

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

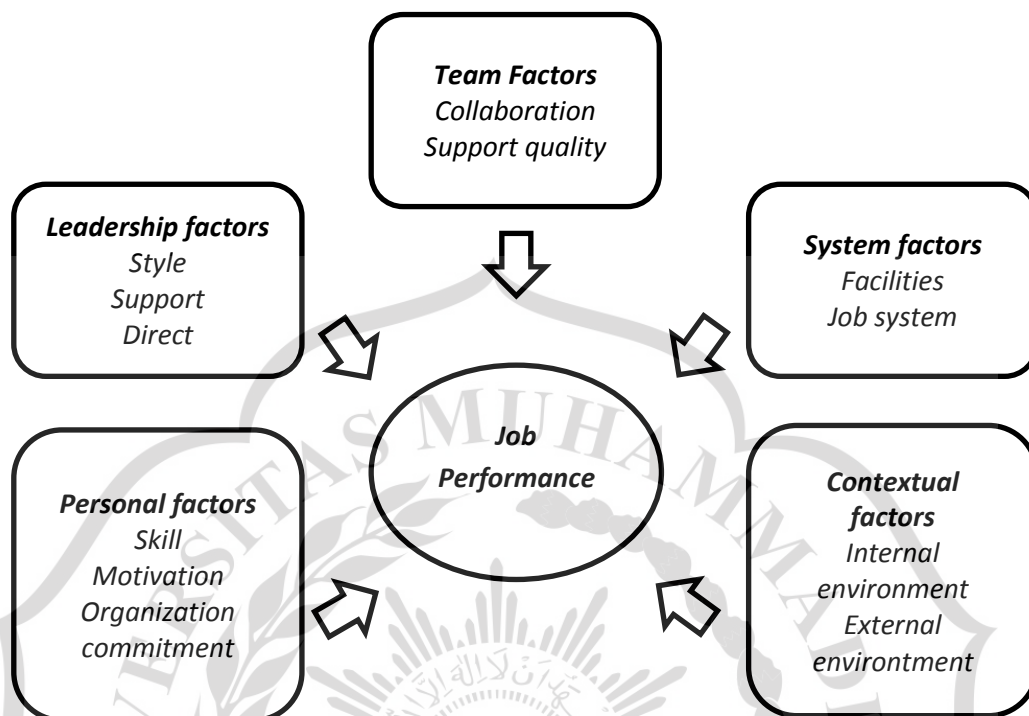
#### A. Landasan Teori

##### 1. Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)

###### a. *Performance Management Theory*

*Performance Management Theory* adalah metode pendekatan komprehensif yang berkaitan dengan jenis pekerjaan dan langkah yang dilakukan untuk mencapai pekerjaan tersebut (Armstrong & Baron, 2006). Strategi ini diimplementasikan melalui peningkatan kinerja dan mendorong pengembangan keterampilan tim dan individu. Maksud dan tujuan strategis organisasi, perencanaan dan sasaran, perjanjian kinerja dan pengembangan, kebijakan dan pengembangan kerja, rencana kinerja dan pengembangan, pengawasan dan evaluasi formal, semuanya dianggap sebagai bagian dari proses manajemen kinerja.

Kelima faktor tersebut adalah: keterampilan, motivasi, kompetensi, dan komitmen seseorang pada organisasi yang termasuk ke dalam *personal factors*; gaya kepemimpinan, dukungan dari pimpinan, dan pengarahan dari pimpinan termasuk ke dalam *leadership factors*; dukungan dari rekan kerja dalam tim termasuk *team factors*; fasilitas dan sistem kerja termasuk ke dalam *system factors*; tekanan yang tinggi dari lingkungan internal dan eksternal termasuk ke dalam *contextual/situasional factors*. Menurut hipotesis ini, variabel sumber daya manusia berikut memiliki dampak terhadap kinerja:



**Gambar 2. 1 Performance Management Theory**

Sumber : (Armstrong & Baron, 2006)

Penulis menggunakan faktor budaya organisasi, filosofi kepemimpinan, keterampilan guru, dan disiplin kerja yang mempengaruhi kinerja guru didasarkan pada gagasan. Sedangkan kompetensi dan disiplin kerja merupakan gambaran dari faktor-faktor pribadi yang ditunjukkan oleh kompetensi dan disiplin kerja guru terhadap organisasi, gaya kepemimpinan merupakan gambaran dari faktor-faktor kepemimpinan yang dicerminkan oleh gaya kepemimpinan. Budaya organisasi merupakan gambaran dari faktor sistem yang dicerminkan oleh sistem kerja.

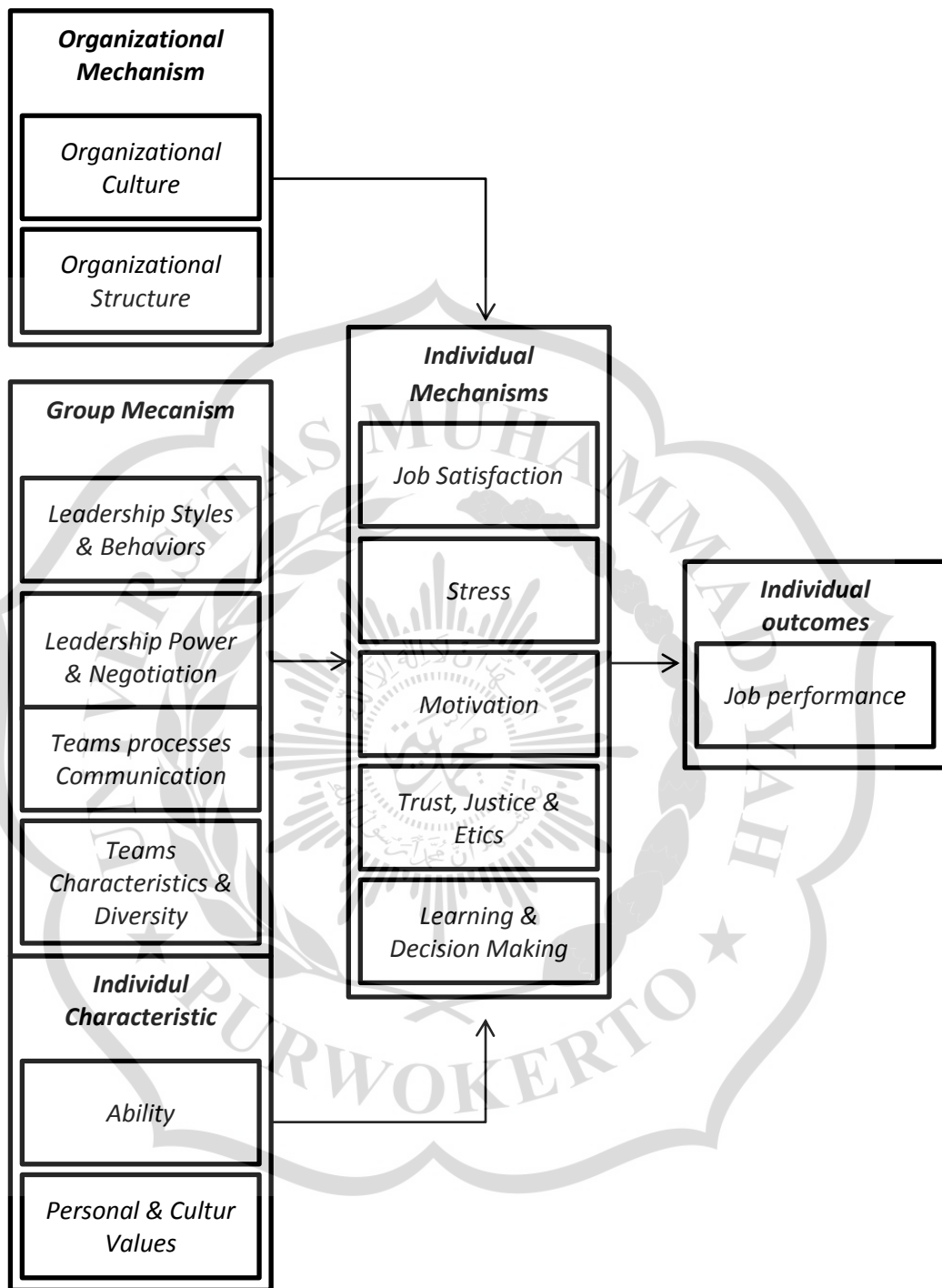
#### **b. Organizational Behavior Theory**

