

## **ANALISIS BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI GURU DI PESANTREN TAHFIZH ENTREPRENEUR THURSINA YAYASAN BAITUL MAAL PLN (YBM PLN)**

Ali Mudofir<sup>1</sup>, Erialdy<sup>2</sup>, Edi Mulyadi<sup>3</sup>

Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

Email : <sup>1</sup> alimudofir89@gmail.com

Email : <sup>2</sup> erialdy@unis.ac.id

Email : <sup>3</sup> emulyadi@unis.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya kerja dan motivasi guru di Pesantren Tahfizh Entrepreneur Thursina YBM PLN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pimpinan pesantren, guru, serta tenaga kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja yang dominan di pesantren ini mencakup nilai-nilai keikhlasan, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kolaborasi. Nilai-nilai tersebut tidak hanya membentuk lingkungan kerja yang positif, tetapi juga memperkuat semangat kerja guru dalam menjalankan tugasnya. Motivasi guru dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti panggilan jiwa dan nilai-nilai keagamaan, serta faktor ekstrinsik seperti lingkungan kerja yang suportif dan perhatian dari pimpinan. Penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang erat antara budaya kerja dan motivasi guru, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja dan dedikasi mereka dalam membimbing santri. Salah satu indikator keberhasilan implementasi budaya kerja dan motivasi yang baik adalah terselenggaranya kegiatan tasmi' pekanan oleh para santri. Tasmi' merupakan capaian tertinggi dalam pendidikan tahfizh, di mana santri memperdengarkan hafalan Al-Qur'an tanpa melihat mushaf, dengan capaian mulai dari 5, 10 hingga 30 juz setiap pekan. Capaian ini memperkuat argumen bahwa manajemen pesantren yang efektif berperan penting dalam membangun budaya kerja dan motivasi guru yang berdampak signifikan pada prestasi santri.

**Kata kunci :** Budaya Kerja, Motivasi Guru, Pesantren, Pendidikan Islam, Tasmi', Manajemen Pendidikan

### **Abstract**

*This study aims to analyze the work culture and teacher motivation at the Tahfizh Entrepreneur Thursina YBM PLN Islamic Boarding School. This study uses a qualitative approach with a case study method. Data were obtained through in-depth interviews, observations, and documentation of the boarding school leadership, teachers, and educational staff. The results show that the dominant work culture in this boarding school includes the values of sincerity, discipline, responsibility, and collaboration. These values not only create a positive work environment but also strengthen the work spirit of teachers in carrying out their duties. Teacher motivation is influenced by intrinsic factors such as spiritual calling and religious values, as well as extrinsic factors such as a supportive work environment and attention from leaders. This study also found that there is a close relationship between work culture and teacher motivation, which has a direct impact on improving their performance and dedication in guiding students. One indicator of the successful implementation of*

*a good work culture and motivation is the implementation of weekly tasmi' activities by students. Tasmi' is the highest level of memorization (tahfizh) education, where students memorize the Quran without consulting a mushaf, with achievements ranging from 5, 10, to 30 juz (chapters) per week. This achievement reinforces the argument that effective Islamic boarding school management plays a crucial role in developing a work culture and teacher motivation, which significantly impacts student achievement.*

**Keywords:** Work Culture, Teacher Motivation, Islamic Boarding School, Islamic Education, Tasmi', Educational Management

## **A. Pendahuluan**

Institusi pendidikan, termasuk pesantren, wajib memiliki visi, misi yang jelas, dan didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan berintegritas. Guru adalah SDM utama dan jantung penggerak roda pendidikan. Profesionalitas dan kompetensi guru harus menjadi tuntutan. Kompetensi seorang guru tidak hanya sekadar kemampuan teknis mengajar, tetapi juga mencakup penguasaan materi, keterampilan pedagogik, sikap profesional, serta kemampuan beradaptasi.

Fenomena budaya kerja yang sejalan dengan kompetensi dan profesionalitas guru adalah hal yang sangat relevan dan penting dalam dunia pendidikan. Integritas—keserasian antara perkataan dan perbuatan—perlu dijaga melalui motivasi pribadi dan peran manajerial yang menciptakan lingkungan budaya kerja positif.

