

Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru: Tinjauan Sistematis dengan Implikasi bagi Sekolah Dasar Perkotaan

Erna Wiltoni¹, Lina Zila², Maya Sari Yuningsih³, Ikram Arrazy⁴, Ani Heldayani⁵

^{1,2,3,4,5} Prodi Manajemen Pendidikan UPGRIP, Indonesia

E-mail: ernawiltoni59@gmail.com¹, ikramarrazy@gmail.com²,

Article History:

Received: 11 Mei 2026

Revised: 07 Juli 2026

Accepted: 16 Juli 2026

Keywords: budaya organisasi; motivasi kerja; kinerja guru; sekolah dasar perkotaan; tinjauan sistematis.

Abstract: Kinerja guru merupakan indikator penting dalam penguatan mutu pendidikan dasar karena berhubungan langsung dengan mutu proses pembelajaran. Artikel ini bertujuan menelaah literatur tentang peran budaya organisasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan kinerja guru, sekaligus merumuskan implikasi bagi sekolah dasar perkotaan. Penelitian menggunakan pendekatan *systematic literature review* melalui Publish or Perish berbasis Google Scholar dengan kata kunci "teacher performance" AND "organizational culture" AND "motivation". Dari 77 artikel yang teridentifikasi, 33 artikel jurnal ditetapkan sebagai korpus akhir setelah proses seleksi, penilaian kelayakan, dan penyaringan kesesuaian tematik. Data dianalisis melalui sintesis naratif-tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai konteks nilai, norma, komunikasi, kolaborasi, dan dukungan kelembagaan, sedangkan motivasi kerja memperkuat komitmen, disiplin, ketekunan, dan tanggung jawab guru. Kajian ini menegaskan bahwa kinerja guru perlu dipahami melalui keterpaduan faktor organisasional, psikologis-individual, dan manajerial.

PENDAHULUAN

Pendidikan dasar memiliki peran strategis dalam membentuk kualitas sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan berkarakter. Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, guru menjadi elemen utama yang menentukan keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. Kinerja guru yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi profesional semata, tetapi juga oleh faktor organisasi dan psikologis yang berkembang dalam lingkungan kerja sekolah. Di era perubahan pendidikan yang semakin dinamis, sekolah dasar perkotaan menghadapi tantangan yang lebih kompleks, seperti tingginya tuntutan mutu layanan pendidikan, perkembangan teknologi, persaingan antarsekolah, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas lulusan. Kondisi tersebut menuntut adanya pengelolaan organisasi sekolah yang mampu mendukung motivasi dan kinerja guru secara berkelanjutan.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap perilaku dan produktivitas kerja guru. Budaya organisasi sekolah mencerminkan nilai, norma, kebiasaan, dan pola interaksi yang berkembang dalam lingkungan sekolah serta menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab seluruh warga sekolah. Budaya

organisasi yang positif dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama, memperkuat komitmen guru, serta mendorong terciptanya inovasi pembelajaran. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang mendukung dapat menimbulkan rendahnya semangat kerja, lemahnya kolaborasi, dan menurunnya kualitas kinerja guru. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi fondasi penting dalam menciptakan sekolah yang efektif dan produktif.

Selain budaya organisasi, motivasi kerja juga memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja guru. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, kreativitas, dan komitmen yang lebih baik dalam proses pembelajaran. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat berdampak pada menurunnya kualitas pengajaran, disiplin kerja, serta keterlibatan guru dalam pengembangan sekolah. Dalam lingkungan sekolah dasar perkotaan, motivasi kerja guru sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepemimpinan kepala sekolah, hubungan interpersonal, penghargaan kerja, beban administrasi, serta iklim organisasi sekolah.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Namun demikian, hasil penelitian yang ada masih menunjukkan variasi temuan berdasarkan konteks sekolah, karakteristik organisasi, serta kondisi sosial lingkungan pendidikan. Sebagian penelitian menekankan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja guru, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor yang lebih menentukan. Selain itu, kajian mengenai hubungan ketiga variabel tersebut pada konteks sekolah dasar perkotaan masih relatif terbatas, khususnya dalam bentuk tinjauan sistematis yang mengintegrasikan berbagai hasil penelitian secara komprehensif.

Sekolah dasar perkotaan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sekolah di wilayah pedesaan. Lingkungan perkotaan umumnya ditandai dengan tingkat mobilitas tinggi, heterogenitas peserta didik, kompetisi mutu pendidikan, serta tuntutan pelayanan pendidikan yang lebih kompleks. Kondisi ini menuntut sekolah untuk memiliki budaya organisasi yang kuat dan sistem motivasi kerja yang efektif agar kinerja guru tetap optimal. Oleh sebab itu, diperlukan kajian yang mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai keterkaitan budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru dalam konteks sekolah dasar perkotaan.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk melakukan tinjauan sistematis terhadap berbagai penelitian mengenai budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru serta menganalisis implikasinya bagi pengelolaan sekolah dasar perkotaan. Melalui kajian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru serta strategi yang dapat diterapkan sekolah dalam membangun budaya organisasi dan motivasi kerja yang mendukung peningkatan mutu pendidikan dasar.