Mekanisme organisasi utama, mekanisme kelompok, dan kualitas individu dapat berdampak pada kinerja melalui proses mekanisme individu yang disajikan dibahas dalam teori perilaku

organisasi menurut *Colquit*, dkk (2019). Meskipun teori ini sangat menekankan tentang bagaimana perilaku organisasi memengaruhi kinerja ketika orang bekerja dalam tim, proses lain membutuhkan kemampuan beradaptasi individu.

Menurut pandangan ini, lingkungan tempat kerja menunjukkan seberapa besar kontribusi setiap karyawan terhadap organisasi kerja dan berfungsi sebagai tujuan terbesar dalam suatu organisasi. Menurut definisi formal, kinerja adalah hasil dari nilai setiap aktivitas individu yang membantu bisnis mencapai tujuannya. Tindakan positif mengacu pada langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan kerja sesuai dengan rencana kerja. Tindakan negatif, di sisi lain, adalah tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan kerja tetapi tidak sesuai dengan jadwal kerja.

Konsep inti *Colquit*, dkk (2019) terdiri dari tiga komponen, yakni *Organizational Mechanisms* yang terdiri dari *Organizational Culture*, *Leadership Style and Behaviors* dijabarkan dari *Group Mechanisms* pada variabel gaya kepemimpinan. Variabel kompetensi guru dijabarkan dari *Individual Characteristic*, yaitu *Ability*, sedangkan variabel disiplin kerja sebagai bentuk penjabaran dari *Individual Characteristic*, yaitu *Personality & Cultur Values*.



**Gambar 2. 2 Organizational Behavior Theory**

**Sumber: Colquit, dkk (2019)**

*Organizational Behavior Theory* menjadi acuan penentuan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Budaya organisasi yang dijabarkan dari *Organizational Mechanisms* yang terdiri dari *Organizational Culture. Leadership Style and Behaviors* dijabarkan dari *Group Mechanisms* pada variabel gaya kepemimpinan. Variabel kompetensi guru dijabarkan dari *Individual Characteristic*, yaitu *Ability*, sedangkan variabel disiplin kerja sebagai bentuk penjabaran dari *Individual Characteristic*, yaitu *Personality & Cultur Values*.

## **2. Kajian Variabel Dependen**

### **a. Kinerja Guru**

Kapasitas seorang guru untuk melaksanakan tanggung jawab instruksional di sekolah dan merawat murid-muridnya disebut sebagai kinerja mereka. Keberhasilan seorang guru tercermin dalam hasil pekerjaan dan perilaku di tempat kerja (Supardi, 2016). Kinerja guru adalah kompetensi guru, penguasaan materi ajar, penguasaan profesionalisme dan pendidikan, serta penguasaan cara melaksanakan tugas sesuai perannya di sekolah sesuai standar yang ditetapkan (Saondi, 2010). Kinerja guru adalah perilaku dalam sistem sekolah dimana guru berperan penting dan berkembang dalam proses belajar mengajar untuk mempersiapkan siswa mencapai kompetensi tertentu (Susanto, 2016). Unsur yang paling penting dalam mendorong perkembangan proses pendidikan yang sukses adalah kinerja guru. Hal ini penting untuk mengembangkan sikap disiplin dan meningkatkan kualitas hasil belajar siswa (Hudarta, 2011).

Jelas dari penjabaran di atas bahwa kinerja seorang guru dipengaruhi oleh pekerjaan yang mereka lakukan di dalam kelas dan kegiatan yang mereka lakukan di luar kelas. Indikator

keberhasilan guru dipertimbangkan baik dari segi perilaku di kelas maupun kompetensi.

### **b. Proses Penilaian Kinerja Guru**

Proses dan prosedur formal yang digunakan untuk menguji, menilai, dan memengaruhi hasil, seperti kualitas terkait pekerjaan, perilaku, dan ketidakhadiran, disebut sebagai evaluasi guru. (Supardi (2016). Guru membutuhkan umpan balik pada pekerjaan mereka untuk memandu perilaku guru di masa depan. Salah satu aspek capaian pendidikan yang menunjukkan pertumbuhan dan peningkatan kompetensi, tugas, dan kewajiban untuk memenuhi tujuan pendidikan nasional adalah perlunya penilaian kinerja guru. Proses penilaian terbagi menjadi tiga komponen menurut Supardi (2016) yang terdiri dari:

- 1) Evaluasi kinerja untuk guru topik atau guru kelas dilakukan tergantung pada bagaimana proses pembelajaran dipraktikkan.
- 2) Evaluasi kinerja guru bimbingan konseling dilakukan berdasarkan bagaimana metode nasihat tersebut dipraktikkan.
- 3) Proses evaluasi kinerja yang berkaitan dengan tugas yang relevan bagi sekolah.

### **c. Manfaat penilaian kinerja guru**

Evaluasi kinerja guru berguna bagi sekolah karena memberikan tingkat kepatuhan terhadap standar atau ukuran yang ditetapkan oleh sekolah dalam evaluasi ini. Hal ini memungkinkan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada pada guru dan memberikan masukan kepada guru di sekolah (Mangkunegara, 2009). Penting bagi sekolah untuk

menerapkan penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja guru dan sekolah dalam kaitannya dengan rencana baru dan reorientasi strategis untuk mencapai tujuan pendidikan negara. Penilaian yang dilakukan membantu guru memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja, ketetapan penugasan, penyesuaian kompensasi, pengembangan karir, keperluan untuk pelatihan, efisiensi proses kepegawaian, peluang kerja yang sama, tantangan dari luar, informasi yang tidak akurat, dan *feedback* balik bakat adalah semua keuntungan dari penilaian kinerja guru.

#### **d. Strategi Peningkatan Kinerja Guru**

Efisiensi pelaksanaan proses belajar-mengajar seorang guru, pemahaman dasar-dasar pedagogi, dan pelaksanaan tugas-tugas administrasi yang mendukung kegiatan pembelajaran semuanya dapat digunakan untuk mengukur kinerja mereka. Menurut Nurdin (2016), peningkatan kerja guru melalui pengembangan profesionalisme guru dapat dicapai dengan beberapa strategi:

##### **1) Peningkatan pengetahuan (*Knowledge*)**

Baik itu pengetahuan ilmiah atau informasi filosofis, semua pengetahuan diperoleh melalui pengalaman, baik melalui indera maupun melalui eksperimen serta dapat juga melalui pengetahuan secara ilmiah. Wawasan guru akan semakin meningkat jika diiringi dengan peningkatan ilmu pengetahuan yang dimiliki guru. Ilmu pengetahuan yang meningkat dapat diperoleh jika guru semakin sering meningkatkan ilmu yang dipelajari sehingga dapat memberikan ilmunya kepada peserta didik dengan optimal.