Pesantren Tahfizh Entrepreneur Thursina YBM PLN merupakan lembaga pendidikan yang mengintegrasikan tradisi pesantren dengan pendidikan kewirausahaan dan tahfizh Al-Qur'an. Dalam konteks ini, analisis budaya kerja dan motivasi guru menjadi krusial untuk memastikan bahwa tujuan pendidikan yang mengedepankan nilai-nilai Islam dapat tercapai secara profesional.

Budaya Kerja adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut dan dipraktikkan bersama oleh seluruh anggota organisasi (Schein, 2017). Di lingkungan pesantren, budaya kerja tidak hanya mencakup profesionalisme teknis, tetapi juga nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan, kedisiplinan, dan keteladanan. Budaya kerja yang kuat dan positif akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar dan mengajar.

Sementara itu, Motivasi Guru merujuk pada dorongan, baik dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik), yang mendorong guru untuk mencapai standar kinerja tertinggi (Herzberg, 1959). Dalam konteks pesantren, motivasi intrinsik sering kali didominasi oleh panggilan jiwa dan nilai ibadah (ukhrawi), namun motivasi ekstrinsik (kesejahteraan, pengakuan, dukungan pimpinan) juga krusial untuk menjaga stabilitas dan profesionalisme kerja (Maslow, 1943).

Tantangan utama yang dihadapi pesantren saat ini adalah menjaga keseimbangan antara nilai spiritual tradisional dengan tuntutan profesionalisme kerja yang modern. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa korelasi positif antara budaya kerja yang mendukung dan motivasi yang tinggi secara langsung meningkatkan kualitas kinerja (Robbins & Judge, 2018). Oleh karena itu, penting untuk menganalisis bagaimana Pesantren Tahfizh Entrepreneur Thursina YBM PLN, yang didukung oleh entitas korporasi besar (YBM PLN), berhasil merumuskan dan mengimplementasikan budaya kerja dan

motivasi yang mampu menghasilkan capaian pendidikan tinggi, seperti rutinnnya kegiatan tasmi' hafalan Al-Qur'an oleh santri.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik Budaya Kerja dan faktor-faktor yang memengaruhi Motivasi Guru di Pesantren Tahfizh Entrepreneur Thursina YBM PLN, serta mengkaji keterkaitan kedua variabel tersebut terhadap dedikasi dan kinerja guru dalam membimbing santri. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris dan praktis bagi manajemen pesantren dalam merumuskan strategi SDM yang efektif.

## **B. Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam mengenai fenomena sosial dalam konteks alamiahnya, yaitu nilai-nilai yang membentuk budaya kerja dan motivasi kerja yang dihayati oleh guru di Pesantren Tahfizh Entrepreneur Thursina YBM PLN. Penelitian ini difokuskan pada satu kasus tunggal yang spesifik yaitu Pesantren Tahfizh Entrepreneur Thursina YBM PLN, untuk mendapatkan gambaran rinci mengenai bagaimana budaya kerja dan motivasi terjalin dalam institusi tersebut.

Sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari informasi yang didapat langsung dari subyek penelitian melalui wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder didapat dari dokumen dan arsip terkait budaya organisasi, struktur, tata tertib, dan program kerja pesantren. Informan utama meliputi Manajer Pendidikan YBM PLN. Selanjutnya, informan kunci yaitu Pimpinan atau Kepala Pesantren, serta informan tambahan terdiri dari Guru (Mapel dan Tahfizh dan Kepala Staf.

Data dikumpulkan melalui triangulasi tiga teknik utama untuk memastikan kredibilitas temuan diantaranya 1) wawancara mendalam: dilakukan secara terstruktur dan tidak terstruktur kepada informan kunci untuk menggali pandangan mereka mengenai nilai-nilai budaya kerja dan faktor-faktor yang mendorong/ menghambat motivasi. 2) Observasi partisipatif: peneliti mengamati secara langsung kegiatan sehari-hari di pesantren. 3) Dokumentasi: pengumpulan data dari dokumen resmi.