LANDASAN TEORI

Kinerja guru merupakan unsur penting dalam menentukan mutu pendidikan dasar karena guru berperan langsung dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan memperbaiki proses pembelajaran (Supiyanti et al., 2024). Dalam perspektif manajemen pendidikan, kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individual, tetapi juga dipengaruhi oleh konteks organisasi sekolah dan faktor psikologis-individual yang membentuk perilaku kerja profesional (Silalahi et al., 2021; Nuryati et al., 2021; Fadillah et al., 2024).

Budaya organisasi dan motivasi kerja merupakan dua faktor yang banyak digunakan untuk menjelaskan kinerja guru (Yosepha et al., 2022; Safitri & Nugroho, 2023; Huda et al., 2025). Budaya organisasi sekolah mencerminkan nilai, norma, pola komunikasi, kolaborasi, dan

praktik kerja yang mengarahkan perilaku warga sekolah (Hadiyawati & Sari, 2022; Ayu et al., 2024). Sementara itu, motivasi kerja menjelaskan dorongan yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan guru dalam menjalankan tugas profesionalnya (Rofifah et al., 2021; Hasibuan, 2022; Surianto et al., 2025).

Sejumlah studi menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja guru karena dapat memperkuat kerja sama, disiplin, tanggung jawab, dan orientasi terhadap mutu pembelajaran (Rofifah et al., 2021; Hasibuan, 2022; Suparti et al., 2024; Hadiyawati & Sari, 2022; Surianto et al., 2025). Studi lain juga menegaskan bahwa motivasi kerja berperan dalam menjaga komitmen, inisiatif, dan konsistensi guru dalam melaksanakan tugas profesional (Rofifah et al., 2021; Mailani & Prasajo, 2025; Surianto et al., 2025). Hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru tidak selalu bersifat langsung. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja guru melalui motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, efikasi diri, atau faktor psikologis lain (Angela et al., 2023; Huda et al., 2025; Andansari & Lestari, 2026). Dengan demikian, kinerja guru perlu dibaca sebagai hasil keterkaitan antara faktor organisasional dan psikologis-individual, bukan sebagai akibat dari satu variabel tunggal (Silalahi et al., 2021; Nuryati et al., 2021; Huda et al., 2025).

Meskipun penelitian tentang budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru telah banyak dilakukan, sintesis yang secara khusus memetakan pola hubungan ketiganya dan menarik implikasi bagi sekolah dasar perkotaan masih terbatas (Fitri et al., 2023; Wusqo et al., 2023; Surianto et al., 2025; Mastura et al., 2025). Sebagian studi dilakukan pada jenjang pendidikan menengah, madrasah, atau konteks lintas jenjang, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan dinamika sekolah dasar perkotaan secara langsung (Rofifah et al., 2021; Hasibuan, 2022; Yosepha et al., 2022). Selain itu, variasi desain, variabel tambahan, dan model analisis dalam studi terdahulu membuat pola hubungan langsung, hubungan tidak langsung, dan faktor kontekstual perlu disusun kembali secara lebih sistematis.

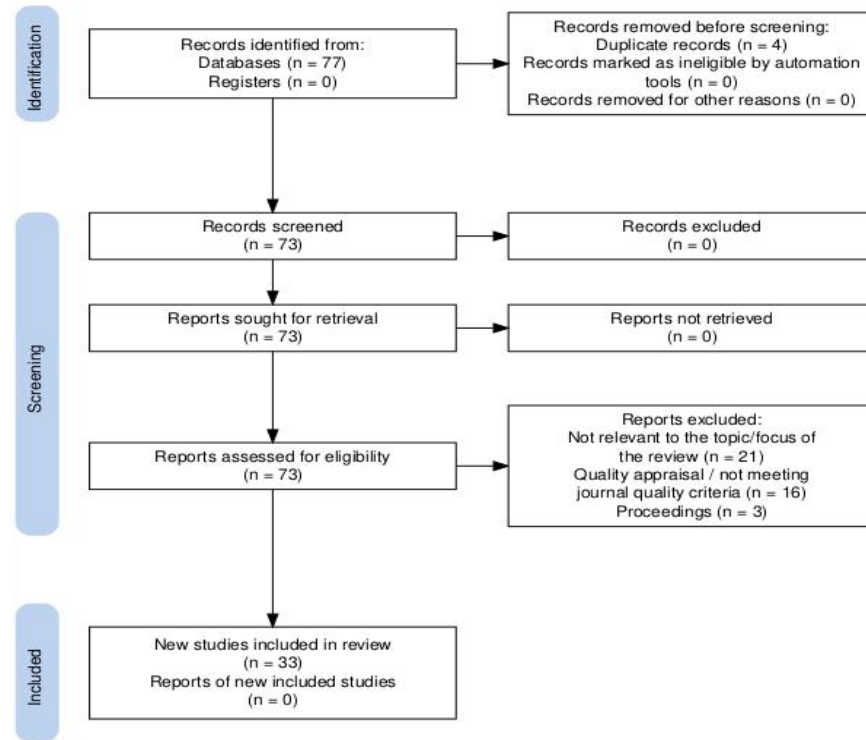
Berdasarkan kesenjangan tersebut, artikel ini bertujuan menelaah secara sistematis literatur tentang budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru. Secara khusus, artikel ini memetakan kecenderungan temuan empiris, mengidentifikasi pola hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel, serta merumuskan implikasi konseptual dan manajerial bagi penguatan kinerja guru di sekolah dasar perkotaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* untuk menelaah hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru. Penelusuran artikel dilakukan melalui Publish or Perish berbasis Google Scholar dengan kata kunci "teacher performance" AND "organizational culture" AND "motivation". Pengambilan data artikel dilakukan pada tanggal 25 Maret 2026, dengan batasan publikasi dalam rentang tahun 2020 sampai 2026. Artikel dipertahankan apabila berupa artikel jurnal full text, membahas kinerja guru sebagai fokus utama, berkaitan dengan budaya organisasi dan/atau motivasi kerja, serta memiliki metadata bibliografis yang dapat diverifikasi melalui laman jurnal, DOI, Garuda, atau indeks ilmiah yang relevan.

