

BAB II

KAJIAN TEORETIS

2.1.Dasar Teoretis

2.1.1. Hakekat Kinerja Guru

Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Menurut Sagala (2020), kinerja guru adalah hasil dari kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesional berdasarkan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Mulyasa (2021) menekankan bahwa kinerja guru mencerminkan seberapa baik guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Menurut Stolovich dan Keep (2012) kinerja adalah sebuah hasil yang telah dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang mendefinisikan kinerja sebagai salah satu kumpulan total dari kinerja yang ada pada diri pekerja. Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja menurut Amstrong dan Baron (2019) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Simanjuntak (2015) definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

Kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki sehingga tercapai hasil sesuai dengan yang ditetapkan. Kinerja menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja sejauh dapat mengurangi ketidakpastian lingkungan. Seseorang pemimpin yang dapat mengurangi ketidakpastian lingkungan pekerjaan dianggap mampu meningkatkan kinerja. Struktur tugas yang jelas dan spesifik akan mampu mengurangi tingkat kebingungan karyawan. Demikian juga dengan sistem wewenang formal, kejelasan rantai komando (*chain of command*) dan rentang kendali (*span of control*) akan mampu mereduksi kesalahan dalam tugas.

Sedangkan Kinerja guru merupakan indikator utama dalam mengukur keberhasilan pendidikan di sekolah. Suwandi (2020) menambahkan bahwa kinerja guru harus dilihat dari aspek perencanaan pembelajaran, penguasaan materi, serta kemampuan berkomunikasi dengan siswa. Menurut Kane (2013) Konsep kinerja merupakan konsep yang multidimensi, hal ini berarti kinerja dapat dipahami dengan cara berbeda-beda bergantung pada perspektif masing-masing individu yang melihatnya pada umumnya konsep kinerja dikaitkan dengan perilaku. Dalam pandangan Uno (2022), kinerja guru adalah pelaksanaan tugas-tugas mengajar yang berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan.

Gunawan (2023) menekankan bahwa kinerja guru juga mencakup peran dalam pembentukan karakter siswa melalui pembelajaran bermakna. Sementara Fitria dan Yusuf (2023) menyatakan bahwa kinerja guru diukur dari pencapaian hasil belajar siswa, kedisiplinan, dan inovasi dalam mengajar. Marzuki (2021) berpendapat bahwa kinerja guru dapat dilihat dari kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan

pembelajaran di kelas. Siregar (2022) menyebut bahwa indikator penting kinerja guru adalah kehadiran, aktivitas mengajar, dan interaksi dalam kelas.

Menurut Nurdin (2021), kinerja guru adalah bentuk nyata dari tanggung jawab profesional dalam mendidik, membimbing, dan mengevaluasi siswa. Harahap (2020) menjelaskan bahwa kinerja guru tidak hanya diukur dari aspek kognitif, tetapi juga sikap dan keterlibatan emosional dalam mendidik. Kurniasih (2023) menekankan pentingnya kinerja guru dalam membangun lingkungan belajar yang adaptif dan kolaboratif. Dalam pandangan Wibowo (2021), kinerja guru adalah perpaduan antara kemampuan teknis, etika kerja, dan dedikasi terhadap profesi.

Saputra (2022) menyatakan bahwa kinerja guru yang tinggi akan menciptakan atmosfer pembelajaran yang produktif dan inovatif. Rahmawati (2020) menambahkan bahwa kinerja guru juga dipengaruhi oleh dukungan manajemen sekolah, pelatihan, dan budaya kerja kolegal. Hasanah (2022) menegaskan bahwa profesionalisme guru menjadi fondasi dalam menentukan kinerja yang unggul. Suhartini (2023) menyatakan bahwa guru berkinerja tinggi adalah mereka yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dalam proses pembelajaran.

Menurut Widodo dan Arifin (2021), kinerja guru melibatkan kemampuan dalam menyusun RPP, melaksanakan pembelajaran interaktif, dan memberikan evaluasi yang objektif. Lestari (2023) menyebut bahwa guru yang memiliki kinerja baik akan terus melakukan refleksi dan perbaikan terhadap strategi pembelajarannya. Yuliana (2022) menambahkan bahwa kinerja guru juga mencerminkan komitmen terhadap pengembangan diri dan peningkatan mutu pendidikan. Dalam perspektif Pratama (2020), kinerja guru dinilai melalui observasi kelas, hasil belajar siswa, dan umpan balik dari peserta didik.

Samsudin (2023) menekankan bahwa kinerja guru tidak dapat dipisahkan dari semangat berinovasi dan menciptakan pembelajaran yang kontekstual. Darmawan (2021) menjelaskan bahwa indikator utama kinerja guru meliputi efektivitas pembelajaran, keterlibatan siswa, dan penggunaan media pembelajaran. Wahyuni (2022) menyatakan bahwa guru yang berkinerja tinggi adalah mereka yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai karakter dalam proses belajar. Zamzami (2023) menyebutkan bahwa kinerja guru merupakan gabungan dari keterampilan, tanggung jawab, dan loyalitas terhadap institusi pendidikan.

Berdasarkan pandangan dari keseluruhan ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan refleksi dari tanggung jawab profesional yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik dalam mengelola proses pembelajaran secara menyeluruh. Kinerja guru tidak hanya dilihat dari hasil ujian siswa, tetapi juga dari proses, pendekatan, dan interaksi selama pembelajaran. Guru yang berkinerja tinggi menunjukkan kreativitas, inovasi, kepemimpinan dalam kelas, serta kesediaan untuk terus belajar dan beradaptasi. Evaluasi kinerja guru melibatkan berbagai indikator seperti efektivitas pengajaran, kedisiplinan, penguasaan materi, pengembangan profesional, serta kontribusi dalam kegiatan sekolah. Dukungan dari lingkungan kerja, peran kepala sekolah, dan sistem insentif juga turut mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, kinerja guru yang optimal akan memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Kinerja guru menurut Fitriana (2021) berkaitan erat dengan kemampuan mengelola kelas secara efektif, menciptakan lingkungan yang kondusif, serta menjaga hubungan harmonis dengan siswa dan orang tua. Hartati (2022)

menegaskan bahwa guru yang berkinerja baik akan menunjukkan kemampuan tinggi dalam memberikan motivasi belajar dan menyesuaikan pendekatan pengajaran dengan kebutuhan siswa. Syamsul (2023) menyatakan bahwa kinerja guru dapat diukur dari integritas, keterampilan komunikasi, dan hasil belajar siswa yang konsisten. Dalam pandangan Rahayu (2020), kinerja guru meliputi dimensi perencanaan, pelaksanaan, serta tindak lanjut terhadap hasil evaluasi pembelajaran.

Sudirman (2023) menyebut bahwa kinerja guru juga dipengaruhi oleh manajemen waktu, ketekunan dalam melaksanakan tugas administrasi pendidikan, dan kepuasan kerja. Maulida (2023) menyatakan bahwa guru berkinerja tinggi tidak hanya fokus pada hasil akademik, tetapi juga perkembangan karakter peserta didik. Yusuf (2021) menekankan pentingnya kinerja guru dalam menciptakan pembelajaran yang menyenangkan dan bermakna bagi siswa.

Griffin (2014) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh sejumlah variabel yaitu *ability*, *personality*, kepemimpinan (*leadership*), *attitude*, karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), pengetahuan dan kemampuan (*knowledge and skill*), motivasi (*motivation*), sikap rekan kerja dan kelompok (*team*). Dalam model yang disebut dengan *individual performance and group productivity* ditemukan variabel utama yang berpengaruh terhadap kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), kepemimpinan, keperibadian, sikap rekan kinerja, karakteristik pekerjaan, dan tujuan kelompok. Sedangkan variabel utama lainnya yang dapat secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja yakni rekan satu tim. Dalam model, pengaruh masing-masing variabel tersebut digambarkan dimediasi oleh variabel *intervening*, yaitu variabel pengetahuan dan *skill* serta variabel motivasi adalah model kinerja.

Membentuk kinerja mempunyai fungsi dan peran yang berbeda-beda dalam setiap model kinerja. Mc.Shane dan Glinow (2018) mengembangkan *Model Of Individual Behavior and Result* ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu motivasi, kemampuan, peran, persepsi dan faktor situasi, sedangkan Suharto dan Cahyono faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: (1) kemampuan, kepribadian dan minat kerja. (2) kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya. (3) tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Colquitt, Lepine, dan Wesson (2015) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dengan kinerja, sedangkan variabel kepemimpinan, iklim kerja, merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja juga secara tidak langsung. Sementara, Fachrudi (2015) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kedalam dua kategori yakni: Faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor internal yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Menurut Kreitner dan Kinichi (2018) terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) variabel individu adalah variabel individu yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian. (2) lingkungan situasional, adalah variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu: faktor sosial dan fisik Jenis dasar kriteria kinerja yaitu: (1) kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan.

Loyalitas, keandalan, kemampuan, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya; (2) kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. (3) kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional.