Teknik analisis data yang digunakan adalah model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana, yang meliputi 1) Koleksi Data, 2) Reduksi Data, 3) Penyajian Data, 4) Penarikan Kesimpulan. Adapun untuk meningkatkan kredibilitas terhadap temuan, maka dilakukan triangulasi sumber, triangulasi metode, dan perpanjangan keikutsertaan.

## **C. Hasil dan Pembahasan**

### **Karakteristik Budaya Kerja Yang Berkembang**

Budaya kerja yang berkembang di pesantren ini mempunyai karakteristik khas yang mengintegrasikan aspek spiritualitas, profesionalisme, dan manajemen yang tertib. Adapun, terdapat enam poin utama yang menjadi simpulan dari temuan ini diantaranya:

1) Berbasis nilai keikhlasan dan ibadah

Keikhlasan menjadi fondasi utama dalam budaya kerja pesantren. Seluruh narasumber mulai dari pimpinan hingga staf TU sepakat bahwa bekerja di pesantren bukan karena semata-mata untuk aktifitas duniawi tetapi juga bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Nilai ini diinternalisasikan melalui ajakan untuk meniatkan bekerja sebagai ibadah.

2) Profesionalisme berbasis amanah

Budaya kerja di pesantren tidak mengabaikan unsur profesionalisme. Tugas-tugas formal seperti pengajaran, manajemen, dan pelayanan dilaksanakan berdasarkan jobdesk yang jelas. guru maupun staf menjalankan sesuai dengan kompetensinya.

3) Struktur organisasi yang mendukung kolaborasi

Salah satu kekuatan budaya kerja yang berkembang di pesantren ini adalah struktur kepemimpinannya yang terpusat koordinatif. Perubahan dari tiga pucuk pimpinan menjadi satu pemimpin utama dinilai sangat efektif memperlancar alur kerja.

4) Rasa kekeluargaan dan Kerja Tim

Suasana kerja yang hangat, minim konflik, serta kolaboratif menjadi nilai unggulan. Tidak ditemukan adanya kompetisi yang tidak sehat antarpegawai. Baik guru maupun staf merasa berada di lingkungan yang mendukung.

5) Keseimbangan motivasi duniawi dan ukhrawi

Para narasumber menyatakan bahwa motivasi mereka tidak tunggal. Motivasi ukhrawi memang dominan, tetapi aspek kesejahteraan tetap penting.

6) Tantangan keberagaman dan perubahan orientasi

Meskipun nilai keikhlasan menjadi ciri utama budaya kerja, tantangan tetap ada. Oleh karena itu, diperlukan pembinaan rutin dan pengawalan nilai melalui pendekatan personal dan spiritual oleh pimpinan dan senior.

Budaya kerja yang berkembang adalah lingkungan yang adaptif, berorientasi pada kinerja, dan memprioritaskan kesejahteraan karyawan. Budaya ini tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, menjadikannya kunci sukses jangka panjang.

1) Kemampuan Beradaptasi dan Inovasi

Budaya yang berkembang ditandai dengan sifat Adhokrasi atau open-systems model, yang mendorong fleksibilitas, pengambilan risiko, dan kreativitas (Cameron & Quinn, 2011).

- Toleransi terhadap Kegagalan yang Membawa Pembelajaran: Karyawan didorong untuk bereksperimen. Kegagalan dipandang sebagai data dan peluang untuk perbaikan, bukan sebagai alasan untuk menghukum.
- Fokus pada Pembelajaran Berkelanjutan (Learning Culture): Organisasi menyediakan sumber daya dan waktu bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan mengakuisisi pengetahuan baru.

Budaya yang adaptif dan fleksibel, di mana karyawan didorong untuk mencari peluang dan mengambil risiko, memiliki korelasi positif dengan kinerja organisasi jangka panjang yang unggul." (Kotter & Heskett, 1992).

## 2). Komunikasi Terbuka dan Transparansi

Aspek krusial dari budaya yang sehat adalah komunikasi yang mengalir bebas di semua tingkatan, membangun rasa percaya dan inklusivitas.