2) Peningkatan kemampuan (*Ability*)

Kemampuan terdiri dari dua komponen: dapat dipelajari dan alamiah. Seberapa banyak skill yang bisa dicapai tergantung keinginan untuk terus mengasahnya.

3) Peningkatan keterampilan (*Skill*)

Ketrampilan merupakan “*The requisite knowledge and ability,*” mengacu pada bakat jangka panjang yang dapat dipekerjakan. Kemampuan menyiapkan pengajaran, melaksanakannya, dan mengevaluasinya adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang guru.

4) Peningkatan sikap diri (*Attitude*)

Sikap diri adalah perilaku holistik seseorang dan hasil hubungan interaksi antara potensi biopsikofisik yang dibawa sejak lahir dan berbagai situasi lingkungan yang tercermin dalam perilaku, perilaku, dan reaksi psikomental.

5) Pengembangan kebiasaan diri (*Habit*)

Suatu tindakan yang dilakukan secara konsisten dan berkembang dari dalam pikiran disebut kebiasaan. Sebagai pegawai, guru harus ahli di bidangnya, profesional dalam pelatihannya, mampu menyesuaikan kepribadiannya dengan perannya, dan pribadi yang dinamis yang selalu belajar hal-hal baru.

**e. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru**

Kapasitas seorang guru untuk merancang, melaksanakan, dan memberikan penilaian pembelajaran dari segi proses hingga hasil disebut sebagai kinerja guru dalam pembelajaran. Faktor-faktor berikut dicatat oleh Armstrong & Baron, (2006) sebagai dampak pada kinerja guru:

- 1) *Personal factors* terdiri dari ketrampilan, motivasi, kompetensi yang dimiliki, dan komitmen seseorang terhadap organisasi;
- 2) *Leadership factors* terdiri dari gaya kepemimpinan, dukungan dari pimpinan dan pengarahan dari pimpinan;
- 3) *Team factors* terdiri dari dukungan dari rekan kerja dalam tim;
- 4) *System factors* terdiri dari fasilitas dan sistem kerja di organisasi;
- 5) *Contextual/situational factors* yaitu tekanan yang tinggi dari lingkungan internal dan eksternal.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut *Colquit*, dkk (2019) terdiri dari tiga faktor yaitu: budaya organisasi dan struktur organisasi yang termasuk ke dalam *organizational mechanism*; gaya kepemimpinan, perilaku pimpinan, kekuasaan yang dimiliki pemimpin, dan perbedaan dari hasil kerja sesama tim termasuk dalam *group mechanism*; kemampuan dan kepribadian yang terbentuk dari nilai budaya dan norma yang berlaku termasuk ke dalam *individual characteristic*.

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompetensi guru, dan disiplin kerja sangat penting ketika meneliti variabel-variabel yang menentukan kinerja guru. Budaya organisasi dijabarkan dari *system factors* yang ditunjukkan dari sistem kerja. Gaya kepemimpinan merupakan penjabaran dari *Leadership factors* yang ditunjukkan oleh Gaya kepemimpinan. Sedangkan kompetensi dan disiplin kerja merupakan penjabaran dari *Personal factors* yang ditunjukkan oleh kompetensi guru dan disiplin kerja terhadap organisasi Armstrong & Baron, (2006), dalam menentukan variabel budaya organisasi sebagai bentuk penjabaran dari *Organizational Mechanisms*, yaitu : *Organizational Culture*, variabel Gaya kepemimpinan sebagai bentuk penjabaran dari *Group Mechanisms*,

yaitu : *Leadership Style and Behaviors*, variabel kompetensi guru sebagai bentuk penjabaran dari *Individual Characteristic*, yaitu *Ability*, sedangkan variabel disiplin kerja sebagai bentuk penjabaran dari *Individual Characteristic*, yaitu *Personality & Cultur Values* (Colquit, dkk 2019).

#### **f. Indikator kinerja guru**

Menurut *Bernandin* dan *Russel* (2010), evaluasi kinerja adalah “A way of measuring the contribution of individuals to the organization,” khususnya evaluasi kinerja adalah teknik menilai kontribusi seseorang terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Identifikasi enam metrik untuk membandingkan kinerja terdiri dari:

- 1) Kualitas kerja yang menggambarkan kesempurnaan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- 2) Jumlah yang dihasilkan sama dengan jumlah tenaga kerja.
- 3) Ketika mempertimbangkan keluaran lain dan waktu yang dialokasikan untuk kegiatan orang lain, ketepatan waktu mengacu pada sejauh mana tugas diselesaikan dengan target waktu.
- 4) Efektivitas biaya adalah pemanfaatan sumber daya secara maksimal agar memperoleh hasil terbaik dengan kerugian yang minimal.
- 5) Pengawasan yang dilakukan pemimpin kepada guru agar dapat meminimalisir perilaku yang tidak sesuai.
- 6) Pengaruh interpersonal mengacu pada kemampuan seorang guru untuk menegakkan harga diri siswa, reputasi, dan kolaborasi dengan teman sebaya dan atasan.

Menurut *Setiawan* (2014) faktor-faktor kinerja guru untuk mengukur kinerja antara lain:

- 1) Tugas yang diselesaikan tepat waktu, terutama dalam hal manajemen waktu dalam bekerja dan ketepatan instruktur dalam menyelesaikan tugas
- 2) Jam kerja yang sesuai, yaitu bersedia atau tidaknya pekerja untuk mematuhi peraturan instansi tentang ketepatan waktu.

Derajat kehadiran, khususnya lamanya ketidakhadiran guru di sekolah.

- 3) Kolaborasi guru, atau kapasitas untuk bekerja sama dengan rekan kerja lain, termasuk kapasitas untuk menerima dan menghormati sudut pandang orang lain.
- 4) Kepuasan kerja, yaitu rasa puas dengan jenis pekerjaan yang ada dalam lingkup instruktur.

### **3. Kajian Variabel Independen**

#### **a. Budaya organisasi**

Menurut Wibowo (2013), setiap organisasi diciptakan untuk mengejar tujuan tertentu dan dianggap berhasil jika tujuan tersebut tercapai. Sukses membutuhkan dasar yang kuat dari keterampilan kepemimpinan, keterampilan interpersonal, dan budaya organisasi yang meningkatkan dan mengoptimalkan kemampuan. Berdasarkan perspektif ini, menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2013), budaya sukses memiliki beberapa karakteristik. (a) Suksesnya penerapan budaya dapat mengembangkan pekerja untuk bekerja secara maksimal (b) Budaya menyediakan cara bagi karyawan berbakat untuk mengeluarkan bakat mereka dan membuat dampak dalam organisasi. (c) Budaya menciptakan lingkungan kerja yang terikat, menantang, dan memotivasi pekerja. (d) Sistem penghargaan dan pengakuan budaya (*recognition*) memberikan penghargaan kepada

karyawan atas kinerja dan kontribusinya terhadap keberhasilan perusahaan.