Moeheriono (2019) mengatakan dalam suatu organisasi ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan (1) kinerja operasional hal ini berkaitan dengan sumber daya yang digunakan (2) kinerja administratif yang berkaitan dengan administrasi organisasi (3) kinerja strategik yang berkaitan dengan kinerja organisasi yang dievaluasi ketepatan dan kemampuan organisasi pada adaptasi organisasi. Kinerja berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan juga dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu, hal ini sesuai dengan model *partner-lawyer* yang dikemukakan Gibson dan Ivancevich (2016) bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, (4) kebutuhan dan sifat, (5) persepsi terhadap tugas, (6) imbalan internal dan eksternal, (7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Menurut teori Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2006: 138) ada 3 (tiga) kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan

demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologis terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur. Variabel organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Robbins dan Judge (2016:28) menyatakan individu yang memiliki *performance* organisasi yang tinggi, menunjukkan loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi. Menurut teori ini seseorang yang memiliki *performance* organisasi akan melakukan segala cara agar organisasi mampu mencapai sukses. Ahli ini mengklasifikasikan tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung *performance* organisasi. Ketiga faktor tersebut meliputi karakteristik organisasi (kepemimpinan, kelompok, dan budaya), karakteristik individu (kemampuan seseorang), termasuk dalam pengaruh tidak langsung dan proses individu (kepuasan kerja, organisasi dan motivasi) merupakan pengaruh langsung, hal ini menunjukkan seseorang yang memiliki *performance* organisasi yang tinggi, menunjukkan loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi.

Menurut Wibowo (2017) Indikator kinerja (*performance Indicator*) kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan pengukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan

dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahkan data setelah kejadian, sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang diamati. Ukuran kinerja dapat ditentukan melalui: (1) produktivitas; (2) kualitas; (3) ketepatan waktu; (4) pemanfaatan sumber daya; (5) biaya; dan (6) jumlah waktu. Menurut Akdon (2009: 488) indikator kinerja dapat dilihat melalui: (1) kualitas pekerjaan meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran, (2) kualitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi, (3) supervisi yang dibutuhkan meliputi saran, arahan dan perbaikan, (4) kehadiran meliputi regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu, (5) konservasi meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Menurut Mangkunegara (2012: 18) indikator dari kinerja dinyatakan oleh aspek-aspek berikut: (1) kesetiaan; (2) hasil kerja; (3) kejujuran; (4) kedisiplinan; (5) kreativitas; (6) kerjasama; (7) kepemimpinan; (8) kepribadian; (9) prakarsa; (10) kecakapan; dan (11) tanggung jawab. Sedangkan Usman (2016: 487) menyatakan bahwa indikator kinerja berupa: (1) proses kerja; (2) kondisi kerja; (3) waktu dan lamanya penyelesaian.

Beberapa kriteria penilaian kinerja yang dapat dilihat dari tiap individu, kelompok, dan organisasi. Menurut Supardi (2019) kinerja dapat dilihat dari indikator: seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif dan prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap karyawan terhadap pekerjaan, kerja sama dan keandalan, pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawab, pemanfaatan waktu secara efektif.

Menurut Bernardin (2019) ada 6 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja yaitu:

- (1) Kualitas (*quality*) terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- (2) Kuantitas (*quantity*) terkait dengan satuan jumlah yang dihasilkan
- (3) Waktu (*timeliness*) yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk
- (4) *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material) dalam memperoleh hasil
- (5) *Need for supervision* yang terkait dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa intervensi dan asistensi pimpinan
- (6) *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan persamaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama

Menurut Griffin (2016) Pendekatan karakteristik pekerjaan (*job characteristics approach*) adalah suatu alternatif spesialisasi pekerjaan yang memperhitungkan system kerja dan kinerja karyawan, (1) ragam keahlian (2) identitas tugas, sejauh mana pekerja dapat menyelesaikan suatu bagian dari keseluruhan pekerjaan atau menyelesaikan suatu bagian yang dapat diidentifikasi dari keseluruhan pekerjaan, (3) signifikansi tugas, adalah pentingnya tugas yang dipersepsikan, (4) otonomi adalah tingkat pengendalian yang dimiliki pekerja mengenai bagaimana pekerjaan dilaksanakan, (5) umpan balik adalah sejauh mana pekerja mengetahui seberapa baik pekerjaan telah dilaksanakan. Indikator kinerja (*performance Indicator*) indikator kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan pengukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula

yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian, sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang dapat kualitas kerja, ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang diamati.

Menurut Sendow (2015) terdapat enam (6) indikator kriteria pokok untuk mengukur kinerja yaitu: (1) *Quality*, adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. (2) *Quantity*, adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. (3) *Timelines*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. (4) *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya. (5) *Need for Supervision*, adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan. (6) *Interpersonal impact*, adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Sutrisno (2017) pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: (1) hasil kerja, (2) pengetahuan pekerjaan, (3) inisiatif, (4) kecekatan mental, (5) sikap dan, (6) disiplin. Menurut Mangkunegara (2015:10) Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Wirawan (2014) mengelompokkan dimensi kinerja menjadi tiga

jenis yaitu: (1) hasil kerja, (2) perilaku kerja, dan (3) sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Hasil kerja yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kuantitas hasil kerja adalah banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan atau pegawai dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Kualitas hasil kerja adalah mutu seorang karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan atau ketelitian.

Rivai (2015) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja, dan menjadi indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu. Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi:
 - a. Skala peringkat (*Rating Scale*). Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.
 - b. Daftar pertanyaan (*Checklist*). Didalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

- c. Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Methode*). Didalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.
 - d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*). Didalam metode ini merupakan pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.
 - e. Metode catatan prestasi. Didalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.
 - f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*). Didalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
 - g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*). Didalam metode ini, peneliti turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.
 - h. Tes dan observasi prestasi kerja (*Comparative Evaluation Approach*). Didalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.
2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan. Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyedia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut:

- a. Penilaian diri sendiri (*Self Appaisal*). Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan.
- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen By Objective*). Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
- c. Penilaian secara psikologis. Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi karyawan.
- d. Pusat penilaian (*Assessment Center*). Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Berdasarkan uraian di atas, pengertian kinerja adalah hasil kerja sesuai dengan standarisasi, kriteria dan norma yang ditetapkan melalui pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau individu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja guru adalah hasil kerja guru sesuai dengan standarisasi, kriteria dan norma yang ditetapkan melalui pekerjaan yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab di sekolah. Indikator kinerja guru dalam penelitian ini adalah (1) kuantitas, (2) kualitas, (3) pemanfaatan waktu secara efektif, dan (4) kerja sama.

2.1.2. Hakekat Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memimpin, kemampuan untuk membimbing, mengatur, atau mempengaruhi orang. Kepemimpinan merupakan persoalan yang penting bagi sebuah organisasi, kelangsungan hidup matinya atau

maju mundurnya organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan serta usaha pemimpin dalam memenej organisasi yang dipimpinnya. Pada saat seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain dengan suatu maksud tertentu maka seseorang itu telah melaksanakan kepemimpinan.

Istilah kepemimpinan (*leadership*) pada umumnya mengacu pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, ada tiga aspek penting yang berkaitan dengan konsep kepemimpinan yaitu pemimpin (*leader*), pengikut (*follower*) dan situasi (*situation*). Munandar (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi menejer. Para meneajer merupakan pemimpin dalam organisasi, sebaliknya pemimpin tidak perlu menjadi manajer. Menurut Turney (2016) kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen. Kepemimpinan adalah prilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sarana bersama, Koonz menyebutkan seorang pemimpin mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada bawahanya dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk hal-hal yang positif antara lain menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina dan lain-lain dan pimpinan adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan produktivitas dan bekerja sama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran organisasi, dan proses mempengaruhi atau

memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan kepemimpinan transformasional menurut (2018) merupakan suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ke tingkat moralits dan motivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin tersebut, mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan atau kebencian. Adapun hubungannya dengan hirarki kebutuhan Maslow, maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi pada para pengikutnya. Para pengikut dinaikan dari “diri sehari-hari” ke “diri yang lebih baik”.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan, inspirasi, dan perubahan positif di lingkungan sekolah. Menurut Bass dan Riggio (2021), kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya secara emosional dan intelektual untuk mencapai tujuan bersama. Robinson et al. (2020) menyatakan bahwa kepala sekolah transformasional mampu menciptakan visi yang kuat, mendorong inovasi guru, dan menumbuhkan semangat kolektif dalam tim pendidikan. Leithwood (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya menyangkut administrasi, tetapi juga kepedulian terhadap pengembangan moral dan akademik warga sekolah.

Northouse (2021) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi perubahan melalui keteladanan, perhatian individual, dan motivasi

yang tinggi terhadap kinerja. Sutarto (2023) menyebut bahwa kepala sekolah transformasional dituntut mampu membangun budaya sekolah yang kolaboratif, terbuka, dan adaptif terhadap perubahan. Fitriani (2022) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan ini menekankan pentingnya komunikasi visioner dan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan. Dalam pandangan Wahyuningsih (2021), kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditandai dengan kemampuan memotivasi guru untuk berkembang secara profesional melalui pemberian kepercayaan, pelatihan, dan pengakuan. Sulaiman (2023) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mendorong pencapaian akademik, tetapi juga menumbuhkan nilai-nilai integritas, kerja sama, dan komitmen dalam komunitas sekolah.

Harahap (2022) menekankan bahwa kepala sekolah yang transformasional akan memperhatikan kebutuhan individu guru dan siswa, serta mendorong mereka untuk menjadi agen perubahan. Kurniawan (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan iklim sekolah yang sehat, memperkuat loyalitas guru, dan menumbuhkan inovasi dalam pembelajaran. Nasution (2022) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat relevan di era digital karena dapat menggerakkan perubahan berbasis teknologi dan adaptasi kurikulum.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan model kepemimpinan strategis yang mampu meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh melalui pendekatan visioner, inspiratif, dan partisipatif. Adapun dimensi kepemimpinan transformasional meliputi: visioner, agen perubahan, percaya diri, kharismatik, empatik, membangkitkan inspirasi, dan merangsang intelektual. Visioner adalah memiliki pandangan jauh ke depan tentang

apa yang harus dilakukan dan hendak dijadikan apa organisasi sekolah. Dimensi visioner memiliki indikator: merumuskan visi, menyusun program, mengembangkan nilai organisasi, menjunjung tinggi nilai organisasi.