- Saluran Komunikasi yang Jelas: Informasi mengenai tujuan, strategi, dan kinerja dibagikan secara terbuka dan jujur.
- Budaya Umpan Balik (Feedback Culture): Umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu menjadi norma, membantu karyawan memahami area yang perlu ditingkatkan tanpa merasa dihakimi.

## 3). Fokus pada Kesejahteraan dan Karyawan (Clan Culture)

Organisasi dengan Clan Culture menekankan pada hubungan interpersonal, loyalitas, dan perhatian terhadap individu.

- Dukungan Sosial dan Emosional: Lingkungan kerja terasa suportif, mirip keluarga, di mana kerja sama tim lebih diutamakan daripada persaingan individu.
- Keseimbangan Kerja dan Hidup (Work-Life Balance): Pengakuan bahwa karyawan yang sehat secara fisik dan mental lebih produktif. Hal ini diwujudkan melalui kebijakan kerja yang fleksibel dan dukungan kesehatan.

Dalam budaya kerja yang positif, perusahaan harus mengutamakan employee well-being (kesejahteraan karyawan) sebagai prioritas strategis, bukan hanya sebagai tambahan." (Grawitch & Gottschalk, 2006).

## 4). Visi, Nilai, dan Tujuan yang Kuat

Budaya yang berkembang adalah budaya yang digerakkan oleh tujuan (purpose-driven).

- Kohesi Nilai: Nilai-nilai inti organisasi dipahami dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh anggota, mulai dari manajemen puncak hingga staf garis depan.
- Kejelasan Tujuan (Purpose): Karyawan memahami mengapa pekerjaan mereka penting dan bagaimana kontribusi mereka mendukung visi besar perusahaan.

## 5). Pengakuan dan Penghargaan

Pengakuan yang adil dan konsisten merupakan motivator utama dan menegaskan perilaku yang diinginkan dalam budaya tersebut.

- Penghargaan Berbasis Kinerja dan Nilai: Sistem penghargaan tidak hanya didasarkan pada hasil, tetapi juga pada bagaimana hasil tersebut dicapai (misalnya, melalui kolaborasi atau inovasi).

## Nilai-Nilai Budaya Kerja

Nilai-nilai budaya kerja di Pesantren Thursina sebagaimana ditanamkan oleh pimpinan meliputi: 1) keikhlasan sebagai fondasi spiritual, 2) amanah dan tanggung jawab sebagai perwujudan akhlak kerja islami, 3) ukhuwah dan solidaritas sebagai perangkat emosional dalam lembaga, 4) profesionalisme sebagai bentuk aktualisasi niat ibadah dalam kualitas kerja. Secara ringkas, nilai-nilai budaya menurut berbagai narasumber diantaranya keikhlasan, kedisiplinan, ukhuwah islamiyah, keteladanan, kepedulian, kolaborasi, kompetensi, komunikasi, kesabaran, profesionalisme, akuntabilitas, dan amanah.

Nilai-nilai menentukan apa yang dianggap 'benar' dan 'penting' dalam organisasi, membimbing karyawan dalam situasi ambigu atau sulit (Schein, 2010). Nilai yang dipahami dan dianut bersama menciptakan rasa kebersamaan dan identitas, yang penting untuk kolaborasi. Nilai yang dianut adalah perekat yang menyatukan orang-orang dalam organisasi, membantu mereka memahami apa yang diharapkan dari mereka, dan memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara tertentu." (Cameron & Quinn, 2011).

Sebagian nilai dikelompokkan ke dalam kategori berikut: 1) nilai berorientasi kerja: nilai-nilai yang fokus pada pencapaian tujuan dan kualitas hasil seperti integritas, akuntabilitas, dan kualitas serta keunggulan. 2) nilai berorientasi manusia: nilai-nilai yang berfokus pada interaksi, kesejahteraan, dan pengembangan karyawan seperti kolaborasi, rasa hormat, pengembangan diri, 3) nilai berorientasi pada perubahan: nilai-nilai yang mendukung kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi seperti inovasi, adaptasi, dan keberanian dalam mengambil resiko.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Guru**

Salah satu faktor yang dianggap berperan dalam memotivasi guru adalah adanya budaya kerja spiritual. Para guru diharapkan mempunyai keikhlasan sebagai landasan dalam menjalankan tugasnya yang kemudian diperkuat dengan adanya komunikasi, kolaborasi, dan dukungan dari pimpinan.