Proses seleksi mengikuti tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi. Penelusuran awal menghasilkan 77 artikel. Setelah pemeriksaan duplikasi, 4 artikel dikeluarkan sehingga tersisa 73 artikel untuk disaring. Seluruh artikel yang tersisa dapat ditelusuri akses teks penuhnya. Pada tahap penilaian kelayakan, 40 artikel dikeluarkan karena

tidak relevan dengan fokus kajian, tidak memenuhi kriteria quality appraisal, atau berbentuk prosiding. Dengan demikian, 33 artikel jurnal ditetapkan sebagai korpus akhir setelah melalui pemeriksaan akses full text, penilaian kualitas jurnal, kesesuaian rentang publikasi 2020-2026, dan penyaringan kesesuaian tematik. Alur seleksi artikel disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Protokol PRISMA (Haddaway et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan proses seleksi artikel, 33 artikel jurnal ditetapkan sebagai korpus akhir. Artikel yang dipertahankan merupakan studi yang paling relevan dengan tiga fokus kajian, yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru. Korpus ini tidak dimaksudkan untuk merepresentasikan seluruh literatur manajemen pendidikan, tetapi untuk memusatkan sintesis pada studi yang secara langsung atau kuat berkaitan dengan hubungan antarvariabel tersebut.

Tabel 1. Korpus Artikel yang Dianalisis dalam Tinjauan Sistematis (n = 33)

No	Artikel	Metode	Fokus/temuan utama yang disintesis
1	Agustina & Niron (2025)	Kuantitatif regresi	Kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru.
2	Ayu et al. (2024)	Kuantitatif, analisis jalur/SITOREM	Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, efikasi diri, dan motivasi kerja digunakan untuk menjelaskan strategi peningkatan kinerja guru.
3	Fadillah et al. (2024)	Kuantitatif, SEM	Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dianalisis sebagai determinan kinerja guru.
4	Hadiyawati &	Kuantitatif deskriptif	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh

No	Artikel	Metode	Fokus/temuan utama yang disintesis
	Sari (2022)		terhadap kinerja guru.
5	Hasibuan (2022)	Kuantitatif, regresi dan analisis jalur	Budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja guru madrasah.
6	Huda et al. (2025)	Kuantitatif, SEM-PLS	Budaya organisasi dan efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja guru, dengan motivasi kerja dan kepemimpinan sebagai faktor kunci.
7	Kurniawan et al. (2025)	Kuantitatif, analisis jalur	Kepemimpinan pembelajaran, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi berkontribusi pada peningkatan kinerja guru.
8	Mailani & Prasajo (2025)	Kuantitatif survei	Kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
9	Miranti et al. (2024)	Kuantitatif survei	Budaya organisasi, kerja tim, efikasi diri, dan motivasi kerja diposisikan sebagai faktor penguatan kinerja guru.
10	Nuryati et al. (2021)	Kuantitatif deskriptif	Kepemimpinan, disiplin, motivasi, dan budaya organisasi memengaruhi kinerja guru.
11	Rofifah et al. (2021)	Kuantitatif	Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.
12	Safitri & Nugroho (2023)	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan penghargaan dianalisis dalam hubungannya dengan motivasi kerja dan kinerja guru.
13	Sasmita et al. (2025)	Kuantitatif eksplanatori	Budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.
14	Silalahi et al. (2021)	Kuantitatif	Budaya organisasi, motivasi, dan kompetensi dianalisis sebagai faktor yang menjelaskan kinerja guru.
15	Surianto et al. (2025)	Kuantitatif, regresi berganda	Budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi, dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja guru SD.
16	Yosepha et al. (2022)	Kuantitatif	Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah swasta di Jakarta Pusat.
17	Angela et al. (2023)	Kuantitatif, path analysis/PLS	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan berdampak pada kinerja guru.
18	Andansari & Lestari (2026)	Kuantitatif, mediasi	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai mediator.
19	Dari et al. (2025)	Kuantitatif	Motivasi kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.
20	Fitri et al. (2023)	Kuantitatif	Motivasi, budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh terhadap komitmen kerja dan kinerja guru SD.
21	Iba et al. (2021)	Kuantitatif, path analysis	Motivasi, budaya organisasi, lingkungan, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.
22	Mastura et al. (2025)	Kuantitatif survei, regresi berganda	Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SD.
23	Purniasari (2023)	Kuantitatif	Budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru SD.
24	Putri et al. (2025)	Kuantitatif	Budaya organisasi dan motivasi kerja berhubungan positif dengan kinerja guru.