Bass (2019) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah menginspirasi, menstimulasi secara intelektual, dan memperhatikan mereka secara individu. Kepemimpinan transformasional dapat bersifat direktif atau partisipatif. Burns dalam penelitiannya yang diungkapkan oleh Bass, bahwa pemimpin transformasional meningkatkan semangat juang, dan moral dari para bawahan mereka. Para pemimpin didorong untuk memperdayakan para bawahan mereka dengan mengembangkan mereka ke dalam individu-individu dengan keterlibatan yang tinggi dan tim-tim yang berfokus pada kualitas, layanan, keefektifan biaya, dan kuantitas output produksi. Kepemimpinan transformasional juga mendukung kerja otonomi dan menantang, menjadi semakin penting untuk kepuasan kerja para bawahan.

Menurut Cover (2019) Pemimpinan transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah

Sergionavani (2021) berargumentasi bahwa makna simbolis dari tindakan seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting dari tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung oleh pemimpin yang terpenting adalah segalanya. Artinya ia menjadi model dari nilai-nilai tersebut, mentransformasikan nilai organisasi jika

perlu untuk membantu mewujudkan visi organisasi. elemen yang paling utama dari karakteristik seseorang pemimpin transformasional adalah ia mesti memiliki hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang transformasi adalah seorang yang mempunyai keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.

Bass dan Avolio (2016) mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional seseorang dengan konsep “4I” yang artinya:

- a. “I” pertama adalah *Idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.
- b. “I” kedua adalah *inspirational motivation*, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.
- c. “I” ketiga adalah *intellectual stimulation*. Pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

- d. “I” keempat individualized consideration, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro, kepemimpinan transformasional sebagai proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk merubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan. Pada awal pertengahan abad ke-20, struktur organisasi yang runcing dan birokratis sangat mendominasi organisasi yang besar dan cenderung statis. Saat ini model yang cenderung lamban dan relatif tidak fleksibel sudah tidak kompetitif, dan mulai diarahkan kepada struktur yang datar fleksibel dan kooperatif. Pada era ekonomi berbasis pengetahuan, sistem organisasi pada dasarnya berbasis Tim, dan seringkali multi-fungsional, bahkan dalam beberapa kasus seringkali multilokasi. Hal itu memiliki implikasi terhadap strategi sumber daya manusia.

Tim kerja akan mendominasi komponen organisasi dalam era ekonomi yang berbasis pengetahuan. Pendekatan tim, merupakan model yang konsisten dengan sistem organisasi dasar, fleksibel dan responsive. Inovasi yang signifikan dalam waktu, energi, sumberdaya, dan fokus manajemen, sangat dibutuhkan untuk memungkinkan tim mengembangkan metode kerja yang efektif.

Katzenbach dan Smith (2017) mengidentifikasi tuntutan dasar untuk mendukung pembentukan tim yang efektif yaitu: (1) berukuran kecil (2-25 orang); (2) potensi keterampilan yang saling melengkapi (Complementary); technical, interpersonal dan pemecahan masalah; (3) kebertanggung jawaban yang sama

(*mutual accountability*) bagi fungsi, tujuan, metode pendekatan, dan sasaran kinerja spesifik. Oleh sebab itu, tim yang secara alamiah adalah amat partisipatif, suatu tim umumnya menampilkan budaya yang berkarakteristik tingginya tingkat keterlibatan. Sepanjang pihak manajemen senantiasa melindungi upaya yang ingin mengambil keuntungan dari kesediaan anggota tim untuk terlibat tersebut, maka selama itu pula keterlibatan merupakan aset tak nyata yang amat berharga, karena ia mendukung interaksi kombinasi atas / bawah atas yang sangat kritikal bagi perencanaan yang efektif dan implementasi dalam masa-masa yang penuh dengan perubahan pesat. Keberhasilan transformasional sangat ditentukan oleh manusia bersumber daya melalui berbagai upaya secara holistik.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah yaitu kepemimpinan yang memiliki visi, bertindak sebagai agen perubahan, memiliki khairsama, memiliki kepercayaan diri, membangkitkan inspirasi dan merangsang intelektual bawahan, mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Seperti telah dikemukakan dalam uraian konsep dasar kepemimpinan dari satu model ke model lain, baik dilihat dari pendekatan maupun dari gaya yang setiap ahli mengidentifikasi dengan bobot dan fokus yang berbeda. Akan tetapi pada kesimpulannya adalah hampir senada dimana kepemimpinan merupakan jiwa dan aktivitas nyata dari seorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam pencapaian tujuan organisasi. Setiap model dan pendekatan sesuai dengan zamannya, telah

dijadikan unggulan dalam aktivitas organisasi baik bisnis maupun pemerintahan atau sosial. Permasalahan dewasa ini, organisasi semakin kompleks antara pencapaian tujuan dengan tingkat persaingan yang ketat termasuk dalam dunia pendidikan. Oleh sebab itu setiap organisasi mencari pendekatan yang selaras dengan tuntutan kebutuhan, yang dicirikan praktis, konseptual efektif dan efisien yang mengarah pada produktivitas.

Berdasarkan uraian diatas diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati serta membina dalam pemberian pembelajaran kerja kepada para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati serta membina dalam pemberian pembelajaran kerja kepada guru-guru untuk mencapai tujuan sekolah, yang dapat diukur melalui indikator: (1) kejujuran, (2) kepercayaan, (3) kecerdasan, dan (4) kreativitas.

2.1.3. Iklim Kerja

Rodrigue and Gowda (2011) menyatakan iklim kerja adalah pembaruan norma, nilai, harapan, kebijakan, dan prosedur yang ada di dalam organisasi yang mempengaruhi motivasi kerja, komitmen, kinerja, dan kepuasan perorangan dalam pekerjaannya atau tentang organisasi itu sendiri. Sedangkan iklim organisasi itu sendiri memiliki pengaruh utama terhadap kinerja manusia. Iklim kerja merupakan suasana, kondisi, dan lingkungan psikologis yang terbentuk dalam suatu organisasi dan memengaruhi perilaku serta kinerja individu di dalamnya.

Menurut Ivancevich dan Matteson (2021), iklim kerja adalah persepsi kolektif para anggota organisasi terhadap pola-pola perilaku, norma, dan kebijakan yang diterapkan dalam lingkungan kerja. Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa iklim kerja terbentuk dari nilai, keyakinan, dan persepsi bersama yang memengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan. Gibson et al. (2022) menekankan bahwa iklim kerja berkaitan erat dengan kepuasan kerja, komitmen, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Luthans (2021) mendefinisikan iklim kerja sebagai persepsi psikologis terhadap aspek-aspek organisasi seperti hubungan atasan-bawahan, penghargaan, dan kejelasan tugas.

Mangkunegara (2022) menyebut bahwa iklim kerja yang sehat ditandai oleh komunikasi terbuka, rasa aman, serta dukungan terhadap inovasi dan kreativitas. Sopiah (2023) mengemukakan bahwa iklim kerja dapat mendorong semangat kerja dan harmonisasi antar individu bila dikelola secara positif. Hasibuan (2023) menjelaskan bahwa iklim kerja memengaruhi perilaku kerja, termasuk semangat, kedisiplinan, dan interaksi sosial di tempat kerja.

Menurut Siagian (2022), iklim kerja yang kondusif mampu menciptakan rasa nyaman dan keterikatan pegawai terhadap institusi, yang pada akhirnya berpengaruh pada produktivitas dan loyalitas. Nawawi (2020) mengungkapkan bahwa iklim kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, serta struktur organisasi yang diterapkan. Wibowo (2023) menjelaskan bahwa iklim kerja tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga menyangkut dimensi psikologis, seperti rasa dihargai, rasa aman, dan kejelasan peran. Yukl (2021) menyatakan bahwa iklim kerja dapat berfungsi sebagai media dalam membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan budaya organisasi. Dessler (2022) menyebutkan bahwa organisasi dengan iklim

kerja yang positif akan lebih berhasil dalam mempertahankan talenta dan menciptakan tim yang solid.

Sudarmanto (2023) menyatakan bahwa iklim kerja berperan penting dalam mempengaruhi tingkat stres dan kepuasan kerja karyawan. Handoko (2021) menambahkan bahwa iklim kerja juga mencerminkan hubungan interpersonal, sistem komunikasi, dan pengelolaan konflik yang ada dalam organisasi. Dalam pandangan Rivai (2023), iklim kerja yang baik akan memunculkan lingkungan kerja yang suportif, menghargai kontribusi, serta memberikan peluang pengembangan diri bagi setiap anggota organisasi. Moenir (2020) menegaskan bahwa iklim kerja tidak muncul begitu saja, melainkan merupakan hasil interaksi antara kebijakan manajemen dan perilaku individu dalam organisasi.

Wirawan (2022) menjelaskan bahwa iklim kerja dapat bersifat motivasional atau bahkan demotivatif tergantung pada bagaimana kebijakan diterapkan dan bagaimana manajer menjalankan kepemimpinan. Martoyo (2021) menyebut bahwa iklim kerja juga dipengaruhi oleh budaya kerja, ikatan sosial, dan nilai-nilai bersama yang dijunjung dalam lingkungan kerja. Sutrisno (2023) menambahkan bahwa iklim kerja sangat menentukan seberapa besar rasa kepemilikan dan tanggung jawab individu terhadap tugas yang diemban.

