjukkan sikap tegas, kompetitif dan tidak pasif.
- g. Kemantapan, yakni sejauh mana organisasi menekankan pentingnya mempertahankan keadaan yang ada dibandingkan melakukan perubahan atau inovasi.

---

<sup>71</sup> Sopiah Sopiah, "Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Pimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Bank," Jurnal Keuangan dan Perbankan 12, no. 2 (2008): 308–317.

Indrawijaya menjelaskan sejumlah karakteristik budaya yang sering disebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya, yaitu:<sup>72</sup>

- a. Budaya diciptakan (culture is invented)

Ada tiga system yang membentuk budaya, yaitu (1) Ideological Sistem yaitu komponen mental yang mencakup ide, keyakinan, nilai, dan penilaian berdasarkan apa yang dianggap penting (2) Technological System, yakni keterampilan, keahlian dan seni yang memungkinkan seseorang menghasilkan berbagai produk dan (3) Organizational System, yakni system keluarga dan stuktur social yang berpotensi membentuk perilaku secara efektif.
- b. Budaya dipelajari (Culture is Learned)

Untuk memahami budaya suatu individua tau kelompok dapat diamati maelalu perilaku mereka sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa budaya dapat terlihat dan dipelajari, sehingga pihak administrasi atau manajemen dapat menyesuaikan program kerja dengan budaya yang berlaku.
- c. Budaya diwariskan secara social (Culture is Socially Shared)

Budaya merupakan hasil ciptaan manusia yang menjadi identitas kelompok, nilai dan kebiasaan yang dianut oleh generasi terdahulu terus dilestarikan dan diteruskan kepada generasi selanjutnya.
- d. Budaya bersifat adaptif (culture is adaptive)

Budaya yang tidak lagi memberi manfaat atau kepuasan biasanya ditinggalkan, sementara masyarkat akan menyesuaikan diri dengan budaya baru yang dianggap lebih memenuhi kebutuhan.
- e. Budaya berfungsi sebagai pedoman (culture is prescriptive)

Budaya memberikan arahan tentang apa saja yang lazim dilakukan dalam kehidupan sehari-hari, kebiasaan yang dikaukan oleh suatu kelompok masyarakat akan menjadi penanda bagi pemasar (atau pihak lain) mengenai apa yang meeka inginkan.

---

<sup>72</sup> Adam Ibrahim Indrawijaya, “Teori, Perilaku, Dan Budaya Organisasi” (2010).

#### 4. Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam

Al-Qur'an menjelaskan bahwa kehidupan di dunia terdiri dari beragam budaya dan Allah memberikan petunjuk agar manusia saling berinteraksi serta memilih nilai-nilai budaya yang paling baik untuk diterakpan dalam berorganisasi. Hal ini ditegaskan dalam firmanNya pada Surat Al-Hujurat ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ  
لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya: Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Teliti.

Sumber utama dan inti nilai dalam Budaya Organisasi Islam berasal dari Al-Qur'an dan sunnah Rasulullah SAW, yang semuanya terikat dalam satu konsep penting yaitu akhlak. Dalam islam, organisasi dipandang sebagai kebutuhan manusia untuk berinteraksi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan Bersama

Budaya organisasi dalam perspektif islam dikenal sebagai adab. Islam telah menetapkan adab-adab islami yang mengantur etika serta norma bagi para pemeluknya, sehingga mereka tidak mudah terpengaruh oleh budah yang keliru. Sebagaimana kita pahami, setiap budaya pasti menghadirkan perbedaan pada setiap individu. Namun demikian, perbedaan tersebut tidak seharusnya menjadi alasan untuk membedakan atau memperlakukan mereka secara berbeda.