No	Artikel	Metode	Fokus/temuan utama yang disintesis
25	Trihasto (2024)	Kuantitatif	Servant leadership, budaya organisasi, dan motivasi kerja diuji sebagai determinan kinerja guru.
26	Wusqo et al. (2023)	Kuantitatif deskriptif	Budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SD negeri.
27	Yusnita et al. (2022)	Kuantitatif	Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.
28	Zulkarnaen et al. (2020)	Kuantitatif	Budaya sekolah, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.
29	Wijayanto et al. (2021)	Kuantitatif survei, cross-sectional	Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SD.
30	Hidayat et al. (2020)	Kuantitatif	Motivasi kerja, budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru.
31	Martadewi et al. (2023)	Kuantitatif	Motivasi, disiplin, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SD negeri.
32	Hanafi et al. (2026)	Kuantitatif	Budaya sekolah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.
33	Suparti et al. (2024)	Kuantitatif	Budaya sekolah dan motivasi kerja dianalisis sebagai faktor yang memengaruhi kinerja guru.

Catatan: Korpus akhir dipilih berdasarkan kesesuaian dengan tiga fokus utama kajian, yaitu kinerja guru, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Artikel yang tidak menempatkan kinerja guru sebagai outcome utama, tidak memiliki hubungan yang jelas dengan budaya organisasi dan/atau motivasi kerja, atau tidak memiliki informasi metode yang memadai tidak dimasukkan ke dalam korpus akhir.

Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar artikel dalam korpus menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei, regresi, analisis jalur, SEM, atau model mediasi. Pola ini memperlihatkan bahwa hubungan budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru umumnya dianalisis sebagai hubungan eksplanatoris. Beberapa artikel secara eksplisit meneliti konteks sekolah dasar, sedangkan artikel lintas jenjang digunakan secara selektif untuk menjelaskan mekanisme organisasional dan psikologis yang relevan. Dengan demikian, korpus ini menjadi dasar sintesis untuk merumuskan implikasi bagi sekolah dasar perkotaan, bukan sebagai representasi langsung seluruh sekolah dasar perkotaan.

Pemetaan Tema Temuan Utama

Hasil ekstraksi terhadap 33 artikel menunjukkan bahwa temuan dalam korpus dapat dikelompokkan ke dalam lima tema utama: pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, hubungan simultan antara budaya organisasi dan motivasi kerja, mekanisme mediasi atau hubungan tidak langsung, serta faktor pendamping dan variasi model. Pemetaan tema ini disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Pemetaan Tema Temuan Utama Berdasarkan Korpus Artikel

Tema temuan	Pola hasil dalam korpus	Makna hasil	Contoh studi representatif
Budaya organisasi dan kinerja guru	Sebagian besar studi menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui penguatan iklim kerja sekolah.	Budaya organisasi sekolah menjadi konteks nilai, norma, komunikasi, kolaborasi, dan praktik kerja yang membentuk perilaku profesional guru.	Rofifah et al. (2021); Hasibuan (2022); Fadillah et al. (2024); Suparti et al. (2024); Sasmita et al. (2025); Purniasari (2023); Mastura et al. (2025).
Motivasi kerja dan kinerja guru	Motivasi kerja berkaitan dengan komitmen, disiplin, tanggung jawab, ketekunan, dan inisiatif guru dalam	Motivasi kerja berfungsi sebagai faktor psikologis-individual yang membantu guru mempertahankan	Nuryati et al. (2021); Iba et al. (2021); Yusnita et al. (2022); Wijayanto et al.