Dengan demikian, iklim kerja merupakan fondasi penting dalam manajemen organisasi yang berdampak langsung terhadap efektivitas, efisiensi, dan keberlangsungan kinerja pegawai.

Lebih lanjut, Steers dan Porter (2016:322) menyatakan bahwa aspek-aspek iklim kerja adalah (a) struktur tugas, (b) hubungan antara individu, (c) penghargaan dan hukuman, (d) pengambilan keputusan, (e) keinginan berprestasi, (f) pelibatan

dalam pelatihan dan pengembangan, (g) keamanan dan risiko, (h) keterbukaan dan defenisif, (i) status dan moral, (j) pengakuan dan -umpan balik, dan (k) kemampuan organisasi serta picksiabilitas. Iklim organisasi pada piinsipnya mengacu pada sikap, nilai-nilai, norma dan perasaan yang herkenaan dengan organisasi. Sementara itu Wayne Pace dan Faules (2009:157) menyatakan bahwa kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro sedangkan iklim merupakan konsep makro dan konsep gabungan.

Lebih lanjut Fauziah (2016) menyatakan bahwa iklim kerja yang berkualitas ditandai adanya suasana penuh semangat dan adanya daya hidup, memberikan kepuasan kepada anggota organisasi. Jadi, iklim organisasi (*Organizational climate*) adalah, serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Hersey dan Blanchard (2019) menyatakan bahwa faktor-faktor iklim kerja yang baik dan dipandang sebagai faktor pemeliharaan adalah: (1) kebijaksanaan dan adinistrasi perusahaan; (2) penyeliaan (supervision); (3) kondisi kerja; (4) hubungan antara pnibadi; (5) uang; (6) status, dan sekuniti. Faktor-faktor ini bukanlah bagian instrinsik dari suatu pekerjaan, tetapi berkaitan dengan kondisi dilaksanakan. Sementara itu Hoy dan Miskel (2016) mengemukakan bahwa konseptual iklim kerja adalah kesehatan organisasi tidak hanya dapat bertahan hidup dalam lingkungannya, tetapi terus mensikap secara memadai hubungan dengan kekuatan-kekuatan luar, dan mengarahkan secara efektif energi ke arah tujuan dan sasaran umum organisasi untuk mengembangkan dan meluaskan kemampuan pelestarian hidup dan kemampuan menanggulangi permasalahan orgnisasi.

Davis dan Newstrom (2006:323) menyimpulkan bahwa iklim yang lebih berorientasi manusia menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dari kepuasan kerja yang lebih besar. Survei Likert meliputi factor faktor berikut: (1) kepemimpinan; (2) motivasi; (3) komunikasi; (4) interaksi-pengaruh, (5) pengambilan keputusan; (6) penyusunan. persetujuan, dari (7) pengendalian. Unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan, yaitu : (1) kualitas kepemimpinan; (2) kadar kepercayaan; (3) komunikasi ke atas dari ke bawah; (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat; (5) tanggung jawab; (6) imbalan yang adil; (7) tekanan pekerjaan yang wajar; (8) kesempatan; (9) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang wajar; (10) keterlibatan pegawai, keikutsertaan.

Lebih lanjut, Andini, dan Gita (2019) menyimpulkan beberapa konsep-konsep iklim kerja menurut ahli, yakni: (1) Tagiuri mengatakan bahwa iklim kerja adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan; (2) Payne dan Pugh menyatakan iklim kerja sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial; (3) Letwin dan Stringers memberikan dimensi iklim kerja sebagai berikut: (a) rasa tanggung jawab, (b) standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan, (c) ganjaran atau reward, (d) rasa persaudaraan, dan (e) semangat tim; (4) Hillneger dan Slocum menyatakan iklim organisasi suatu set atribut organisasi dan subsistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota lingkungannya.

Muhammad (2019) memiliki kesamaan berpikir tentang iklim kerja, bahwa setiap organisasi terkandung nilai-nilai, norma-norma, tingkah laku pada lingkungan yang terbangun dari sebuah individu, kelompok, dan tim sebagai anggota organisasi untuk menanggulangi permasalahan organisasi dalam pencapaian harapan kinerja yang berkualitas. Lebih lanjut menyatakan iklim organisasi terdiri dari beberapa indikator, yaitu: (1) rasa tanggung jawab; (2) standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan; (3) ganjaran atau reward; (4) rasa persaudaraan; dan (5) semangat tim.

Penjelasan di atas menjelaskan bahwa iklim organisasi didefinisikan sebagai seperangkat ciri internal yang membedakan satu organisasi dari organisasi lain yang mempengaruhi tingkah laku manusia. Salah satu penilaian yang memberikan harapan mengenai dimensi iklim telah dilakukan oleh Robbins (2003:144) dengan mengidentifikasi sepuluh dimensi iklim kerja pada tingkat organisasi secara keseluruhan yaitu: (1) struktur tugas; (2) hubungan imbalan; (3) sentralisasi keputusan; (4) tekanan pada prestasi; (5) tekanan pada latihan dan pengembangan; (6) keamanan versus resiko; (7) keterbukaan versus tertutupan; (8) status dan semangat; (8) status dan semangat; (9) pengakuan dan umpan balik; (10) kompetensi dan keluwesan secara umum.

Hoy dan Miskel (2016) menyatakan Unsur khas yang membentuk iklim kerja yang menyenangkan yaitu: (1) kualitas kepemimpinan; (2) kadar kepercayaan; (3) komunikasi ke atas dan ke bawah; (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat; (5) tanggungjawab; (6) imbalan adil; (7) tekanan pekerjaan yang nalar; (8) kesempatan; (9) pengendalian struktur dan biokrasi yang nalar; dan (10) keterlibatan pegawai. Konseptualisasi iklim organisasi adalah kesehatan organisasi. Kesehatan organisasi tidak hanya dapat bertahan hidup dalam lingkungannya, tetapi

terus mensikapi secara memadai hubungan dengan kekuatan-kekuatan luar, dan mengarahkan secara efektif energi ke arah tujuan dan sasaran umum organisasi untuk mengembangkan dan meluaskan kemampuan kelestarian hidup dan kemampuan menanggulangi permasalahan organisasi. Proses internal iklim organisasi menjelaskan, bentuk-bentuk hubungan antara personal di antara anggotanya, dan seberapa baik organisasi tersebut secara efektif dapat beradaptasi terhadap lingkungan dengan kondisi aktual potensialnya.

Rahmat (2005:85) mengidentifikasikan bahwa suasana iklim kerja yang baik dalam sebuah organisasi ditandai dengan: (1) adanya sikap saling terbuka antara sesama personil yang ada dalam menjalankan tugas sehingga terjalin hubungan antar pribadi yang akrab, (2). saling menghargai satu sama lain, (3). mendahulukan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi. Hurrell, dkk (1988) menerangkan bahwa yang menjadi faktor yang mempengaruhi iklim organisasi di kelompokkan menjadi lima kategori (1) faktor intrinsik dalam pekerjaan, (2) peran dalam organisasi (3) pengembangan karir, (4) hubungan dalam pekerjaan, (5) struktur dalam organisasi.

Iklim kerja merupakan kondisi lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja yang dapat memengaruhi motivasi, produktivitas, serta kepuasan pegawai. Menurut Ivancevich dan Matteson (2021), indikator iklim kerja meliputi: (1) kejelasan peran dan tugas, (2) hubungan interpersonal antar rekan kerja, (3) dukungan dari atasan, dan (4) pengakuan atas hasil kerja. Kejelasan peran akan meminimalkan konflik dan kebingungan dalam pelaksanaan tugas. Robbins dan Judge (2020) menambahkan bahwa iklim kerja yang positif dapat diukur melalui: (1) fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan, (2) tanggung jawab

individu, (3) penghargaan yang adil, dan (4) keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Faktor-faktor ini sangat berpengaruh terhadap keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.

Menurut Gibson et al. (2022), indikator iklim kerja mencakup: (1) struktur organisasi, (2) pola komunikasi, (3) gaya kepemimpinan, dan (4) stabilitas lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang stabil memungkinkan pegawai merasa aman dalam mengembangkan potensi. Gaya kepemimpinan yang mendukung juga berdampak signifikan pada motivasi kerja dan loyalitas pegawai.

Mangkunegara (2022) menyatakan bahwa indikator iklim kerja yang kondusif antara lain: (1) kerja sama tim, (2) rasa aman dalam bekerja, (3) kepercayaan terhadap pimpinan, dan (4) kepuasan terhadap lingkungan fisik kerja. Iklim kerja yang didasarkan pada rasa saling percaya akan mendorong budaya kerja yang kolaboratif. Sementara itu, Sopiah (2023) mengemukakan bahwa indikator utama iklim kerja meliputi: (1) keadilan organisasi, (2) dukungan sosial, (3) keseimbangan beban kerja, dan (4) kesempatan untuk berkembang. Dukungan sosial yang baik dari rekan kerja dan atasan akan menciptakan suasana kerja yang harmonis.