Motivasi guru di Pesantren Thursina dibentuk oleh sinergi antara kepemimpinan spiritual, lingkungan kerja yang komunikatif dan kolaboratif, serta pemenuhan aspek kesejahteraan dasar yang seimbang. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg yang membedakan antara faktor motivator dan faktor higienis, dimana keduanya saling melengkapi dalam menciptakan semangat kerja yang optimal.

Selanjutnya, motivasi guru mapel terbentuk dari faktor intrinsik yang kuat seperti nilai keikhlasan, peran keteladanan, dan dukungan sosial. Faktor-faktor tersebut sejalan dengan konsep self determination theory yang menekankan pentingnya otonomi, kompetensi, dan keterikatan sosial dalam memelihara motivasi intrinsik seseorang dalam konteks kerja (Deci & Ryan, 1985).

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi guru tahfizh di Pesantren Thursina mencakup integrasi antara kompetensi keilmuan, nilai spiritual, dukungan emosional terhadap santri, dan lingkungan kerja yang adil dan profesional. Hal ini selaras dengan pendekatan intrinsik-ekstrinsik motivasi dalam teori Herzberg, dimana kepuasan kerja guru ditentukan oleh makna pekerjaan itu sendiri dan penghargaan dari lingkungan kerja.

Selain itu, motivasi staf tata usaha di Pesantren Thursina dipengaruhi oleh faktor spiritual (niat ibadah dan keikhlasan), faktor structural (kepemimpinan dan koordinasi yang rapi), serta faktor kesenjangan (tunjangan dan insentif). Ketiganya saling berinteraksi dalam menciptakan budaya kerja yang stabil dan berdampak pada loyalitas serta semangat pengabdian.

Motivasi guru merupakan dorongan yang memengaruhi semangat, dedikasi, dan efektivitas mereka dalam melaksanakan tugas mendidik. Motivasi ini dipengaruhi oleh dua kategori utama faktor: intrinsik (dari dalam diri guru) dan ekstrinsik (dari lingkungan

luar). Kualitas kinerja guru sangat ditentukan oleh kuat atau lemahnya motivasi yang dimiliki (Asmawati, 2022).

Faktor intrinsik adalah pendorong internal yang berkaitan langsung dengan kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, tanpa mengharapkan imbalan eksternal. Faktor intrinsik tersebut diantaranya:

1). Rasa Tanggung Jawab dan Panggilan Hati

Motivasi yang paling menonjol datang dari rasa tanggung jawab melaksanakan tugas sebagai guru dan pengakuan bahwa mengajar adalah panggilan jiwa (*vocation*), bukan sekadar pekerjaan demi gaji (Asmawati, 2022)

2). Keinginan untuk Aktualisasi Diri dan Berprestasi

Dorongan untuk mengembangkan diri, menggunakan kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional secara maksimal, serta keinginan untuk mendapatkan kenaikan pangkat atau pengakuan atas hasil karya (Asmawati, 2022).

3). Minat dan Sikap Terhadap Pekerjaan

Minat guru terhadap profesi keguruan, sikap positif terhadap dirinya sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan sangat memengaruhi tingkat motivasi mereka (Ardana et al., 2008).

Faktor ekstrinsik adalah dorongan yang berasal dari lingkungan kerja, yang berfungsi sebagai insentif untuk mendorong guru melaksanakan tugasnya. Faktor ekstrinsik tersebut diantaranya:

1). Kesejahteraan dan Kompensasi Finansial

Kesejahteraan guru, baik dari segi finansial (gaji yang memadai dan tunjangan) maupun emosional, berkontribusi besar pada motivasi. Gaji yang rendah dapat menjadi penghambat kinerja (Wati et al., 2024)

2). Kepemimpinan dan Dukungan Kepala Sekolah

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang cukup menentukan tingkat keberhasilan motivasi kerja guru. Kepala sekolah berperan sebagai komunikator yang jelas, pengawas yang adil, dan pihak yang mengakui andil bawahan (Baihaqi, 2015; Limbong dkk., 2023).