Tema temuan	Pola hasil dalam korpus	Makna hasil	Contoh studi representatif
	bekerja.	kualitas pelaksanaan tugas profesional.	(2021); Putri et al. (2025); Dari et al. (2025); Hanafi et al. (2026).
Hubungan simultan budaya organisasi dan motivasi kerja	Sejumlah studi menempatkan budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama dalam menjelaskan kinerja guru.	Kinerja guru dipahami sebagai hasil kombinasi antara faktor organisasional dan faktor psikologis-individual.	Agustina & Niron (2025); Hadiyawati & Sari (2022); Fitri et al. (2023); Wusqo et al. (2023); Angela et al. (2023); Yusnita et al. (2022).
Mekanisme mediasi atau hubungan tidak langsung	Beberapa studi menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dapat terjadi melalui motivasi kerja, komitmen kerja, kepuasan kerja, efikasi diri, disiplin, atau kepemimpinan.	Budaya organisasi tidak selalu bekerja secara langsung, tetapi dapat memengaruhi kinerja guru melalui sikap dan keterlibatan profesional guru.	Angela et al. (2023); Andansari & Lestari (2026); Huda et al. (2025); Hasibuan (2022); Fitri et al. (2023).
Faktor pendamping dan variasi model	Beberapa studi memasukkan faktor lain seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja, efikasi diri, dan disiplin.	Hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru perlu dibaca secara kontekstual karena dipengaruhi oleh desain model dan karakter kelembagaan sekolah.	Ayu et al. (2024); Miranti et al. (2024); Safitri & Nugroho (2023); Sasmita et al. (2025); Trihasto (2024); Zulkarnaen et al. (2020)

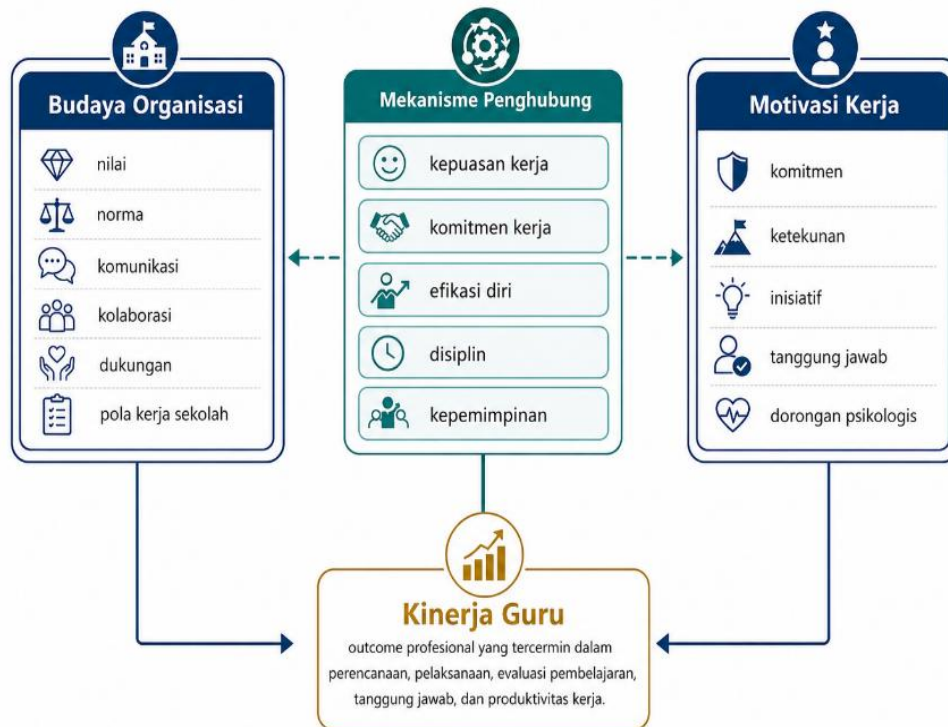
Tabel 2 menunjukkan bahwa temuan lintas studi tidak dapat dijelaskan melalui satu pola hubungan. Budaya organisasi dan motivasi kerja banyak dilaporkan sebagai determinan kinerja guru, tetapi bentuk hubungannya bervariasi. Sebagian studi menunjukkan hubungan langsung, sebagian lainnya menunjukkan hubungan tidak langsung melalui motivasi kerja, komitmen kerja, kepuasan kerja, atau faktor psikologis lain. Variasi ini juga dipengaruhi oleh faktor pendamping, seperti kepemimpinan, kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja, efikasi diri, disiplin, dan karakter kelembagaan sekolah.

Pola Hubungan Antarvariabel

Secara umum, hasil sintesis menunjukkan tiga pola hubungan utama. Pertama, budaya organisasi dan motivasi kerja berperan sebagai prediktor kinerja guru. Dalam pola ini, budaya organisasi sekolah menyediakan kerangka nilai dan praktik kerja, sedangkan motivasi kerja mendorong guru untuk menjalankan tugas profesional secara konsisten.

Kedua, terdapat pola hubungan tidak langsung. Budaya organisasi tidak selalu memengaruhi kinerja guru secara langsung, tetapi dapat bekerja melalui motivasi kerja, komitmen kerja, kepuasan kerja, efikasi diri, disiplin, atau kepemimpinan. Pola ini menunjukkan bahwa praktik organisasi sekolah perlu diterjemahkan menjadi sikap dan keterlibatan profesional guru sebelum berdampak pada kinerja.