Wibowo (2023) menjelaskan bahwa indikator iklim kerja mencakup: (1) sistem reward and punishment, (2) keterbukaan informasi, (3) pengakuan terhadap kontribusi individu, dan (4) nilai-nilai organisasi yang dijunjung bersama. Apabila nilai-nilai ini selaras dengan tujuan pribadi pegawai, maka akan muncul motivasi intrinsik yang kuat. Oleh karena itu, indikator-indikator ini secara kolektif menunjukkan bahwa iklim kerja bukan hanya tentang kenyamanan fisik, tetapi juga

menyangkut kondisi psikologis dan relasi sosial yang mendukung kinerja dan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Iklim kerja adalah suasana psikologis dan sosial yang terbentuk dalam lingkungan kerja dan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi. Iklim ini mencerminkan persepsi bersama tentang nilai, norma, interaksi, serta kondisi fisik dan emosional di tempat kerja. Sedangkan Iklim kerja guru adalah suasana lingkungan sekolah yang mencakup kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang dirasakan oleh para guru dalam menjalankan tugasnya. Hal ini ditandai dengan indikator: (1) saling mendukung; (2) rasa persaudaraan sesama guru; (3) semangat kerja yang tinggi; (4) standar pekerjaan yang jelas; dan (5) rasa aman.

2.1.4. Hakekat Kepuasan Kerja

Setiap orang bekerja dalam suatu organisasi tentunya didasarkan adanya kebutuhan dalam dirinya. Kebutuhan tersebut merupakan gambaran harapan-harapan yang menyangkut kebutuhan fisik dan non fisik. Terpenuhinya harapan-harapan tersebut akan memberikan kepuasan, namun jika tidak terpenuhi maka akan memberi rasa tidak puas. Kepuasan kerja secara umum merupakan gambaran terpenuhinya harapan-harapan seseorang terhadap sesuatu objek. Greenberg dan Baron memberikan pengertian kepuasan kerja secara komprehensif yaitu: *“job satisfaction as positive or negative attitude held by individuals toward their jobs.* (kepuasaan kerja adalah sikap positif dan negative yang mempengaruhi individu dalam pekerjaannya). Colquitt, Lepine dan Wesson (2015) menyebutkan *“job statisfaction is defenined as pleasurable emotional state resulting from the appresial*

of one' job experience. Schermerhon and Osborn”, menambahkan kepuasan kerja, adalah suatu derajat untuk mana para pekerja merasa positif ataupun negatif tentang pekerjaan mereka. Hal ini merupakan suatu sikap dan emosi yang merespon terhadap tugas pekerjaan yang sama dan juga terjadi pada keadaan fisik dan sosialnya di tempat kerja. Sebagai kesimpulan dari pengertian ini, kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan emosional yang menyenangkan atau positif dihasilkan dari suatu pencapaian kerja atau kegiatan seseorang.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, berdasarkan evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan tersebut. Menurut Robbins dan Judge (2020), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yaitu perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dan jumlah imbalan yang diyakini seharusnya diterima. Luthans (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan tingkat di mana individu menyukai pekerjaannya, yang dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja.

Ivancevich et al. (2021) menambahkan bahwa kepuasan kerja melibatkan dimensi psikologis dan sosial, termasuk hubungan interpersonal, penghargaan, dan pengakuan. Wibowo (2023) mengemukakan bahwa kepuasan kerja tercermin dari keterlibatan emosional pegawai terhadap tugas-tugasnya. Mangkunegara (2022) menyebut bahwa kepuasan kerja merupakan sikap mental terhadap situasi kerja yang menyenangkan dan mendukung pencapaian tujuan pribadi dan organisasi. Sopiah (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk dari persepsi atas keadilan, beban kerja, dan pengembangan karier. Hasibuan (2023) menyebutkan bahwa kepuasan kerja bergantung pada kesesuaian antara harapan dan kenyataan dalam pelaksanaan tugas.

Menurut Siagian (2022), kepuasan kerja mencerminkan perasaan puas atau tidak puas yang dialami seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk gaji, promosi, lingkungan, dan hubungan kerja. Gibson et al. (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencakup lima komponen utama: pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang pengembangan, supervisi, dan hubungan rekan kerja. Dessler (2022) menekankan bahwa kepuasan kerja berpengaruh besar pada tingkat turnover dan komitmen karyawan. Sutrisno (2023) menguraikan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian subjektif seseorang terhadap aspek-aspek pekerjaan yang dianggap penting. Handoko (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mendorong loyalitas, kinerja tinggi, serta partisipasi aktif dalam organisasi.

Rivai (2023) menambahkan bahwa kepuasan kerja adalah kunci utama dalam membentuk perilaku kerja yang positif dan motivasi berprestasi. Nawawi (2020) menyebut bahwa kepuasan kerja timbul ketika pekerja merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan manfaat secara ekonomi dan psikologis. Yukl (2021) mengaitkan kepuasan kerja dengan efektivitas organisasi, karena pegawai yang puas cenderung memiliki semangat kerja dan loyalitas yang tinggi.

Menurut Greenberg dan Baron (2021), kepuasan kerja terbentuk dari penilaian karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan pribadi, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Colquitt et al. (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat bergantung pada keadilan organisasi, baik dalam proses maupun distribusi. Nelson dan Quick (2021) menekankan bahwa dukungan sosial, tekanan kerja, serta otonomi kerja sangat memengaruhi tingkat kepuasan kerja. McShane dan Von Glinow (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel penting dalam perilaku organisasi, karena terkait langsung

dengan absensi dan produktivitas. Kinicki dan Fugate (2021) menganggap bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari evaluasi kognitif dan afektif terhadap aspek-aspek pekerjaan.

Werther dan Davis (2020) menambahkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan pengakuan atas kontribusi, rasa aman bekerja, dan kepastian karier. Spector (2021) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja dapat diukur dari dimensi seperti supervisi, promosi, gaji, dan kondisi kerja. Noe et al. (2020) menegaskan bahwa kepuasan kerja sangat penting dalam membentuk budaya kerja positif dan mengurangi konflik di tempat kerja.

Kontemporer, Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja timbul ketika pekerjaan memberikan makna dan nilai yang dirasakan pegawai. Robbins dan Judge (2021) menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif individu terhadap pekerjaannya, sebagai hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan dan lingkungan organisasi. Kreitner dan Kinicki (2021) menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan refleksi dari kesesuaian antara harapan karyawan dan kenyataan di tempat kerja. Luthans (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan perasaan individu terhadap kondisi pekerjaannya, termasuk gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan rekan kerja.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) menambahkan bahwa kepuasan kerja mencakup dimensi emosional dan kognitif yang mempengaruhi performa dan keterlibatan karyawan. Ivancevich et al. (2020) memandang kepuasan kerja sebagai pengalaman subjektif yang berasal dari pencapaian, pengakuan, dan peluang pengembangan. Sementara itu, Warr (2020) berfokus pada pengaruh kesejahteraan psikologis dan lingkungan kerja terhadap tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan.

Schaufeli (2021) mengaitkan kepuasan kerja dengan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Podsakoff dkk. (2021) menyatakan bahwa persepsi keadilan dan dukungan organisasi merupakan determinan penting dalam membentuk kepuasan kerja guru.

Dalam konteks pendidikan, hal ini sangat relevan karena guru menghadapi tekanan profesional yang unik dan membutuhkan penguatan psikologis yang konsisten dari sistem sekolah. Lebih lanjut, Greenberg dan Baron (2021) menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti tugas yang menantang, gaji, dan hubungan interpersonal. Koustelios dan Bagiatis (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa guru yang merasa dihargai oleh kepala sekolah menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Yukl (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja guru. Hackman dan Oldham (2021) melalui teori karakteristik pekerjaan, menjelaskan bahwa variasi tugas, identitas pekerjaan, dan otonomi menjadi kunci kepuasan kerja. Judge et al. (2020) menyebutkan bahwa *locus of control* dan kepribadian individu juga turut membentuk persepsi terhadap kepuasan kerja.

Spector (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang baik, dan sistem penghargaan yang adil merupakan indikator penting dari kepuasan kerja yang tinggi. Vroom (2021) dalam teori ekspektansi menekankan pentingnya hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil yang diinginkan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Lambert, Hogan dan Griffin (2021) menekankan bahwa dukungan organisasi dan kejelasan peran meningkatkan rasa puas terhadap peran kerja seseorang. Borman dan Motowidlo (2021) juga

menekankan pentingnya komitmen afektif terhadap organisasi sebagai bagian dari kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, Kepuasan kerja merupakan hasil dari interaksi kompleks antara karakteristik individu, struktur organisasi, budaya kerja, serta kepemimpinan yang efektif dan manusiawi. Menurut Luthans (2021) terdapat 3 (tiga) dimensi penting dari kepuasan kerja, yaitu: (1) kepuasan kerja merupakan respons emosional dari situasi kerja yang tidak terlihat namun disimpulkan, (2) kepuasan kerja sering ditetapkan sebagai seberapa baik hasil yang diperoleh sama atau melebihi yang diharapkan, dan (3) kepuasan kerja menyajikan beberapa sikap yang saling berhubungan. Selanjutnya Sopiah (2019) menambahkan sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu: kesempatan untuk promosi, (2) faktor intrinsik, (3) kondisi kerja, (4) pendidikan, (5) usaha pribadi, (6) sistem gaji, (7) jam kerja, (8) hakikat pekerjaan, dan (9) kesempatan untuk maju dan berkembang.