Budaya organisasi memainkan peran kunci dalam menentukan tingkat kondisi yang menunjukkan kemampuan karyawan untuk menunjukkan keberhasilan. Budaya bisnis diresapi dengan sifat-sifat seperti inisiatif, orientasi hasil, agresivitas, orientasi layanan, dan kerja tim (Wibowo, 2013). Abdorrahman Ginting (2010) menguraikan sejumlah faktor yang mempengaruhi kemampuan instruktur untuk mengembangkan kepribadian yang khas. Lingkungan sosial dan budaya tempat guru dibesarkan, serta latar belakang keluarga, agama, dan akademis mereka, serta pengalaman profesional dan intelektual mereka, semuanya berdampak pada cara mereka belajar. Setiap instruktur memiliki kepribadian yang berbeda yang membantu dalam mengatur kelas dalam beberapa cara, namun elemen tertentu mungkin perlu diubah. Tiga hal yang sering berkontribusi pada budaya organisasi: (a) keyakinan yang dimiliki anggota, nilai-nilai di organisasi, dan proposisi dari pendiri; (b) hasil pengalaman anggota kelompok selama proses belajar di organisasi; (c) prinsip, nilai dan asumsi dari anggota (Wibowo, 2013). Sedangkan Jerome Want (2011) menggambarkan tugas seorang pemimpin untuk dapat melakukan perubahan budaya sebagai berikut: “(a) Menjadi pelajar budaya, (b) menciptakan budaya sebagai proses pembaruan, dan (c) memastikan adanya komunikasi yang terbuka di seluruh perusahaan.”

#### **b. Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah sarana di mana proses kepemimpinan mempengaruhi orang lain atau bawahan dan berperilaku dengan cara yang konsisten dengan hasil yang diinginkan. Struktur organisasi menggambarkan bagaimana suatu

organisasi mencapai manajemen dan koordinasi, menjelaskan cara kerja untuk mencapai dampak yang signifikan pada pencapaian efektivitas organisasi (Ivancevich & Donnelly, 1976). Ada tiga pola utama gaya kepemimpinan (Rivai & Junani Sagala, 2011), yakni fokus pada pelaksanaan tugas yang utama, fokus pada pelaksanaan hubungan yang mengarah pada kerja sama, fokus pada hasil yang pencapaian. Berdasarkan tiga pola dasar ini, gaya kepemimpinan terungkap dalam kategori kepemimpinan, yang terutama terdiri dari tiga jenis yaitu: Tipe Kepemimpinan Otoriter, Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas, Tipe Kepemimpinan Demokratis.

Gaya berarti postur, gerakan, sikap, perilaku yang baik, gerak tubuh yang baik, kekuatan, dan kemampuan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah campuran ide, kemampuan, atribut, dan sikap yang sering digunakan dalam pekerjaan dan merupakan perilaku dan teknik yang dicoba oleh seorang pemimpin untuk memberikan pengaruhnya pada bawahan terutama pada kinerjanya (Rivai, 2004).

Tiga pola dasar membentuk gaya kepemimpinan: pola yang berfokus pada penyelesaian pekerjaan, pola yang mendukung hubungan kerja, dan pola yang memprioritaskan hasil yang dapat dihasilkan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan terbaik adalah yang dapat dengan mudah beradaptasi dengan skenario apa pun sambil memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, dan pengembangan. Setiap kelompok atau organisasi memiliki skenario sosial sepanjang keberadaannya, dan setiap pimpinan berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan. Menurut Rivai (2004), lima peran utama kepemimpinan terdiri dari fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian.

Adanya tradisi atau warisan nenek moyang merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi terbentuknya gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Sekelompok individu memilih elemen berikut. Aspek terakhir adalah pewarisan, atau dilahirkan dengan kemampuan memimpin, dan tidak dapat diciptakan atau dibentuk oleh siapa pun (Suwatno & Priansa, 2011)

Ada dua aspek pengaruh gaya kepemimpinan. Karena mereka melihat teladan pemimpin dalam tindakan, anggota organisasi merespons dengan baik pengaruh gaya kepemimpinan yang sukses. Di sisi lain, dampak negatif dari gaya kepemimpinan adalah ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, kinerja karyawan menurun dan terjadi stres pada karyawan sehingga mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

### c. Kompetensi guru

*“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation”* (Spencer & Spencer, 2008). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi mengacu pada efektivitas dan kinerja yang sangat baik dalam tugas atau keadaan tertentu dan merupakan kualitas mendasar seseorang yang terkait dengan sebab dan akibat. Sekumpulan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman disebut sebagai kompetensi (Kreitner & Kinicki, 2003; Oliver, 1990; “Wood, Chapman, Fromholtz, Wallace, & Zeffane,” 2004). Kapasitas setiap anggota organisasi untuk menggunakan pengetahuan, keterampilan, penemuan, dan kemampuan (*ability*) untuk menghasilkan layanan profesional dan kualitas orang disebut sebagai kompetensi (Oliver, 1990). Kompetensi dasar seorang guru merupakan syarat bagi seorang guru untuk menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan perannya sebagai pendidik. Kompetensi merupakan kecakapan

untuk melakukan pekerjaan berdasarkan pendidikan yang dimiliki (Mulyasa, 2009)

#### **d. Disiplin kerja**

Disiplin kerja adalah pemahaman dan kesiapan seseorang untuk mematuhi semua hukum, aturan masyarakat, dan adat istiadat yang relevan, termasuk persyaratan keagenan yang tertulis dan tidak tertulis (Handoko, 1998). Rasa tanggung jawab atas tanggung jawab yang diberikan menunjukkan kedisiplinan yang baik. Ketika kedisiplinan ditanamkan ke dalam diri guru, kinerja dan profesionalisme mereka secara otomatis meningkat, yang pada gilirannya menumbuhkan semangat kerja, gairah kerja, dan pencapaian tujuan yang diharapkan. Sebaliknya, tujuan suatu lembaga pendidikan tidak dapat terwujud jika guru-gurunya tidak terlatih.

Kualitas kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh suasana dan kondisi lingkungan kerja. Guru cenderung berkinerja lebih baik ketika suasana dan lingkungan kerja baik. Semua orang berharap dan ingin bekerja dalam suasana yang menyenangkan saat melakukan pekerjaan mereka. Disiplin adalah istilah umum untuk aturan yang secara eksplisit harus mencantumkan sanksi yang dapat diterima karena melanggar aturan tersebut.

Suatu metode mendisiplinkan atau menghukum karyawan yang tidak mematuhi aturan atau prosedur disebut disiplin. Pengelolaan diri karyawan dalam bentuk disiplin menunjukkan komitmen organisasi terhadap tim kerjanya (Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005). Pimpinan yang memberikan contoh keteladanan akan berdampak pada kedisiplinan karyawan

#### 4. Kajian Variabel Moderating

##### a. Variabel Moderating

Korelasi langsung antara variabel independen dan variabel dependen dapat diperkuat atau diperlemah oleh faktor moderasi, menurut Sugiyono (2014). Variabel yang mengubah arah atau sifat hubungan antara variabel lain dikenal sebagai variabel moderasi. Dengan demikian, variabel moderasi juga dikenal sebagai variabel kontingensi. Jenis atau arah hubungan antara faktor independen dan variabel dependen mungkin positif atau negatif tergantung pada variabel moderasi. Karena korelasi antara variabel independen dan dependen, variabel moderasi dibuat.