Melalui interaksi antar sesama, manusia diarahkan untuk membangun hubungan timbal balik yang menghasilkan budaya kepribadian yang bertakwa kepada Allah SWT. Budaya yang terwujud adalah budaya amar

ma'aruf nahi mungkar. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam firman Allah SWT QS. Ali- Imran Ayat 104:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ  
الْمُنْكَرِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya: Hendaklah ada di antara kamu segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Mereka itulah orang-orang yang beruntung. (QS. Ali Imran: 104)

Rasulullah Bersabda yang artinya: Dari Abu Sa'id Al Khudry radhiyallahu 'anhu berata saya mendengar Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda "Barang siapa diantara kamu yang melihat kemungkaran, maka hendaklah ia merubah (mengingkari) dengan tangannya, jika tidak mampu hendaknya ia merubah (mengingkari) dengan lisannya, jika tidak mampu hendaklah ia merubah dengan hatinya dan itulah keimanan yang paling lemah (HR. Imam Muslim).<sup>73</sup>

Dari rangkaian ayat dan hadis tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan dan kebiasaan yang dibentuk serta dijalankan oleh sekelompok individu berdasarkan aturan yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis. Budaya ini ditujukan untuk mencapai tujuan utama yaitu membentuk manusia bertakwa kepada Allah SWT.

### C. Produktivitas Kerja

#### 1. Pengertian Produktivitas Kerja Guru

Istilah produktivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu kata *product* yang berarti produk, hasil, atau keluaran. Perkembangannya melahirkan kata *productive* yang berarti mampu menghasilkan dan *productivity* yang bermakna kemampuan untuk memproduksi atau menghasilkan sesuatu. Kata *productivity* kemudian diserap ke dalam bahasa Indonesia menjadi

<sup>73</sup> Fitri Wah Yuni and Suci Midsyahri Azizah, "Budaya Organisasi Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Al-Hadist," *al-mikraj Jurnal Studi Islam dan Humaniora* (E-ISSN 2745-4584) 2, no. 2 (2022): 38-51.

produktivitas, yang diartikan sebagai kemampuan atau kekuatan untuk menghasilkan sesuatu output.<sup>74</sup> Menurut Sinambela, produktivitas merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja sebuah organisasi.<sup>75</sup> Dengan demikian baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat diamati dari tingkat produktivitas kerjanya.

Sirait menambahkan bahwa produktivitas kerja terceminkan dari prestasi yang dicapai oleh karyawan dilingkungan kerjanya. Di sisilain, produktivitas juga menggambarkan dorongan untuk meningkatkan kualitas hidup, hari ini harus lebih baik dari pada kemarin dan esok lebih baik dari hari ini. Peningkatan produktivitas menjadi upaya berkelanjutan untuk menciptakan perbaikan dari waktu ke waktu. Produktivitas memiliki makna yang bersifat relative yaitu menekankan bahwa kondisi saat ini harus lebih baik dibandingkan dengan keadaan sebelumnya atau dibandingkan dengan situasi ditempat lainnya.<sup>76</sup>

Menurut Ardana dan rekan-rekan, produktivitas dapat dipahami sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan seluruh sumber daya atau factor produksi yang digunakan. Sementara itu, produktivitas kerja adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan kontribusi tenaga kerja dalam satuan waktu tertentu. Dengan kata lain, produktifitas kerja menggambarkan jumlah barang atau jasa yang mampu dihasilkan oleh seseorang atau kelompok dalam periode tertentu.<sup>77</sup>

Afandi menjelaskan bahwa produktivitas kerja dapat dilihat dari dua perspektif: individu dan organisasi. Dari sisi individu, produktivitas berkaitan dengan karakter dan dorongan personal seorang karyawan untuk terus meningkatkan kualitas hidupnya setiap hari. Sedangkan dari sudut pandang organisasi, produktivitas mengacu pada upaya mencapai target baik dari segi

---

<sup>74</sup> Ridwan Purnama, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi CV. Epsilon Bandung," *Strategic: Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis* 8, no. 2 (2008): 58–72.

<sup>75</sup> Sinambela, "Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi."

<sup>76</sup> Justine T Sirait, *Memahami Aspek Pengelolaan SDM...* (Grasindo, 2015).

<sup>77</sup> Ibid.

kuantitas maupun dari kualitas yang berkaitan dengan ekonomi dan dipahami melalui hubungan antara input dan output.<sup>78</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental yang berfokus pada peningkatan kualitas hidup secara berkelanjutan sehingga mampu mencapai hasil yang efektif dan efisien yang diukur melalui perbandingan antara masukan dan keluaran.