Terdapat beberapa teori yang dapat digunakan untuk memperjelas konsep kepuasan kerja, sebagai berikut:

- a. Teori Kebutuhan dari Maslow. Teori ini disebut juga dengan teori motivasi kebutuhan (*Content theories of motivation*) yang memfokuskan pada kebutuhan untuk memotivasi perilaku manusia. Pemenuhan kebutuhan yang semakin lama semakin meningkat jika salah satu kebutuhan telah dapat terpenuhi itu merupakan suatu kebutuhan yang bersifat kodrati, yang semakin lama semakin tinggi serta sulit untuk dapat dipenuhinya. Maslow mengklasifikasi kebutuhan manusia berdasarkan logika, yang memandang kebutuhan manusia yang mendorong seseorang untuk bertindak itu tersusun

ke dalam hirarki yang berkisar dari kebutuhan yang paling dasar (*basic need*) sampai kepada kebutuhan yang paling tinggi.

- b. Teori Dua Factor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*). Teori dua faktor Herzberg (2018), menyimpulkan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja seseorang, yaitu hygiene factors (kondisi ekstrinsik) dan motivators (kondisi intrinsik). Penelitian Herzberg ini melahirkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut, yaitu:

1. Ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para karyawan, apabila kondisi ini tidak ada. Jika kondisi ini ada, maka hal ini tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi ini adalah faktor-faktor yang membuat orang merada tidak puas (*dissatisfiers*) atau disebut juga faktor-faktor kesehatan (*hygiene factors*). Faktor-faktor ini mencakup: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu dari supervisi teknis, dan mutu dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.
2. Serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*), yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan satisfier atau motivator, yang meliputi: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggungjawab (*responsibility*), kemajuan

(*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

- c. Teori Penilaian dari Locke. Model kepuasan kerja yang didasarkan kepada ketidakcocokan atau ketidaksesuaian (*discrepancy*) berpendapat bahwa kepuasan kerja tergantung kepada seberapa jauh terjadi kesesuaian antara nilai outcome yang diperoleh dalam pekerjaan dengan outcome yang diinginkan. Seorang karyawan yang menilai bahwa imbalan yang diperoleh lebih besar dari pada yang diinginkan akan merasa puas, dan sebaliknya jika imbalan yang diterima ternyata lebih kecil daripada yang diinginkan, maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Dengan demikian kunci kepuasan kerja dalam teori ini, adalah *discrepancy* (ketidaksesuaian). Jika *discrepancy* besar, berarti kepuasannya rendah, sebaliknya jika *discrepancy* kecil, maka kepuasannya tinggi.

Menurut Usman (2018) berdasarkan hasil penelitian tim peneliti di *University of Minnesota* menemukan indikator kepuasan kerja yang dijadikan dasar pembuatan item-item Minnesota Satisfaction Questionary (MSQ) adalah: (1) kebebasan memanfaatkan waktu luang, (2) kebebasan bekerja secara mandiri, (3) kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu, (4) kebebasan bergaul, (5) gaya kepemimpinan atasan langsung, (6) kompetensi pengawas, (7) tugas yang diterima, (8) kesempatan bertindak terhadap orang lain, (9) persiapan pekerjaan, (10) kebebasan memerintah, (11) kebebasan memanfaatkan kemampuan, (12) kebebasan menerapkan peraturan yang berlaku, (13) gaji yang diterima, (14) kesempatan mengembangkan karir, (15) kebebasan mengambil keputusan, (16) kesempatan menggunakan metode kerja, (17) kondisi kerja yang mendukung, (18)

kerja sama, (19) penghargaan terhadap prestasi, (20) perasaan bekerja terhadap prestasinya.

Menurut Robbins dan Judge (2019), kepuasan kerja dapat diukur melalui lima indikator utama: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap promosi, dan kepuasan terhadap pengawasan. Greenberg dan Baron (2020) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja meliputi kondisi kerja, penghargaan terhadap prestasi, gaji, serta keseimbangan kehidupan kerja. Luthans (2019) menambahkan bahwa iklim organisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan rasa aman dalam pekerjaan menjadi aspek penting yang membentuk kepuasan kerja. Menurut Locke (2020), kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap seberapa baik pekerjaan mereka memenuhi nilai-nilai penting pribadi. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2020) menyebutkan bahwa kepuasan terhadap supervisi dan peluang pengembangan karier menjadi indikator penting dalam mengukur kepuasan kerja. Keenoy (2019) menekankan pentingnya rasa dihargai dan kepastian status kerja sebagai faktor penentu tingkat kepuasan pegawai di tempat kerja.

Indikator lain yang diangkat oleh Robbins dan Coulter (2021) adalah persepsi terhadap struktur organisasi yang adil dan sistem evaluasi yang transparan. Kemudian, Steers dan Porter (2020) mengemukakan bahwa pengakuan atas kinerja dan adanya umpan balik konstruktif dari atasan menjadi komponen penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Menurut Schermerhorn et al. (2021), adanya kesesuaian antara pekerjaan dengan minat dan kepribadian individu juga memengaruhi kepuasan kerja. Gitosudarmo dan Sudita (2019) menunjukkan bahwa

kenyamanan lingkungan fisik kerja, seperti ruang kerja yang mendukung, pencahayaan, dan kebersihan, juga menjadi indikator utama.

Hasibuan (2020) menyebutkan bahwa rasa aman dari ancaman PHK, kejelasan tugas, dan beban kerja yang wajar turut memengaruhi kepuasan kerja guru. Sedangkan Mangkunegara (2021) menekankan peran hubungan interpersonal yang sehat antara guru dan kepala sekolah sebagai indikator penting dalam menciptakan suasana kerja yang memuaskan. Seluruh indikator ini menjadi komponen dasar dalam merancang strategi peningkatan motivasi dan kinerja guru di lembaga pendidikan. Sesuai dengan indikator kepuasan kerja tersebut diatas dapat diketahui bahwa kebebasan dan kesempatan individu dalam melakukan tugas, penghargaan pengawas, gaji, dan pekerjaan itu sendiri adalah faktor-faktor penting dalam kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas kepuasan kerja adalah respon emosional mengenai perasaan suka atau positif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang memberikan arti penting bagi pemenuhan kebutuhan psikologis dan fisik serta refleksi dalam memaknai pekerjaan. Kepuasan kerja guru adalah respon emosional seorang guru mengenai perasaan suka atau positif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang memberikan arti penting bagi pemenuhan kebutuhan psikologis dan fisik serta refleksi dalam memaknai pekerjaan di sekolah, dengan indikator: (1) kesempatan promosi; (2) pekerjaan; (3) gaji; (4) rekan kerja; dan (5) pengawasan.

2.2. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian oleh Sari dan Widodo (2022) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru

dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi dilakukan di SMP Negeri Kota Malang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, iklim organisasi yang positif berkontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja guru. Penelitian ini juga menegaskan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja guru. Penelitian ini relevan karena mengkaji jalur pengaruh tidak langsung, selaras dengan fokus penelitian di SMP Negeri Sungai Kanan. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan peran kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional dalam membentuk budaya kerja yang sehat di sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Structural Equation Modeling (SEM) dan memberikan hasil bahwa model mediasi yang diajukan sesuai dengan data empiris. Konteks penelitian yang juga berada di tingkat SMP memberikan perbandingan menarik bagi lokasi penelitian yang akan dilakukan.

2. Studi oleh Hidayat dan Nurlela (2023) berjudul *Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Pinggiran Kabupaten Garut* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak besar terhadap iklim kerja yang sehat. Iklim kerja yang terbentuk kemudian meningkatkan kepuasan dan semangat kerja guru. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diuji sebagai variabel intervening yang berperan signifikan dalam memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan suasana kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini relevan karena mengangkat isu pendidikan di wilayah pinggiran, mirip dengan konteks geografis SMP

Negeri Sungai Kanan. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa dalam kondisi keterbatasan sumber daya, faktor kepemimpinan dan iklim kerja menjadi penentu utama keberhasilan pendidikan. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan analisis jalur (*path analysis*), dan hasilnya menunjukkan pengaruh tidak langsung yang lebih kuat dibandingkan pengaruh langsung. Ini menegaskan pentingnya menciptakan kepuasan kerja sebagai pondasi untuk membangun kinerja guru yang berkelanjutan. Penelitian ini juga menyarankan adanya pelatihan kepemimpinan dan reformasi iklim kerja berbasis nilai-nilai kolaboratif dan empatik.

3. Penelitian oleh Wulandari et al. (2021) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Kalasan memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja tersebut pada akhirnya meningkatkan kinerja guru secara menyeluruh. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki visi, mampu memberi inspirasi, dan mendorong pertumbuhan profesional guru sangat efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Meskipun lokasi penelitian berada di tingkat SD, relevansinya tetap tinggi karena prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dapat diterapkan di berbagai jenjang pendidikan. Penelitian ini menggunakan teknik regresi berganda dan menemukan bahwa dimensi *individualized consideration* adalah faktor paling dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja guru. Relevansi penelitian ini dengan penelitian yang direncanakan terletak pada penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel

mediasi, serta pentingnya pemberdayaan guru sebagai strategi peningkatan kinerja.