##### b. Kepuasan kerja

*Robbin & Judge* (2007) menyatakan “*Job satisfaction as a positive feeling about one’s job resulting from an evaluation of its characteristics*” Menurut sudut pandang ini, kepuasan kerja adalah sikap yang baik terhadap pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari penilaian kualitasnya. Menurut *Bloom* yang dirujuk oleh Anoraga (2006), kepuasan kerja berkaitan dengan psikologi dan merupakan sikap luas yang dihasilkan dari sejumlah sikap tertentu mengenai masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, kemampuan beradaptasi, dan interaksi sosial pribadi di luar tempat kerja. Kepuasan kerja di satu sisi seimbang dan dapat dikaitkan dengan (1) suka dan tidak suka; (2) kecelakaan kerja/kecerobohan, hati-hati; (3) suka dan duka; (4) rajin/malas-malas/terlambat; (5) hadir dan tidak masuk kerja; (6) omset, dan sebagainya. *Tyson & Jackson* (2000) mengasosiasikan kepuasan dengan perilaku kerja.

Selain itu, menurut *Wexley dan Yukl* (2005), kepuasan kerja mengacu pada bagaimana perasaan orang tentang

pekerjaan mereka. Sebuah generalisasi sikap kerja berdasarkan berbagai karakteristik pekerjaan adalah kepuasan kerja. Faktor yang berhubungan dengan pekerjaan seperti upah/gaji, lingkungan kerja, pengawasan, rekan kerja, perlengkapan kerja, keamanan kerja, dan prospek promosi semuanya berdampak pada kepuasan kerja. Menurut klaim ini, kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa sudut, termasuk: (1) ekspresi emosi; (2) tunjangan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan; dan (3) perilaku sebagai respon. Pengetahuan ini menunjukkan bagaimana berbagai elemen, seperti kegembiraan seseorang untuk bekerja, fokus, orang-orang di tempat kerja, dan lain-lain, berdampak dan bermanifestasi sebagai sikap dan perilaku. Lingkungan kerja hanyalah salah satu faktor dalam kebahagiaan pekerjaan; kepribadian juga berperan.

Kemudian, menurut (*Robbin & Coulter* (2007) sikap keseluruhan karyawan terhadap pekerjaannya merupakan ukuran kepuasan kerja. Sikap positif dipegang oleh mereka yang sangat puas dengan pekerjaannya, sedangkan sikap negatif dipegang oleh mereka yang tidak puas. Pengetahuan ini dapat membantu menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menentukan kepuasan kerja guru di lingkungan sekolah.

*Fraser* (2000) mengutip *Dubrin* yang mengatakan bahwa ada tiga komponen kepuasan kerja, antara lain: (1) isi pekerjaan meliputi kemampuan mengoordinasikan gerakan, mengemukakan pendapat secara cerdas, kreatif, dan fleksibel ketika terjadi masalah; (2) lingkungan kerja meliputi sistem penghargaan, lokasi pekerjaan, beban kerja, dan kelengkapan peralatan; dan (3) kebutuhan individu pemegang jabatan atau pelaku pekerjaan, yaitu, faktor tidak berwujud lainnya yang mencakup manfaat lain, seperti stabilitas keuangan.

Selanjutnya, menurut *Dubrin*, tiga elemen yaitu “organisasi, kelompok, dan individu” menentukan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan seseorang. Ketiga elemen ini masing-masing memiliki peran yang sama dalam menentukan kebahagiaan kerja; jika salah satu dari ketiganya tidak terpenuhi, baik faktor lain maupun kepuasan kerja akan terganggu. *George & Jones* (2002), di sisi lain, berhipotesis bahwa unsur-unsur utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dikategorikan ke dalam empat kelompok: (1) kepribadian; (2) keadaan kerja; (3) dampak sosial; dan (4) nilai.

Menurut teori-teori yang dibahas di atas, kepuasan kerja dalam konteks ini mengacu pada pemenuhan harapan dan kebutuhan pemimpin dengan indikator sebagai berikut: (1) puas dengan tugas yang ada; (2) rajin dan sabar dalam menyelesaikannya; (3) menghargai pekerjaan; (4) memberi penghargaan dengan tepat; dan (5) menumbuhkan kompetisi.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
1	Sutianingsih Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT) Volume 7 Nomor 2, November 2016, hal: 115-131	1. Gaya kepemimpinan (X) 2. Iklim kerja (X) 3. Kinerja guru (Y)	- Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja guru. - Iklim kerja sekolah mempengaruhi kinerja guru. - Pengaruh yang diberikan bersifat positif.
2	Yanti Hasmayati Jurnal Managerial Vol. 9, No. 18, Januari 2011, hal: 78-86	1. Kepemimpinan pemimpin (X) 2. Motivasi kerja (X) 3. Kinerja guru (Y)	- Eefektivitas kepemimpinan pemimpin memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi guru - Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru
3	Muhammad Junaidi Syakir, Pardjono Syakir & Pardjono Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3, No 2, September 2015, hal: 226-240	1. Kepemimpinan pemimpin (X) 2. Motivasi kerja (X) 3. Budaya organisasi (X) 4. Kompetensi guru (Y)	- Kompetensi guru dipengaruhi kepemimpinan dari pemimpin secara positif signifikan - Kompetensi guru dipengaruhi motivasi kerja secara positif signifikan - Kompetensi guru budaya organisasi secara positif signifikan
4	Titik Handayani, Aliyah A. Rasyid Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3, No 2, September 2015, hal: 264-277	1. Kepemimpinan pemimpin (X) 2. Motivasi guru (X) 3. Budaya organisasi (X) 4. Kinerja guru (Y)	- Kinerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan - Kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi kerja guru - Kinerja guru dipengaruhi oleh budaya organisasi - Secara bersama-sama kinerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja guru dan budaya organisasi.
5	Engkay Karweti Jurnal penelitian pendidikan vol 11 no 2 oktober 2010, hal: 77-89	1. Kemampuan manajerial pemimpin (X) 2. Motivasi kerja (X) 3. Kinerja guru (Y)	- Kemampuan manajerial pemimpin dapat mempengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan - Ada pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru
6	Enni Pudjiastuti, Untung Sriwidodo Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 5 No. 2 Desember 2011, hal: 120-131	1. Kompetensi guru (X) 2. Disiplin kerja (X) 3. Kepuasan kerja (X) 4. Kinerja guru (Y)	- Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh kompetensi guru secara signifikan - Kinerja guru tidak dapat dipengaruhi oleh disiplin kerja
7	Sri Setiyati Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan, Volume 22, Nomor 2, Oktober 2014, hal: 201-207	1. Kepemimpinan pemimpin (X) 2. Motivasi kerja (X) 3. Budaya organisasi sekolah (X) 4. Kinerja guru (Y)	- Kepemimpinan dari pemimpin, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru - Kepemimpinan pemimpin dapat mempengaruhi kinerja guru secara positif signifikan - Motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja guru secara positif signifikan - Budaya organisasi sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru secara positif signifikan