3). Lingkungan dan Kondisi Kerja

Ini mencakup kondisi fisik, fasilitas, dan suasana sekolah secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang nyaman, ketersediaan fasilitas kerja yang lengkap, serta adanya budaya sekolah yang mendukung akan memainkan peran penting dalam meningkatkan semangat dan motivasi guru (Wati et al., 2024; Harsono dkk., 2023).

4). Hubungan Antar Pribadi dan Pengakuan

Hubungan yang harmonis dan dukungan dari rekan kerja dan pimpinan menciptakan kesejahteraan emosional. Pengakuan, penghargaan, dan apresiasi atas kinerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres (Wati et al., 2024).

5). Pengembangan Profesional dan Sertifikasi

Peluang untuk pengembangan profesional (*in-service training*), pelatihan, dan status sertifikasi guru merupakan faktor eksternal yang memotivasi karena meningkatkan kompetensi, yang pada gilirannya memengaruhi motivasi kerja.

## **Hubungan Budaya Kerja dan Motivasi Guru Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Dedikasi Guru**

Hubungan budaya kerja dan motivasi guru di Thursina bersifat saling memperkuat budaya kerja yang positif berbasis nilai, kolaboratif, dan manusiawi akan menumbuhkan motivasi guru yang lebih tulus dan mendalam. Sebaliknya, guru yang termotivasi dengan baik akan berkontribusi aktif dalam membentuk dan mempertahankan budaya kerja yang unggul. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh kualitas budaya kerja di pesantren, dan keduanya bersama-sama menciptakan fondasi bagi peningkatan kinerja, loyalitas, dan dedikasi guru dalam mendidik santri.

Selanjutnya, hubungan antara budaya kerja dan motivasi guru bersifat saling menopang. Budaya kerja yang profesional, spiritual, dan suportif menciptakan ruang yang memungkinkan guru tetap termotivasi dan berdedikasi tinggi yang pada akhirnya berdampak langsung pada capaian prestasi santri dan keberlangsungan visi pesantren.

Hubungan antara budaya kerja dan motivasi di Pesantren Thursina tidak bersifat satu arah. Budaya kerja yang bersumber dari struktur organisasi yang efisien, nilai-nilai spiritual yang dijaga, dan kebijakan yang berpihak pada pegawai, secara nyata memperkuat motivasi kerja dan loyalitas staf. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja, dedikasi terhadap lembaga, serta kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada santri.

Budaya kerja yang positif menciptakan kondisi yang ideal (dukungan, pengembangan, penghargaan). Kondisi ini memicu motivasi guru (internal dan eksternal), dan motivasi yang tinggi adalah pendorong utama kinerja yang unggul dan dedikasi yang stabil dalam jangka waktu yang panjang.

Budaya kerja yang kondusif ditandai dengan kedisiplinan, kerjasama tim, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tugas, berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru. Selain itu, motivasi kerja juga berhubungan secara signifikan dengan kinerja guru. Guru yang memiliki motivasi internal dan eksternal yang tinggi, seperti keinginan berprestasi, kepuasan kerja, dan dukungan lingkungan, menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Semakin baik budaya kerja dan semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja guru cenderung meningkat (Sariningsih et al.,2025).

## **Kendala dan Tantangan Dalam Penerapan Budaya Kerja dan Motivasi Guru**

Penerapan budaya kerja dan motivasi guru di Pesantren Thursina menghadapi tantangan dalam aspek penanaman nilai, perbedaan latar belakang SDM, tekanan peran ganda guru, dan resistensi terhadap evaluasi. Namun, pimpinan berkomitmen bahwa melalui komunikasi terbuka, pembinaan yang berkelanjutan, dan keteladanan pimpinan, tantangan ini dapat dilalui secara bertahap.

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak di lingkungan Pesantren Tahfizh Enterpreneur Thursina YBM PLN, baik dari unsur pimpinan, guru mapel, guru tahfizh, maupun staf tata usaha, ditemukan bahwa penerapan budaya kerja dan motivasi guru tidak terlepas dari berbagai kendala dan tantangan nyata yang bersifat struktural maupun personal.