4. Penelitian oleh Aini dan Ramadhan (2023), berjudul Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional sebagai Prediktor Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator di Sekolah Menengah Pertama Negeri di Sumatera Barat, memberikan kontribusi penting dalam mengkaji hubungan variabel organisasi di lingkungan sekolah. Penelitian ini dilakukan di lima SMP Negeri dengan total 120 responden guru. Hasilnya menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru, namun pengaruhnya menjadi lebih kuat apabila dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja ditemukan sebagai variabel psikologis yang menjembatani persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan dan kondisi kerja dengan kinerja aktual mereka. Penelitian ini menggunakan metode SEM berbasis PLS dan menyimpulkan bahwa penguatan kepuasan kerja harus menjadi prioritas dalam kebijakan peningkatan mutu guru. Temuan ini sangat relevan dengan fokus penelitian di SMP Negeri Sungai Kanan yang juga menguji hubungan mediasi dalam struktur organisasi sekolah. Selain itu, penelitian ini memberikan perspektif regional yang kontekstual dan mendalam, yang dapat dijadikan pembanding sekaligus penguat bagi validitas eksternal penelitian yang akan dilakukan.
5. Penelitian oleh Yuliana dan Prasetya (2023) berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di SMP Negeri Wilayah Timur Kalimantan, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat inspiratif dan partisipatif mampu mendorong semangat

kerja guru. Kepuasan kerja ditemukan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) dan melibatkan 145 guru dari 10 SMP Negeri. Hasilnya mengonfirmasi bahwa dimensi *inspirational motivation* dan *individualized consideration* adalah yang paling dominan membentuk kepuasan kerja guru. Konteks penelitian ini sangat relevan karena juga dilakukan di daerah non-perkotaan dengan tantangan serupa seperti keterbatasan sarana prasarana dan akses informasi. Penelitian ini menekankan pentingnya strategi kepemimpinan berbasis pendekatan manusiawi untuk menumbuhkan loyalitas dan tanggung jawab profesional guru.

6. Penelitian oleh Nirmala dan Utami (2022), berjudul *Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Studi pada SMP Negeri di NTB*, menyoroti pengaruh iklim kerja dan kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik SEM-AMOS dan menunjukkan bahwa iklim organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap terciptanya kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja guru. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa hubungan sosial antarguru, kejelasan peran, serta keadilan dalam pembagian tugas sangat berpengaruh terhadap kenyamanan kerja. Penelitian ini penting karena memperluas perspektif bahwa pengelolaan hubungan kerja juga harus menjadi prioritas dalam manajemen pendidikan. Hasil penelitian ini memperkuat bahwa kualitas hubungan interpersonal di

sekolah merupakan bagian penting dari iklim kerja yang produktif.

7. Studi oleh Purwanti dan Ramli (2021) berjudul Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru, menyoroti pentingnya faktor psikologis dalam meningkatkan output guru. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menjelaskan bagaimana persepsi guru terhadap lingkungan dan pemimpin berdampak pada perilaku kerja mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh lebih besar daripada pengaruh langsung kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Dengan teknik analisis jalur, ditemukan bahwa peran mediasi bersifat signifikan dan tidak dapat diabaikan dalam membangun kinerja guru. Penelitian ini dilakukan di 8 SMP Negeri di Jawa Timur, dengan responden sebanyak 160 guru. Relevansi penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan sangat kuat, terutama dari sisi pendekatan struktural dan psikologis yang saling berkaitan dalam pengembangan SDM pendidikan.
8. Penelitian terbaru oleh Farhan dan Nursidik (2024) dengan judul Analisis Model Mediasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Negeri Daerah Terpencil Sulawesi Selatan, mengangkat konteks yang sangat serupa dengan penelitian ini. Dengan pendekatan SEM berbasis AMOS dan sampel dari 12 sekolah, penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memainkan peran sentral dalam menghubungkan aspek struktural organisasi dan perilaku kerja guru. Temuan ini memperkuat argumen

bahwa keberhasilan organisasi pendidikan di daerah terpencil sangat bergantung pada kemampuan pemimpinnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Relevansi lainnya terletak pada kesamaan tantangan geografis dan sosial di mana dukungan kepemimpinan dan iklim kerja sangat menentukan keterlibatan guru. Penelitian ini merekomendasikan pelatihan kepemimpinan berbasis nilai empati, motivasi, dan kolaborasi sebagai kunci keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan di wilayah yang kurang berkembang.

2.3. Kerangka Berpikir

Kinerja guru dipengaruhi langsung oleh kepuasan kerja yang dimiliki guru senantiasa mampu dirinya melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai hasil kinerja yang optimal. Kepuasan kerja yang mengakibatkan dari seseorang guru untuk menyelesaikan pekerjaan itu semakin baik pula. Demikian sebaliknya, bila terjadi ketidakpuasan dalam dirinya akan menimbulkan hasil kinerja yang kurang baik. Kinerja guru yang juga dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam upaya menggerakkan seluruh kemampuan dari seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi unit sekolah, sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal. Upaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, integritas, dan karismatik seluruh para guru secara konsisten dengan norma-norma untuk melaksanakan tugas sehingga akan meningkatkan individu untuk mencapai kinerja yang baik. Pada variabel selanjutnya kinerja juga dipengaruhi oleh iklim organisasi yang merupakan hasil dari berbagai macam aspek-aspek lingkungan yang memiliki kekuatan dari nilai-nilai, norma,

sikap, tingkah laku dan perasaan individu guru sehingga akan menghasilkan kinerja guru tinggi.

Selanjutnya, kepuasan kerja dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kekuatan usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin karena tumbuhnya perilaku yang sangat menghargai keadaan, kebutuhan, dan karya guru, kepercayaan, loyalitas, dan penghargaan dari pimpinan. Kecenderungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah mempengaruhi kepuasan kerja pada individual guru, sehingga mengakibatkan terjadinya hasil kinerja lebih tinggi. Selanjutnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim organisasi akan memberikan bentuk suasana lingkungan yang tersendiri para kepala sekolah, para guru sebagai anggota di lingkungan sekolah itu sendiri. Dimana iklim organisasi memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja adanya suasana perhatian pada kegiatan di dalam organisasi sekolah, lingkungan yang kondusif, harapan untuk berhasil dalam melakukan pekerjaan. Iklim organisasi akan membentuk sebuah karakter sehingga membangun suasana kerja yang nyaman, kehangatan para guru sebagai anggota organisasi untuk melakukan kerja, dan kesetiaan kepada sesama guru. Lingkungan seperti ini akan mempengaruhi para guru pada tataran kepuasan kerja, dan pada akhirnya akan menempati hasil kinerja yang tinggi. Dari keseluruhan variabel yang ada hubungannya antar variabel pada model kinerja ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan.**

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah bekerja untuk membangun organisasi yang penuh semangat tinggi, etika tinggi, visioner, berempati, dan

motivasi, sehingga tertata sesuai dengan sistem yang direncanakan di organisasi unit sekolah. Kemampuan pemimpin transformasional dalam menggerakkan, memperdayakan, mengarahkan dan menjalin komunikasi yang baik terhadap para guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan akan membangun budaya kerja yang tinggi di organisasi unit sekolah. Pola hubungan dan komunikasi pemimpin transformasional yang efektif akan mempengaruhi kinerja guru Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan, sehingga diharapkan akan memberi dampak terhadap hasil kinerja guru di unit sekolah secara signifikan.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah menumbuhkan pemikiran guru-guru baik secara individu, maupun kelompok di dalam organisasi sekolah untuk bekerja lebih tinggi. Pemimpin transformasional menunjukkan terhadap bawahannya dalam hal ini adalah guru sekolah menengah pertama negeri pada Sungai Kanan lebih banyak perilaku yang dapat merubah suasana kerja seperti kesadaran, sikap sportif, kesopanan, selalu memberikan pemahaman visi, misi, menanamkan kebanggaan, penghargaan dan kepercayaan terhadap guru. Kontribusi pemimpin transformasional dalam hal ini adalah kepala sekolah lebih membangun individu, kelompok organisasi sekolah dalam peningkatan kinerja guru khususnya pada di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan. Hasil pembinaan pemimpin transformasional memiliki peran yang berhubungan terhadap keberhasilan para guru di lingkungan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan langsung pada setiap adanya interaksi proses belajar mengajar untuk pencapaian tujuan organisasi sekolah.

Kemampuan pemimpin transformasional mempengaruhi individu, maupun kelompok di dalam organisasi sekolah menengah pertama negeri pada Sungai Kanan

adalah merupakan inspirasi yang tumbuh untuk membangun unit sekolah yang efektif. Interaksi yang terjadi pemimpin dengan para guru dalam suatu kegiatan proses pembelajaran akan memberikan pengaruh terhadap kinerja guru yang tinggi.

Kinerja guru pada lingkungan Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan dihasilkan dari unjuk kerja yang dilakukan secara optimal pada hakekatnya lebih menyentuh pada tanggung jawab yang dilaksanakan di dalam pekerjaannya. Hal ini, didukung dengan pengetahuan, keterampilan, sarana, prasarana. Guru dengan melakukan proses pembelajaran dengan penuh dedikasi, dan tanggung jawab, serta bersemangat. Harapan ini tercipta jika ditunjang adanya komunikasi dan hubungan yang seimbang antara kepala sekolah dengan guru. Dengan demikian kepemimpinan transformasional kepala sekolah diduga berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan, dan tidak langsung melalui kepuasan kerja.

2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan

Iklim organisasi adalah suatu persepsi individu, kelompok sebagai organisasi, hal ini adalah guru yang berada di lingkungan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan terhadap berbagai macam aspek lingkungan yang merefleksikan nilai-nilai yang berkaitan terhadap hasil kerja sehingga tercapainya tujuan organisasi sekolah. Iklim organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja organisasional. Berkaitan dengan kinerja organisasional, iklim organisasi terbangun adanya aspek struktur tugas, hubungan antara individu, penghargaan, pengambilan keputusan, keinginan berprestasi, keamanan, keterbukaan, status, moral dan pengakuan. Suasana lingkungan organisasi nyaman

yang dapat diterima oleh para anggota organisasi yaitu guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan memberikan dampak kinerja yang berkualitas, efektif, dan efisien. Interaksi iklim organisasi akan mempengaruhi kinerja guru adalah merupakan hasil dari sebuah sistem yang terkait didalamnya berbagai macam aspek-aspek lingkungan yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan pada guru sebagai anggota organisasi di unit sekolah.