## 2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Dalam karya Ardana dan rekan-rekannya, yang merakum berbagai pendapat, terdapatbeberpa factor yang memengaruhi tingkat produktivitas kerja yaitu:<sup>79</sup>

### a. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan berfungsi membentuk serta menambah wawasan seseorang agar mapu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Sementara itu, pelatihan bertujuan meningkatkan keterampilan praktis. Dengan Pendidikan dan pelatihan yang memadai, karyawan dapat memperluas pengetahuan sekaligus mengasah kemampuannya.

### b. Gizi dan Kesehatan

Kondisi gizi serta kesehatan yang baik akan menunjang kemampuan fisik maupun mental seseorang sehingga ia dapat bekerja dengan lebih bertenaga dan produktif.

### c. Penghasilan dan Jaminan Sosial

Pendapatan dan fasilitas jaminan atau imbalan dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja tekun dan meningkatkan produktivitasnya.

### d. Kesempatan Kerja

Factor ini berkaiytan dengan peluang untuk berkaya, memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan Pendidikan dan keterampilan, serta kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri.

<sup>78</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research* (Deepublish, 2016).

<sup>79</sup> Komang Ardana, "Ni Wayan Mujiati Dan I Wayan Mudiarta Utama, 2012," *Manajemen Sumber Daya Manusia* (n.d.).

e. Kemampuan Manjerial Pimpinan

Produktivitas yang tinggi menuntut adanya pengelolaan sumber daya manusia yang optimal oleh para pemimpin. Pencapaian produktivitas dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh keterampilan manajerial serta komitmen yang kuat dari para pemimpinnya.

f. Kebijakan Pemerintah

Segala bentuk regulasi yang ditetapkan pemerintah terutama yang berkaitan dengan produk, investasi, perinzinan usaha, teknologi, fiscal, moniter, harga, dan distribusi akan berdampak pada tingkatan prodivitas kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut susanto, yang merujuk pada balai pengembangan produktivitas daera, terdapat sejumlah factor yang memengaruhi prokduktivitas kerja guru antara lain:<sup>80</sup>

- a. Sikap kerja, seperti kesiapan untuk bekerja secara bergantian, kemampuan menerima tugas tambahan, serta kesediaan bekerja dalam sebuah tim.
- b. Tingkat keterampilan, yang dipengaruhi oleh jenjang Pendidikan, pelatihan dalam bidang manajemen dan supervise, serta kompetensi dalam Teknik industry.
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan, yang tampak dari kolaborasi keduanya dalam meningkatkan produktivitas melalui kegiatan seperti gugus kendali mutu dan panitia kerja unggul.
- d. Manajemen produktivitas yakni pengelolaan sumber daya dan system kerja secara efektif untuk mendorong peningkatan produktivitas.
- e. Efisiensi tenaga kerja termasuk perencanaan kebutuhan tenaga kerja serta penambahan beban tugas.
- f. Kewirausahaan yang terlihat dari kemampuan mengambil risiko, kreatifitas dalam bekerja, serta konsistensi dalam menjalankan usaha secara tepat.

---

<sup>80</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Konsep, Strategi, Dan Implementasinya* (Prenada Media, 2016).

### 3. Indikator Pengukuran Produktivitas Kerja Guru

Produktivitas kerja guru merupakan aspek yang sangat penting bagi sekolah. Guru yang memiliki tingkat produktivitas tinggi akan memberikan dampak positif pada kelancaran proses pembelajaran. Menurut Bahri, tidak ada standar baku yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan secara mutlak, karena setiap pegawai memiliki ukuran kinerjanya masing-masing. Produktivitas biasanya dinilai melalui kedisiplinan, etos kerja, serta kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan atas.<sup>81</sup>

Dalam jurnal penelitian Sutikno dijelaskan bebrpa subvariabel dan indikator produktivitas kerja guru yang disusun berdasarkan Permen Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru dan Pengawas serta panduan dari Mulyasa, Depdiknas dan Suparlan Yaitu:<sup>82</sup>

- a. Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, dengan indikator seperti RPP, Program semester dan program tahunan
- b. Prestasi akademik, ditunjukkan melalui karya akademik dan karya monumental dibidang Pendidikan.
- c. Karya pengembangan profesi, dengan indikator berupa artikel, media pembelajaran, alat peraga, serta penelitian yang dilakukan.
- d. Partisipasi dalam forum ilmiah, yang mencakup peran sebagai pemakalah maupun peserta.