Secara umum, tantangan penerapan budaya kerja dan motivasi guru di pesantren ini berpangkal pada tiga hal utama: 1) menjaga keistiqamahan dalam nilai keikhlasan di tengah realitas kesejahteraan, 2) mengelola kejenuhan dan ketidakseimbangan motivasi kerja, dan 3) membangun budaya kerja kolektif yang berbasis keteladanan dan profesionalisme.

Untuk itu dibutuhkan pendekatan sistematis yang tidak hanya mengandalkan kebijakan formal, tetapi juga pembinaan spiritual, komunikasi intensif, dan penguatan keteladanan.

Menerapkan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan serta menjaga motivasi guru pada tingkat tinggi merupakan proses yang kompleks di lembaga pendidikan. Tantangan ini seringkali muncul dari faktor internal (sekolah) dan eksternal (sistem pendidikan yang lebih luas).

#### 1. Tantangan Internal (Lingkungan Sekolah)

Kendala yang muncul dari dalam organisasi sekolah, meliputi kepemimpinan, sumber daya, dan interaksi antar-staf.

##### A. Resistensi terhadap Perubahan dan Budaya Lama yang Kuat

Perubahan budaya sering menghadapi penolakan, terutama dari guru senior atau mereka yang merasa nyaman dengan status quo. Budaya kerja yang sudah lama terpatrit, bahkan jika tidak produktif, sulit untuk digeser. Budaya yang kuat – baik itu adaptif atau tidak adaptif – bertahan karena asumsi dasar yang dipegang teguh oleh anggotanya. Mengubah asumsi-asumsi ini memerlukan proses yang panjang dan melibatkan kepemimpinan yang konsisten (Schein, 2010).

##### B. Kepemimpinan yang Tidak Konsisten atau Lemah

Kepala sekolah berperan vital sebagai agen perubahan budaya. Inkonsistensi dalam penerapan nilai (misalnya, menyatakan pentingnya integritas tetapi mentolerir nepotisme) akan merusak kepercayaan dan melemahkan motivasi guru.

##### C. Beban Kerja Berlebihan dan Kesejahteraan (Burnout)

Beban administrasi, tuntutan kurikulum yang terus berubah, dan minimnya waktu istirahat yang memadai menyebabkan kelelahan fisik dan emosional (burnout). Burnout adalah penghalang utama motivasi intrinsik dan dedikasi.

#### 2. Tantangan Eksternal (Sistem Pendidikan dan Kesejahteraan)

Kendala yang berasal dari luar kontrol langsung sekolah, termasuk kebijakan pemerintah dan kondisi sosial-ekonomi.

##### A. Kompensasi dan Kesejahteraan Finansial yang Tidak Memadai

Gaji yang tidak sebanding dengan beban kerja dan tuntutan profesional (terutama di sekolah swasta atau daerah terpencil) secara langsung menghambat motivasi ekstrinsik.

##### B. Kebijakan dan Regulasi yang Berubah-ubah

Perubahan kurikulum atau kebijakan sertifikasi yang sering dan tidak didukung pelatihan yang memadai dapat menimbulkan kebingungan, rasa tidak aman, dan frustrasi di kalangan guru, yang secara signifikan menurunkan motivasi.

### C. Kurangnya Dukungan Sumber Daya

Keterbatasan anggaran, fasilitas, dan alat bantu mengajar (TIDAK) di banyak sekolah, khususnya di daerah, mempersulit guru untuk mengimplementasikan ide-ide inovatif atau memenuhi standar kualitas yang diminta dalam budaya kerja ideal.

### Strategi Dalam Meningkatkan Motivasi Guru Sekaligus Memperkuat Budaya Kerja

Strategi peningkatan motivasi guru sekaligus penguatan budaya kerja di Pesantren Thursina mencakup empat dimensi diantaranya: 1) dimensi spiritual: pembinaan ruhiyah dan peneguhan niat ikhlas dalam bekerja, 2) dimensi relasional: pendekatan kekeluargaan, kolaborasi, dan diskusi terbuka, 3) dimensi profesional: sistem manajemen yang efisien, berbasis kompetensi dan apresiasi kerja, 4) dimensi emosional: dukungan psikologis dan suasana kerja yang kondusif.