Kinerja guru adalah merupakan hasil unjuk kerja yang menghasilkan suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaannya dengan standar operasional prosedur dan criteria yang ditetapkan. Hal ini, dapat dicapai karena upaya individu, kelompok sebagai guru yang memiliki kompetensi kepribadian, sosial, professional, dan pedagogig, sehingga dapat membangun seluruh aspek yang terkait dalam proses belajar mengajar di unit organisasi sekolah. Berdasarkan uraian diatas, diduga bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan, dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan

Kepuasan kerja adalah suatu titik yang diharapkan para anggota organisasi, hal ini adalah pada guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan, baik secara individu maupun kelompok. Kepuasan kerja terjadi karena adanya nilai lebih dari harapan yang diterimanya pada hasil kerja yang dilakukan. Nilai-nilai yang diharapkan besar atau kecil adalah merupakan dukungan rasa puas untuk melakukan aktivitas di unit sekolah. Aktivitas yang bermagna bagi

guru di implementasi dalam proses pembelajaran di kelas secara utuh dan sungguh-sungguh, sehingga mendapatkan kepuasan dalam berkinerja. Dalam arti kata kepuasan kerja adalah sikap seseorang yang menimbulkan perasaan yang terbaik, memiliki nilai-nilai kinerja, timbul keyakinan, dan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya. Kepuasan kerja pada guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan memiliki kepuasan yang hakiki terhadap dirinya pada suasana yang menyenangkan dengan hasil kinerja yang tinggi. Tingkat kepuasan kerja yang terbangun pada individu adanya penilaian kerja, dan motivasi dari pimpinan atau kepala sekolah diantaranya adanya gaji yang ideal, promosi jabatan, pengawasan kerja untuk pembinaan, rekan kerja yang menyenangkan, ada kebebasan pada pekerjaan itu sendiri, status dan prestise, adanya empati semuanya dan lingkungan kerja yang sehat. Kepuasan kerja yang tinggi tentu saja memberikan dorongan para guru untuk melakukan tugas-tugas yang menjadi tujuan sekolah.

Kinerja guru adalah hasil karya yang dilakukan secara baik, dan nyata, memiliki norma-norma, sistem dan budaya kerja yang tertata didalam proses pembelajaran. Berkaitan dengan tugas guru seiring dengan kepuasan kerja yang harus melahirkan kinerja berkualitas, tentu hal ini harus dilakukan dengan baik, bermartabat, sungguh-sungguh, efektif dan efisien. Kinerja guru yang tinggi memiliki individu yang berkarakter, tanpa mengeluh, ikhlas, yang memiliki nilai juang yang tinggi dan melayani berbagai kebutuhan para siswa, serta *stake holders* dalam konteks proses pembelajaran yang bermakna dan menghasilkan kualitas yang tinggi. Dari uraian tersebut diatas, maka di duga kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan.

4. Pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional, Iklim Organisasi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan

Kinerja guru mencerminkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif. Dalam konteks organisasi sekolah, kinerja guru tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor penting adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi guru. Teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Northouse, 2021). Kepemimpinan yang efektif mendorong perubahan positif dalam perilaku kerja guru. Guru akan lebih termotivasi ketika kepala sekolah memberikan visi yang jelas dan dukungan profesional. Kondisi ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan tanggung jawab, kreativitas, dan komitmen kerja guru. Penelitian oleh Leithwood (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan kuat dengan peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi variabel penting dalam kerangka berpikir penelitian ini.

Selain kepemimpinan, iklim organisasi sekolah juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja guru. Iklim organisasi menggambarkan suasana kerja yang dirasakan guru dalam lingkungan sekolah, termasuk hubungan kerja, komunikasi, dukungan, dan kejelasan aturan. Iklim organisasi yang positif akan menciptakan rasa aman, nyaman, dan keterlibatan kerja yang tinggi. Teori iklim organisasi menjelaskan bahwa persepsi individu terhadap lingkungan kerja

mempengaruhi sikap dan perilaku kerja (Robbins dan Judge, 2022). Iklim organisasi yang kondusif mendorong kolaborasi, inovasi, dan disiplin kerja guru. Guru yang bekerja dalam lingkungan yang suportif cenderung menunjukkan performa yang lebih baik. Sebaliknya, iklim organisasi yang lemah dapat menurunkan motivasi dan produktivitas kerja. Penelitian oleh Collie (2021) menemukan bahwa iklim organisasi sekolah berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan dan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja guru. Oleh karena itu, iklim organisasi dimasukkan sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja guru dalam penelitian ini.

Faktor berikutnya adalah kepuasan kerja guru yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai guru terpenuhi melalui pekerjaannya. Teori kepuasan kerja modern menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seperti penghargaan, kondisi kerja, hubungan kerja, dan peluang pengembangan (Spector, 2022). Guru yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen, loyalitas, dan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator antara faktor organisasi dan kinerja individu. Ketika guru merasa dihargai dan mendapatkan dukungan profesional, mereka akan bekerja lebih optimal. Sebaliknya, kepuasan kerja rendah dapat menurunkan motivasi dan kualitas pembelajaran. Penelitian oleh Skaalvik dan Skaalvik (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru berpengaruh langsung terhadap kinerja dan keterlibatan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan variabel penting dalam menjelaskan variasi kinerja guru.

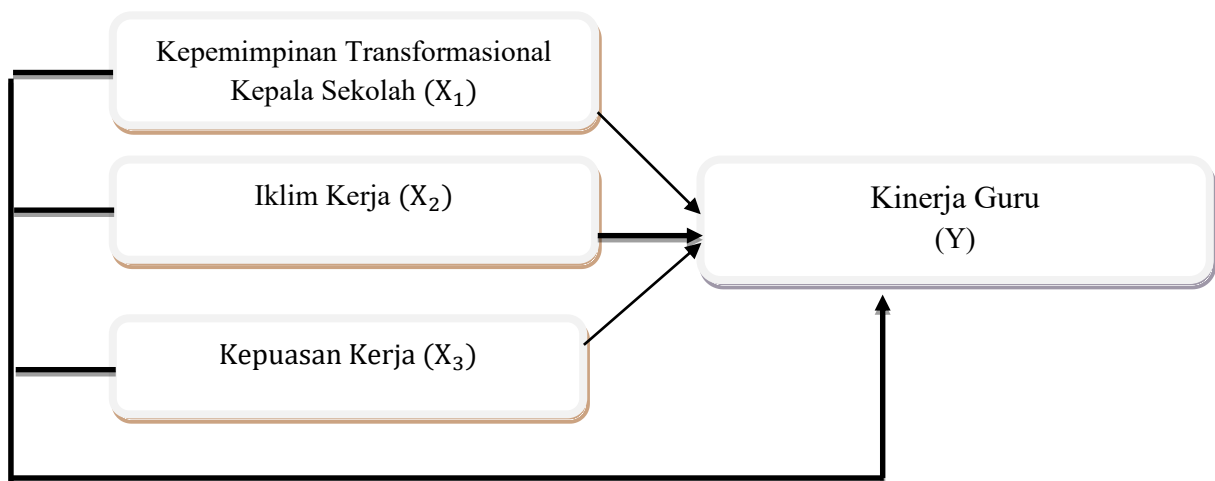
Secara konseptual, kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan

kepuasan kerja memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam mempengaruhi kinerja guru. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan dalam membentuk iklim organisasi yang positif melalui komunikasi, dukungan, dan pemberdayaan guru. Iklim organisasi yang kondusif kemudian meningkatkan kepuasan kerja guru karena guru merasa nyaman dan dihargai. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong guru untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Model ini didukung oleh teori perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja mempengaruhi sikap kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja (Kinicki dan Fugate, 2021). Penelitian oleh Nguyen (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja guru secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian lainnya oleh Wang (2023) juga menunjukkan bahwa iklim organisasi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru. Hal ini menegaskan adanya hubungan struktural antar variabel penelitian. Dengan demikian, kerangka berpikir penelitian ini menempatkan ketiga variabel sebagai determinan utama kinerja guru.

Berdasarkan uraian teoritis dan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja guru di SMP Negeri Sungai Kanan tidak terlepas dari peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim organisasi yang kondusif, dan kepuasan kerja guru. Ketiga variabel tersebut secara simultan membentuk kondisi kerja yang mendorong guru bekerja secara profesional. Kepemimpinan transformasional memberikan arah, inspirasi, dan dukungan pengembangan profesional guru. Iklim organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung praktik pembelajaran berkualitas. Kepuasan kerja memperkuat motivasi internal guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Integrasi

ketiga variabel tersebut menghasilkan peningkatan komitmen, disiplin, dan inovasi pembelajaran guru. Penelitian oleh Liu (2021) dan Hassan (2024) menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, penelitian ini berasumsi bahwa kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kerangka berpikir ini menjadi dasar penyusunan hipotesis penelitian. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan kajian teoretis yang telah diuraikan di atas dan selanjutnya dijelaskan dengan kerangka berpikir sebagaimana Gambar 2.1. berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir Penelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan Latar belakang masalah, deskripsi teoretik, dan kerangka berpikir yang telah diuraikan, serta tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, iklim kerja dan kepuasan kerja secara simultan terhadap Kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Sungai Kanan