Menurut Sondang P. Siagian, terdapat tiga indikator utama dalam menilai produktivitas kerja yaitu:<sup>83</sup>

- a. Kedisiplinan kerja

Kedisiplinan berkaitan dengan kesadaran dan kemauan keryawan untuk menaati seluruh aturan, norma, serta etika yang berlaku dilingkungan kerja. Hal ini juga mencakup ketepatan waktu, kesediaan bekerja lembur,

---

<sup>81</sup> Samsul Bahri, "Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pu Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Selatan," *Jurnal Ecoment Global* 1, no. 1 (2016): 21–50.

<sup>82</sup> Tri Atmadji Sutikno, "Studi Produktivitas Kerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Malang Raya," *Teknologi Dan Kejuruan* 34, no. 1 (2012).

<sup>83</sup> Sondang P Siagian, "Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja," Jakarta: Rineka Cipta (2002).

kewajiban memberikan laporan kepada atasan ketika tidak dapat hadir, serta penggunaan pakaian sesuai ketentuan.

b. Peningkatan prestasi

Karyawan berupaya terus menerus untuk memperbaiki kinerjanya baik dari segi jumlah hasil kerja maupun mutu pekerjaan.

c. Tanggung jawab

Seseorang karyawan yang memiliki tanggung jawab tidak akan menunda tugas dan selalu berusaha melakukan pekerjaannya dengan baik dari waktu ke waktu.

4. Produktivitas Kerja Dalam Perspektif Islam

Dalam Al-Qur'an, pentingnya produktivitas kerja ditegaskan dalam surat At-Taubah Ayat 105 sebagai berikut:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

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

Ayat tersebut memberikan pelajaran bahwa aktivitas bekerja dapat memacu tercapainya produktivitas guru secara efektif dan efisien. Setiap tugas dapat dituntaskan dengan baik melalui cara berfikir yang tepat dan efisien. Dengan demikian, produktivitas kerja guru tercemin dari keseimbangan antara upaya yang diberikan dan hasil yang dicapai sebagai bentuk keberhasilan dalam memenuhi tujuan Pendidikan islam.

Bekerja adalah kewajiban bagi setiap muslim, karena melalui aktifitas tersebut seseorang dapat mewujudkan jati dirinya sebagai seorang muslim. Manusia sebagai makhluk ciptaan Allah yang paling sempurna dan

dimuliakan dimuka bumi, seharusnya menjalankan kewajibannya tersebut. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Surat Al-Jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا  
اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: Apabila salat (Jumat) telah dilaksanakan, bertebaranlah kamu di bumi, carilah karunia Allah, dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya agar kamu beruntung. (Al-Jumu'ah: 10)

Islam mendorong umatnya untuk berkarya, berproduksi dan terlibat dalam berbagai aktivitas ekonomi. Agama ini memandang pekerjaan duniawi sebagai bagian dari ibadah dan bentuk jihad. Melalui pekerjaan, seseorang dapat memenuhi kebutuhan dirinya, menafkahi keluarganya, serta lingkungan sekitar. Allah SWT berfirman dalam Surat Al-Isra' ayat 70:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ  
وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

Artinya: Sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam dan Kami angkut mereka di darat dan di laut. Kami anugerahkan pula kepada mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.

Ayat diatas mengajarkan kepada orang-orang beriman agar meningkatkan etos dan produktivitas kerja sehingga mampu menghasilkan pendapatan yang dapat memperbaiki kondisi ekonomi mereka. <sup>84</sup>

<sup>84</sup> Khoirul Fathoni and Muhammad Ghozali, "Analisa Konsep Produktivitas Kerja Konvensional Dalam Pandangan Islam," *Al Tijarah* 3, no. 1 (2017): 1–14.