Strategi-strategi tersebut bukan hanya mempertahankan semangat kerja para guru, tetapi juga memperkuat ekosistem budaya kerja khas pesantren yang bercirikan nilai-nilai islam, kebersamaan, dan keteladanan.

Peningkatan motivasi guru dan penguatan budaya kerja sekolah adalah dua tujuan yang saling terkait; budaya kerja yang kuat adalah lingkungan yang memelihara motivasi, sementara motivasi yang tinggi adalah bahan bakar yang mempertahankan budaya tersebut. Strategi yang efektif harus bersifat holistik dan fokus pada faktor intrinsik (otonomi, kompetensi) dan ekstrinsik (penghargaan, lingkungan). Kompensasi yang memadai dan pengakuan yang adil adalah faktor ekstrinsik yang sangat memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja (Asmawati, 2022). Strategi lain yang dinilai efektif adalah pelatihan dan pengembangan profesional guru secara berkala. Hal ini sesuai dengan temuan Herzberg (1959) tentang pentingnya pengembangan diri sebagai salah satu pendorong motivasi kerja.

### D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai budaya kerja dan motivasi guru di Pesantren Tahfizh Entrepreneur Thursina YBM PLN, dapat disimpulkan beberapa poin sebagaimana berikut:

- a. Karakteristik budaya kerja yang berkembang di pesantren ditandai oleh nilai-nilai keikhlasan, kedisiplinan, tanggung jawab, dan semangat gotong royong,
- b. Nilai-nilai budaya kerja yang dominan mencakup aspek spritualitas, pengabdian, integritas, dan ukhuwah (persaudaraan).
- c. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi guru meliputi faktor spiritual (dorongan untuk beribadah dan memperoleh pahala), faktor profesional (peluang pengembangan diri), faktor interpersonal (hubungan sosial yang harmonis), serta faktor finansial (kesejahteraan ekonomi).
- d. Hubungan antara budaya kerja dan motivasi guru menunjukkan korelasi yang positif dan saling memperkuat.

- e. Kendala dan tantangan dalam penerapan budaya kerja dan menjaga motivasi guru mencakup beban kerja yang tinggi karena keterbatasan sumber daya manusia, keberagaman latar belakang guru yang mempengaruhi proses adaptasi terhadap budaya kerja, kebutuhan finansial guru yang belum seluruhnya tercukupi, serta kurangnya penghargaan yang terstruktur.

## Referensi

### Buku

- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Business Media.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science &
- Grawitch, M. J., & Gottschalk, M. (2006). *The link between organizational culture, employee well-being, and performance. The Society for Industrial and Organizational Psychology*
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

### Jurnal

- Asmawati, A. (2022). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Sumbawa Barat. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 7(4b), 2772-2782.
- Baihaqi, M. I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar. *Konstruktivisme: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 7(2), 97-106.
- Dewi, I. A. K. S., Yudana, I. M., & Dantes, G. R. (2014). Kontribusi Sikap Profesional Guru, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 4 Abiansemai. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 5(1).
- Harsono, H., Ali, H., & Fauzi, A. (2023). Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru dan Motivasi Kerja dari Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Sekolah Disalah Satu SMP Jakarta Pusat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(4), 717-727.
- Limbong, H., Turnip, H., & Situngkir, L. (2023). PENTINGNYA KOMUNIKASI INTERPERSONAL KEPALA guna menumbuhkan motivasi kerja guru. *Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Kristen*, 3(1), 48-59.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Sariningsih, Siti., Nasor, M., & Yasin, Muhammad. 2025. Hubungan Antara Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Mts Negeri 2 Kota Bandung. *Unisan Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 4(1), 796-803.
- Wati, E., Simanungkalit, E. W., Putri, V. A., & Hanoselina, Y. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kinerja Guru di SMA Partiwu 1 Padang. *Maximal Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya Dan Pendidikan*, 2(1), 7-12.