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
8	N M Yudani , I.N. Natajaya , K.R. Dantes e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan (Volume 4 Tahun 2013)	1. Gaya kepemimpinan (X) 2. Kompetensi profesional (X) 3. Motivasi kerja (X) 4. Kinerja guru (Y)	- Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dengan signifikan - Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh kompetensi profesional dengan signifikan - Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja dengan signifikan - Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kompetensi professional dan motivasi kerja secara bersama-sama
9	Syahril Jurnal Kontingensi Volume 3, No. 2, Nopember 2015, hal: 90-103	1. Budaya organisasi (X) 2. Kepemimpinan pemimpin (X) 3. Kinerja guru (Y)	- Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja guru secara signifikan - Kepemimpinan pemimpin dapat mempengaruhi kinerja guru secara signifikan - Kompetensi guru dapat mempengaruhi kinerja guru secara signifikan - Budaya organisasi, kepemimpinan pemimpin, dan kompetensi guru dapat mempengaruhi kinerja guru dengan signifikan secara simultan - Kinerja guru dapat mempengaruhi kompetensi secara signifikan
10	Meita Pragiwani Soetopo Jurnal Stei Ekonomi Volume 25 – Nomor 1, Juni 2016, hal: 153-190	1. Kepemimpinan (X) 2. Pendidikan dan pelatihan (X) 3. Motivasi kerja (X) 4. Budaya organisasi (X) 5. Kompetensi dan Kinerja guru (X)	- Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi guru - Ada pengaruh paling dominan pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi guru - Ada pengaruh motivasi kerja kompetensi guru, namun pengaruhnya paling kecil - Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi guru - Ada pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru
11	Moh. Ridwan Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan Volume I   Nomor 2   Maret 2012, hal: 137-144)	1. Iklim kerja (X) 2. Budaya sekolah (X) 3. Kinerja guru (Y)	- Ada pengaruh positif iklim kerja terhadap kinerja guru - Ada pengaruh positif budaya sekolah terhadap kinerja guru - Ada pengaruh positif iklim kerja dan budaya sekolah terhadap kinerja guru di MA Kabupaten Cilacap
12	Syafrin Ngide Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 4, Nomor 2 : Agustus 2016, hal: 127-137	1. Kepemimpinan pemimpin (X) 2. Motivasi kerja (X) 3. Disiplin kerja (X) 4. Kinerja guru (Y)	- Kinerja guru dipengaruhi kepemimpinan pemimpin secara positif signifikan - Kinerja guru dipengaruhi motivasi kerja secara positif signifikan - Kinerja guru dipengaruhi disiplin kerja secara positif signifikan - Kinerja guru dipengaruhi kepemimpinan pemimpin, motivasi kerja, disiplin kerja secara secara simultan

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
13	Bayu Kurniawan , I G. A. Suhandana , Md. Yudana e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan (Volume 4 Tahun 2013)	1. Determinasi kualitas perencanaan (X) 2. Budaya organisasi (X) 3. Disiplin kerja (X) 4. Kinerja guru (Y)	- Terdapat determinasi yang signifikan kualitas perencanaan guru terhadap kinerja guru - Terdapat determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru - Terdapat determinasi yang signifikan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru - Terdapat determinasi yang signifikan kualitas perencanaan guru, budaya organisasi, dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru.
14	Asta Wiyana , Alwi Suddin,SL. Triyaningsih Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 10 No. 1 Juni 2016, hal: 95- 105	1. Kepemimpinan (X) 2. Lingkungan kerja (X) 3. Kompetensi (X) 4. Disiplin kerja (X) 5. Kinerja guru (Y)	- Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru - Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru - Kompensasi guru berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru - Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru
15	Kasiria Gea, Usman Tarigan JAP Vol. 1 No.2, Desember 2013, hal 231-251)	1. Kepemimpinan pemimpin (X) 2. Motivasi kerja (X) 3. Disiplin kerja (X) 4. Kinerja guru (Y)	- Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung pada kinerja guru - Disiplin kerja memiliki pengaruh pada kinerja guru - Kepemimpinan pemimpin, motivasi kerja, dan disiplin kerja memiliki pengaruh pada kinerja guru.
16	Oslan, Abdul Wahid Syafar dan Mauled Muelyono e-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 12, Desember 2015, hal:14-21	1. Disiplin kerja (X) 2. Gaya kepemimpinan (X) 3. Kepuasan kerja (X) 4. Kinerja guru (Y)	- Secara simultan variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri 7 Palu - Secara parsial variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 7 Palu - Secara parsial variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 7 Palu - Secara parsial variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 7 Palu.
17	I Nyoman Utama, Nyoman Dantes, I Nyoman Sudiana e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Pendidikan Dasar (Volume 3 Tahun 2013)	1. Disiplin kerja (X) 2. Motivasi kerja (X) 3. Gaya kepemimpinan (X) 4. Kinerja guru (X)	- Disiplin kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja guru sekolah - Motivasi kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja guru - Gaya kepemimpinan memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja guru - Disiplin kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
18	Tri Diah Cahyowati dan Christina Arsi Lestari Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial, Jilid 3, Nomor 1, Juli 2014, hal: 97-106	1. Kepemimpinan pemimpin (X) 2. Kinerja guru (X)	- Kepemimpinan pemimpin mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru
19	H. M Masruri Kontigensi volume 2, no 2, nopember 2016, hal: 55-67	1. Kepemimpinan pemimpin (X) 2. Kompetensi guru (X) 3. Motivasi kerja (X) 4. Budaya organisasi (X) 5. Kinerja guru (Y)	- Kepemimpinan pemimpin berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi - Kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi - Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi - Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru - Kepemimpinan pemimpin, kompetensi guru, motivasi kerja secara bersama berpengaruh terhadap budaya organisasi
20	Adidha fiqi Rindyantama & Rini Juni Asturi Jurnal Manajemen Bisnis, vol 8, No 1, Maret 2017, hal: 52-81	1. Gaya Kepemimpinan (X) 2. Loyalitas karyawan (X) 3. Beban kerja (X) 4. Kinerja karyawan (Y)	- Gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan dan bebankerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan - Gaya Kepemimpinan dan beban kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
21	Bersita, Ginting Jurnal Tabularasa Pps Unimed Vol.8 No.1, Juni 2011, hal:61-72	1. Budaya organisasi (X) 2. Kepemimpinan pemimpin (X) 3. Kinerja guru (Y)	- Terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru - Terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepemimpinan pemimpin dengan kinerja - Terdapat hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan pemimpin secara bersama-sama dengan kinerja guru.
22	Endang Tirtana Putra, Yelvia Yunita e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Volume 2, Nomor 3, September 2014, hal: 143-152	1. Kepemimpinan pemimpin (X) 2. Budaya organisasi (X) 3. Kinerja guru (Y)	- Kepemimpinan pemimpin mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru - Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru
23	Endah Andayani Prosiding Seminar Nasional Penelitian 2015 LPPM Universitas Kanjuruhan Malang, 6 Juni 2015, hal: 150-157	1. Kepemimpinan pemimpin (X) 2. Motivasi kerja (X) 3. Kinerja guru (Y)	- Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan pemimpin Kepemimpinan Pemimpin Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
24	Abdul Malik, Untung Sriwidodo Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 7 No. 1 Juni 2013, hal: 53-66	1. Motivasi kerja (X) 4. Kedisiplinan (X) 2. Kinerja guru (X) 3. Kepemimpinan pemimpin (X)	- Motivasi variabel tidak berpengaruh pada kinerja guru - Disiplin variabel tidak berpengaruh pada kinerja guru - Kepemimpinan pemimpin tidak berdampak signifikan pada kinerja guru
25	Rachmawati Madjid, Taufik Hidayanto Media manajemen jasa vol.4 no. 1, Januari-Juni 2017, ISSN 2502-3632, hal: 77-91	1. Gaya kepemimpinan (X) 2. Disiplin kerja (X) 3. Kinerja karyawan (Y) 4. Kepuasan kerja (Z)	- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan - Kepuasan kerja memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sehingga hubungan semakin kuat - Kepuasan kerja memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sehingga hubungan semakin kuat
26	Bayu Kurniawan Seminar nasional dan call for paper 2017 Strategi pengembangan sumber daya manusia melalui publikasi jurnal ilmiah dalam menyikapi permenristekdikti RI no. 20 tahun 2017, hal: 254-269	1. Lingkungan kerja (X) 2. Kepemimpinan pemimpin (X) 3. Kepuasan kerja (X) 4. Kinerja guru (Y)	- Lingkungan kerja mempunyai kontribusi positif terhadap pembentukan kinerja guru - Kepemimpinan mempunyai kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru - Kepuasan kerja berperan menjadi moderasi yang menguatkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru - Kepuasan kerja berperan menjadi moderasi yang menguatkan pengaruh kepemimpinan pemimpin terhadap peningkatan kinerja guru
27	Yunis majidah, Tin agustina karnawati, ike kusdyah rachmawati Jurnal ilmiah bisnis dan ekonomi asia Vol. 14, N0. 2, hal: 105-112	1. Gaya kepemimpinan situasional (X) 2. Motivasi kerja (X) 3. Kepuasan kerja (X) 4. Kinerja guru (Y)	- Kinerja guru dipengaruhi gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara langsung - Kepuasan kerja tidak mampu memoderasi gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja terhadap kinerja guru
28	Ferdy ardiansyah, Sylvia diana purba DeReMa jurnal manajemen Vol. 10, No. 1, Mei 2015, hal: 104-123	1. Kepuasan kerja (X) 2. Motivasi karir (X) 3. Kepuasan karir (X) 4. Kinerja guru (Y) 5. Motivasi karir (X) 6. Kepuasan karir (Z)	- Kepuasan kerja terhadap kinerja guru mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif - Kepuasan kerja terhadap kepuasan karir dan kinerja guru mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif - Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dimediasi dengan sempurna oleh kepuasan karir hal ini terbukti dimana mediasi kepuasan karir signifikan positif - Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dimoderasi dengan murni oleh motivasi karir dengan signifikan namun negatif