Ketiga, terdapat pola variasi model. Pada pola ini, budaya organisasi dan motivasi kerja dianalisis bersama faktor pendamping seperti kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia, dan karakter kelembagaan sekolah. Pola tersebut menegaskan bahwa kinerja guru merupakan outcome multidimensional yang dipengaruhi oleh kombinasi faktor organisasional, psikologis-individual, dan manajerial.



Kinerja guru dipahami sebagai hasil interaksi antara konteks organisasi, dorongan psikologis, dan faktor manajerial pendamping.

Gambar 2. Peta Sintesis Temuan Utama

Gambar 2 merangkum pola sintesis lintas artikel. Budaya organisasi menyediakan konteks nilai, norma, komunikasi, kolaborasi, dukungan, dan pola kerja sekolah. Motivasi kerja menopang komitmen, ketekunan, inisiatif, tanggung jawab, dan dorongan profesional guru. Di antara keduanya, terdapat mekanisme penghubung seperti kepuasan kerja, komitmen kerja, efikasi diri, disiplin, dan kepemimpinan. Dengan demikian, kinerja guru dipahami sebagai outcome yang terbentuk melalui interaksi antara konteks organisasi, faktor psikologis-individual, dan faktor manajerial pendamping.

Ringkasan Hasil Sintesis

Secara keseluruhan, hasil sintesis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berperan penting dalam menjelaskan kinerja guru, baik melalui hubungan langsung maupun mekanisme mediasi. Variasi temuan lintas studi memperlihatkan bahwa kinerja guru perlu dipahami sebagai outcome multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor organisasional, psikologis-individual, dan manajerial.

PEMBAHASAN

Hasil tinjauan menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja merupakan determinan penting dalam menjelaskan kinerja guru. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kinerja guru tidak hanya bergantung pada kemampuan individual, tetapi juga pada konteks organisasi sekolah dan faktor psikologis-individual yang membentuk perilaku kerja guru (Silalahi et al., 2021; Nuryati et al., 2021; Fadillah et al., 2024).

Budaya organisasi sekolah berperan sebagai sistem nilai, norma, dan asumsi bersama yang

mengarahkan perilaku anggota organisasi (Schein, 2010). Dalam konteks sekolah, budaya organisasi yang jelas dan suportif membantu membentuk kebiasaan kerja profesional, seperti disiplin, kerja sama, tanggung jawab, komunikasi terbuka, dan orientasi pada mutu pembelajaran (Rofifah et al., 2021; Hasibuan, 2022; Fadillah et al., 2024; Sasmita et al., 2025; Purniasari, 2023; Mastura et al., 2025).

Motivasi kerja juga muncul sebagai faktor yang konsisten dalam menjelaskan kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan self-determination theory yang menekankan pentingnya dorongan internal, rasa kompeten, otonomi, dan keterhubungan sosial dalam membentuk perilaku kerja (Ryan & Deci, 2000). Dalam konteks guru, motivasi kerja membantu menjaga komitmen, inisiatif, ketekunan, dan tanggung jawab meskipun guru menghadapi tuntutan pembelajaran dan administrasi yang tinggi (Nuryati et al., 2021; Iba et al., 2021; Yusnita et al., 2022; Wijayanto et al., 2021; Putri et al., 2025; Dari et al., 2025).

Pembacaan lintas studi menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru tidak selalu linier. Sebagian studi memperlihatkan pengaruh langsung, sedangkan studi lain menunjukkan mekanisme mediasi melalui motivasi kerja, komitmen kerja, kepuasan kerja, efikasi diri, disiplin, atau kepemimpinan (Angela et al., 2023; Andansari & Lestari, 2026; Huda et al., 2025; Hasibuan, 2022; Fitri et al., 2023). Perbedaan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk kinerja guru secara langsung maupun melalui penguatan sikap dan keterlibatan profesional guru.

Variasi model dalam korpus menegaskan bahwa hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru perlu dibaca secara kontekstual. Beberapa studi memasukkan faktor pendamping seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, kompetensi, kompensasi, lingkungan kerja, efikasi diri, dan disiplin (Ayu et al., 2024; Miranti et al., 2024; Safitri & Nugroho, 2023; Sasmita et al., 2025; Trihasto, 2024; Zulkarnaen et al., 2020). Dengan demikian, kinerja guru merupakan outcome multidimensional yang tidak dapat dijelaskan melalui satu variabel atau satu jalur hubungan yang seragam pada semua konteks sekolah.

Bagi sekolah dasar perkotaan, hasil sintesis ini memberi implikasi bahwa peningkatan kinerja guru perlu dilakukan secara terpadu. Sekolah tidak cukup hanya mengandalkan pelatihan individual atau penegakan aturan kerja. Kepala sekolah perlu membangun budaya organisasi sekolah yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, supervisi konstruktif, dan orientasi bersama terhadap mutu pembelajaran. Pada saat yang sama, motivasi kerja guru perlu dijaga melalui penghargaan profesional, kejelasan peran, dukungan pengembangan diri, dan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan (Fitri et al., 2023; Wusqo et al., 2023; Surianto et al., 2025; Mastura et al., 2025; Purniasari, 2023; Wijayanto et al., 2021).

Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja guru di sekolah dasar perkotaan perlu menggabungkan penguatan budaya organisasi sekolah, pemeliharaan motivasi kerja, dan tata kelola manajerial yang konsisten. Budaya organisasi yang baik tanpa motivasi kerja dapat menghasilkan kepatuhan formal, sedangkan motivasi kerja tanpa dukungan organisasi sulit dipertahankan dalam jangka panjang. Karena itu, keduanya perlu dikelola secara simultan sebagai bagian dari sistem peningkatan mutu sekolah.

KESIMPULAN

Tinjauan sistematis ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja merupakan dua determinan utama yang berperan dalam menjelaskan kinerja guru. Budaya organisasi sekolah menyediakan kerangka nilai, norma, komunikasi, kolaborasi, dan dukungan kelembagaan, sedangkan motivasi kerja memperkuat komitmen, ketekunan, disiplin, dan

.....

tanggung jawab guru dalam menjalankan tugas profesional. Hasil sintesis memperlihatkan bahwa hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru tidak selalu bersifat langsung. Pada sejumlah studi, pengaruh tersebut bekerja melalui mekanisme mediasi, seperti kepuasan kerja, komitmen kerja, efikasi diri, disiplin, dan kepemimpinan. Dengan demikian, kinerja guru lebih tepat dipahami sebagai outcome multidimensional yang terbentuk melalui interaksi antara faktor organisasional, psikologis-individual, dan manajerial.

Implikasi bagi sekolah dasar perkotaan adalah perlunya strategi peningkatan kinerja guru yang bersifat terpadu. Kepala sekolah perlu memperkuat budaya organisasi sekolah yang suportif sekaligus menjaga motivasi kerja guru melalui komunikasi terbuka, kolaborasi profesional, supervisi konstruktif, penghargaan, kejelasan peran, dan dukungan pengembangan diri.

DAFTAR REFERENSI

- Agustina, & Niron, M. D. (2025). The influence of principal leadership, teacher work motivation, and organizational culture on the performance. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 11(3), 672–677. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v11i3.10504>
- Andansari, F., & Lestari, S. D. (2026). The effect of teaching experience and organizational culture on teacher performance: The mediation role of work motivation (A study at Harapan Ibu Islamic School). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 4(1), 36–51. <https://doi.org/10.60023/7pccna88>
- Angela, L., Ekawarna, E., Sulistiyo, U., Sofyan, H., & Sarmigi, E. (2023). The effect of leadership and organizational culture on work motivation and their implications on teacher performance. *PPSDP International Journal of Education*, 2(2), 267–277. <https://doi.org/10.59175/pijed.v2i2.128>
- Ayu, D. M. I., Kadar, I., & Sunaryo, W. (2024). Strategies for improving teacher performance through strengthening organizational culture, transformational leadership, self-efficacy, and work motivation: Empirical study using quantitative approach and SITOREM analysis on private high school teachers in Depok City, West Java. *International Journal of Educational Research*, 1(4), 68–86. <https://doi.org/10.62951/ijer.v1i4.113>
- Dari, N. K. U., Puspitawati, N. M. D., & Putra, I. D. M. A. P. (2025). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru pada SMPN 12 Denpasar. *EMAS*, 6(12), 2788–2802. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i12.13193>
- Fadillah, M. K., Dacholfany, M. I., Tuala, R. P., Winingsih, H., & Marpuah, S. (2024). Leadership, organizational culture, work motivation, organizational commitment, and job satisfaction as determinants of teacher performance. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 5(1), 48–73. <https://doi.org/10.53802/fitrah.v5i1.821>
- Fitri, R., Zulher, Z., & Supardi, S. (2023). Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap komitmen kerja dan kinerja guru SD di Kecamatan Bengkalis. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(3), 303–315. <https://doi.org/10.35145/procuratio.v11i3.4099>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18, e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Hadiyawati, A. S., & Sari, A. R. (2022). The influence of leadership style, organizational culture and motivation on teacher performance at state vocational school in the City of Depok the academic year 2022/2023. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(4), 30521–30533. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i4.7210>
- Hanafi, A. H., Mu'in, J. A., Siswoyo, S., & Hendrowati, T. Y. (2026). Pengaruh budaya sekolah
-

- dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Gugus Bougenvile 4 Kecamatan Ulubelu. *Paedagogie*, 21(1), 1611–1620. <https://doi.org/10.31603/paedagogie.v21i1.16405>
- Hasibuan, S. (2022). The effect of organizational culture, principal leadership and motivation on teacher performance in madrasah. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 41–53. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3228>
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi kerja, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja guru pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i2.2363>
- Huda, W., Raharjo, T. J., Suharni, E., & Prihatin, T. (2025). Organizational culture and self-efficacy with work motivation and leadership as key factors. *Qubahan Academic Journal*, 4(4), 383–410. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n4a1220>
- Iba, Z., Saifuddin, S., Marwan, M., & Konadi, W. (2021). Pengaruh motivasi, budaya organisasi, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Kota Juang. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 75–84. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.36970>
- Kurniawan, L., Hidayat, N., & Patras, Y. E. (2025). Improving teacher performance through strengthening learning leadership, organizational culture, and achievement motivation. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, 8(2), 409–418. <https://doi.org/10.23887/jippg.v8i2.102921>
- Mailani, N., & Prasajo, L. D. (2025). The influence of principal leadership, work motivation and organizational culture on teacher performance. *Journal of Education, Teaching, and Learning*, 10(1), 21–29. <https://doi.org/10.26737/jetl.v10i1.6692>
- Martadewi, E., Sudarno, S., & Purwanto, A. J. (2023). Pengaruh motivasi, disiplin, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru pada SDN di Kota Pekanbaru. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 9(1), 737–748. <https://doi.org/10.37905/aksara.9.1.737-748.2023>
- Mastura, M., Bahri, S., & Rizki, S. (2025). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SD Negeri sekecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 4(1), 880–883. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.1668>
- Miranti, I., Hardhienata, S., & Sunaryo, W. (2024). Improving teacher performance through strengthening organizational culture, teamwork, self-efficacy, and work motivation. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 484–496. <https://doi.org/10.56457/jimk.v12i1.595>
- Nuryati, E., Mursito, B., & Aryati, I. (2021). Teacher performance reviewed from leadership, discipline, motivation and organizational culture: Study at SMP Batik Surakarta. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(2). <https://doi.org/10.29040/ijeb.v5i2.2344>
- Purniasari, N. (2023). Pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD se Kecamatan Batang. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 9(2), 1260–1273. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v9i2.764>
- Putri, S., Hartono, H., & Syafaruddin, S. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 10 Pekanbaru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 21095–21102. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.29847>
- Rofifah, S., Sirojuddin, A., Ma'arif, M. A., & Zuana, M. M. M. (2021). The influence of organizational culture and work motivation on teacher performance at the International Standard School, Amanatul Ummah Mojokerto. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 27–40. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.899>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Safitri, I. W., & Nugroho, S. H. (2023). The influence of leadership style, organizational culture and rewards for work motivation and teacher performance in formal education units. *Pamator Journal*, 16(2), 280–296.
- Sasmita, R. Q. J., Muharam, H., & Laihad, G. H. (2025). Enhancing teacher performance through the strengthening of organizational culture, compensation, and work motivation. *TOFEDU: The Future of Education Journal*, 4(8), 4470–4478. <https://doi.org/10.61445/tofedu.v4i8.1006>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Silalahi, M., Simatupang, S., Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2021). Analysis of teacher performance assessed from the aspects of organizational culture, motivation, and competence. *Journal of Educational Research and Evaluation*, 5(3), 406–413. <https://doi.org/10.23887/jere.v5i3.33617>
- Suparti, S., Riyanto, Y., Sholeh, M., Hariyati, N., & Karwanto, K. (2024). Pengaruh budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 3385–3395. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1064>
- Supiyanti, F., Arsita, M., Hilaby, A. K., Supriyadi, S., & Izzatika, A. (2024). Manajemen pendidikan untuk meningkatkan kualitas kinerja guru. *JGK: Jurnal Guru Kita*, 9(1), 125–135. <https://doi.org/10.24114/jgk.v9i1.64254>
- Surianto, R., Basalamah, I., & Halim, H. (2025). The influence of organizational culture, human resource quality, motivation, and discipline on teacher performance in element. *Jurnal Pendidikan Dasar dan Keguruan*, 10(2), 141–153. <https://doi.org/10.47435/jpdk.v10i02.3615>
- Trihasto, Y. (2024). Pengaruh servant leadership kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ. *JIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(7), 6201–6206. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i7.4590>
- Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 54–63. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35741>
- Wusqo, U., Wuryandini, E., & Rasiman, R. (2023). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri. *Jurnal Inovasi Pembelajaran di Sekolah*, 4(2), 640–647. <https://doi.org/10.51874/jips.v4i2.167>
- Yosepha, A., Wahyudin, D., & Ali, M. (2022). The effect of organizational culture and work motivation on teacher performance in private schools in Central Jakarta. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 11(4), 901–908.
- Yusnita, W. E., Fitria, H., & Mulyadi, M. (2022). The effect of organizational culture and work motivation on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 3(3), 293–302. <https://doi.org/10.52690/jswse.v3i3.403>
- Zulkarnaen, Z., Supriyati, Y., & Sudiarditha, I. K. R. (2020). Pengaruh budaya sekolah, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 175–185. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.33867>
-