No	Peneliti dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil
29	Aris wibowo, Y. Djoko susanto Jurnal manajemen sumber daya manusa vol. 11 No. 1 Juni 2017, hal: 108-120	1. Kepemimpinan (X) 2. Budaya organisasi (X) 3. Profesionalisme (X) 4. Kinerja (Y) 5. Kepuasan kerja (Z)	- Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. - Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai - Profesionalisme berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai - Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
30	Anjar budi utami, Edi wibowo, Setyaningsih sri utami Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol 17, Edisi Khusus April 2017, hal: 205-216	1. Perubahan organisasi (X) 2. Budaya organisasi (X) 3. Kinerja pegawai (Y) 4. Kepuasan kerja (Z)	- Ada pengaruh yang signifikan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai - Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai - Ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai - Kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
31	Rezki Alhamdi Jurnal Pariwisata Pesona, Vol 03, No 1, Juni 2018, ha: 57-68	1. Kompetensi (X) 2. Motivasi (X) 3. Kepuasan kerja (X) 4. Kinerja karyawan (Y)	- Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan - Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan - Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan - Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi - Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi - Kompetensi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka adalah model teoritis konseptual yang berkaitan dengan beberapa elemen yang telah diakui sebagai kesulitan yang signifikan (Sugiyono, 2014). Kerangka kerja adalah representasi visual tentang bagaimana penyelidikan penelitian akan berjalan secara logis. Kerangka kerja menyajikan kumpulan banyak konsep dan hubungan mereka, dan dibangun di sekitar pertanyaan penelitian (pertanyaan penelitian).

Kerangka kerja adalah model teoritis konseptual yang berkaitan dengan berbagai elemen yang dianggap sebagai isu utama (Sugiyono, 2014). Sebuah ilustrasi dari kemajuan logis dari sebuah proyek penelitian disebut kerangka kerja. Kerangka kerja mewakili kumpulan banyak konsep dan dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian. Kerangka pemikiran didasarkan pada hasil penelitian sebelumnya dan tinjauan pustaka yang akan diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Setiap organisasi diciptakan dengan orientasi untuk mencapai target tertentu, dan ketika itu terjadi, dikatakan telah berhasil. Dasar yang kuat dari keterampilan kepemimpinan, keterampilan interpersonal, dan budaya organisasi yang memaksimalkan kekuatan diperlukan untuk sukses. Berdasarkan perspektif ini, menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2013) yaitu: (a) budaya yang berhasil dapat mengembangkan pekerja sehingga memberi dampak positif bagi organisasi; (b) Budaya menyediakan cara bagi karyawan berbakat untuk mengeluarkan bakat mereka dan membuat dampak dalam organisasi; (c) Budaya menciptakan lingkungan kerja yang terikat, menantang, dan memotivasi pekerja; (d) Sistem penghargaan dan pengakuan budaya (*recognition*) memberikan penghargaan kepada guru atas kinerja dan kontribusinya terhadap keberhasilan sekolah.

Berdasarkan penelitian sebelumnya seperti (Abdorrhakman Ginting (2010) Masruri, 2014; Anoraga (2006) Syahril, 2015; Ginting, 2011; Bayu Kurniawan & Suhandana, 2013; Putra & Yunita, 2014; Spencer & Spencer, 2008 Soetopo, 2016) mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian, maka hipotesis pertama yang akan diuji dalam penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

## 2. Pengaruh Gaya kepemimpinan kinerja guru

Gaya kepemimpinan adalah sarana di mana proses kepemimpinan mempengaruhi orang lain atau bawahan dan bertindak dengan cara yang konsisten dengan hasil yang diinginkan. Untuk memperjelas bagaimana suatu organisasi beroperasi, struktur organisasi menjelaskan bagaimana manajemen dan koordinasi dicapai. Untuk mencapai efektivitas organisasi, ini memiliki dampak yang besar (Ivancevich & Donnelly, 1976). Menurut Rivai dan Junani Sagala (2011), gaya kepemimpinan memiliki tiga pola mendasar: a. Gaya kepemimpinan yang terpola dalam mengejar penyelesaian tugas b. Gaya kepemimpinan yang telah mendarah daging dalam pengembangan hubungan kolaboratif. c. Pendekatan kepemimpinan berdasarkan pada pentingnya hasil. Tiga gaya utama perilaku kepemimpinan Tipe Kepemimpinan Demokratis, Tipe Kepemimpinan Kontrol Bebas, dan Tipe Kepemimpinan Otoritarian dibangun berdasarkan tiga pola dasar ini.

Berdasarkan penelitian sebelumnya seperti (Madjid & Hidayanto, 2017; Majidah dkk., 2020; Yudani dkk., 2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan dukungan yang

positif terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, maka hipotesis kedua yang akan diuji dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

### 3. Pengaruh Kompetensi guru terhadap kinerja guru.

Istilah kompetensi mengacu pada sekelompok pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman (Kreitner & Kinicki, 2003; Oliver, 1990; “Wood, Chapman, Fromholtz, Wallace, & Zeffane,” 2004). Kemampuan setiap anggota organisasi untuk menggunakan pengetahuan, keterampilan, penemuan, dan kemampuan (*ability*) untuk menghasilkan layanan profesional dan kualitas orang disebut sebagai kompetensi (Oliver, 1990).

Kompetensi dasar seorang guru merupakan syarat untuk melaksanakan tugasnya sebagai guru dan pendidik. Kompetensi adalah kapasitas untuk melakukan tugas yang diperoleh melalui pendidikan (Mulyasa, 2009).

Berdasarkan penelitian sebelumnya seperti (Syakir & Pardjono, 2015; Wiyana dkk., 2016; Yudani dkk., 2013) yang menyatakan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian, maka hipotesis ketiga yang akan diuji dalam penelitian ini adalah pengaruh kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

### 4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru.

Disiplin kerja adalah pemahaman dan kesiapan seseorang untuk mematuhi semua hukum, aturan masyarakat, dan adat istiadat yang berlaku, termasuk persyaratan keagenan yang tertulis dan tidak tertulis (Handoko, 1998). Rasa tanggung jawab atas tanggung jawab yang diberikan menunjukkan kedisiplinan yang baik. Ketika instruktur diberi disiplin, kinerja dan profesionalisme mereka

langsung meningkat, yang pada gilirannya meningkatkan moral, kecintaan pada pekerjaan mereka, dan pencapaian hasil yang diinginkan. Di sisi lain, jika guru tidak terlatih, tujuan lembaga pendidikan tidak dapat tercapai.

Berdasarkan penelitian sebelumnya seperti (Bayu Kurniawan & Suhandana, 2013; Madjid & Hidayanto, 2017; Malik & Sriwidodo, 2008) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dimana semakin baik disiplin kerja maka semakin baik pula kinerja guru. Dengan demikian, maka hipotesis keempat yang akan diuji dalam penelitian ini adalah pengaruh disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

5. Hubungan kepuasan kerja dapat dapat menguatkan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Faktor kesesuaian dengan lingkungan kerja berdampak pada kinerja. Dengan kata lain, budaya perusahaan mempengaruhi kinerja di tempat kerja selain karakteristik pribadi. Salah satu aspek yang paling penting dari upaya untuk meningkatkan kinerja guru dan mencapai tujuan saat ini adalah pengembangan budaya organisasi di sekolah.

Berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara budaya perusahaan dan efektivitas guru diperkuat oleh kepuasan kerja (Sugiyono, Wibowo & Suseno, 2017). Dengan demikian, maka hipotesis kelima yang akan diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kepuasan kerja dapat menguatkan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

6. Hubungan kepuasan kerja dapat menguatkan hubungan antara Gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.

Kinerja sebagai sesuatu yang tampaknya secara pribadi terkait dengan tujuan organisasi. Salah satu tujuan organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi adalah kinerja yang baik. Kinerja yang unggul tidak dapat dicapai tanpa orang-orang yang unggul, dan sebaliknya.

Berdasarkan temuan dari penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja siswa diperkuat oleh kepuasan kerja (Bayu Kurniawan, 2017). Dengan demikian, maka hipotesis keenam yang akan diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kepuasan kerja dapat menguatkan hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.

7. Hubungan kepuasan kerja dapat menguatkan hubungan antara kompetensi guru terhadap kinerja guru.

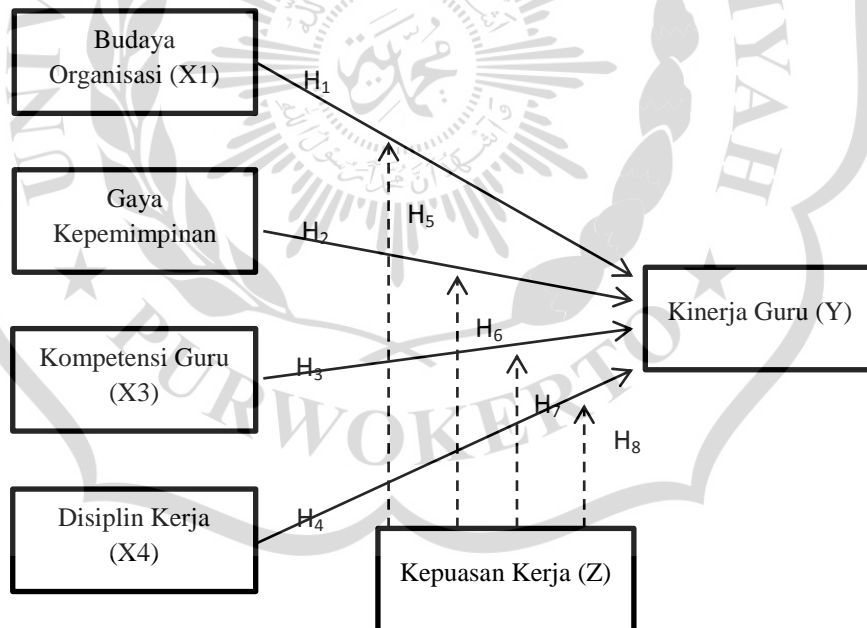
Seorang guru harus memiliki kompetensi agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. Ada beberapa cara untuk menjadi kompeten, antara lain melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Tanpa ini, kecuali Anda memiliki kemampuan yang diperlukan dalam mata pelajaran Anda, Anda tidak dapat bekerja sebagai guru.

Berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi guru dan kinerja guru diperkuat oleh kepuasan kerja (Rezki Alhamdi, 2018). Dengan demikian, maka hipotesis ketujuh yang akan diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kepuasan kerja dapat menguatkan hubungan antara kompetensi guru terhadap kinerja guru.

8. Hubungan kepuasan kerja dapat menguatkan hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja guru.

Guru perlu memiliki disiplin di tempat kerja agar bahagia dengan pekerjaannya. Disiplin tenaga kerja dapat berupa tepat waktu untuk bekerja, mengikuti instruksi, dan menggunakan peralatan yang tepat.

Kepuasan kerja dapat memperkuat kaitan antara disiplin kerja dan kinerja guru, menurut penelitian sebelumnya yang diungkapkan hasil tes (Madjid & Hidayanto, 2017). Penelitian ini menemukan bukti empiris bahwa secara bersamaan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, maka hipotesis kedelapan yang akan diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kepuasan kerja dapat menguatkan hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja guru.



Keterangan:

—————> : Hubungan langsung

- - - - -> : Hubungan moderasi

**Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran**

#### D. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan atau solusi jangka pendek untuk rumusan masalah yang menjadi subjek penelitian. Premis yang diturunkan secara deduktif dari informasi ilmiah yang telah ditetapkan sebelumnya digunakan untuk membangun hipotesis (Yusi dan Idris, 2009). Asumsi-asumsi berikut dikembangkan untuk penyelidikan ini berdasarkan penjelasan sebelumnya:

H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

H<sub>3</sub> : Kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

H<sub>4</sub> : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja dapat menguatkan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

H<sub>6</sub> : Kepuasan kerja dapat menguatkan hubungan antara Gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.

H<sub>7</sub> : Kepuasan kerja dapat menguatkan hubungan antara kompetensi guru terhadap kinerja guru.

H<sub>8</sub> : Kepuasan kerja dapat menguatkan hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja guru.