

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Equity Theory***

Teori keseimbangan atau Equity Theory dikemukakan oleh Jhon Stacey Adams, seorang psikolog kerja dan perilaku pada tahun 1963. Adams berpendapat dalam (Rynaldi & Mas'ud, 2022) bahwa teori ini berisi keseimbangan antara usaha yang dilakukan oleh karyawan pada pekerjaan mereka (input) dan hasil yang mereka dapatkan (output). Input disini dapat berupa kerja keras mereka dalam melaksanakan pekerjaan mereka, dan rasa antusias karyawan tersebut saat melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan output disini dapat berupa upah, pengakuan dari atasan, dan tanggung jawab atasan mereka atas pekerjaan karyawan tersebut.:

Berdasarkan Teori Ekuitas, Adam mengemukakan bahwa individu-individu akan membuat perbandingan-perbandingan tertentu terhadap suatu pekerjaan. Perbandingan perbandingan tersebut sangat mempengaruhi kemampuan pikiran dan perasaan mereka mengenai imbalan, serta menghasilkan perubahan motivasi dan perilaku. Teori ini menjelaskan bahwa individu membandingkan rasio usaha mereka dan imbalan dengan rasio usaha dan imbalan pihak lain yang dianggap serupa (similar). Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar, yaitu;

1. Individu berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan.
2. Apabila dirasakan ada kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi individu untuk menguranginya atau menghilangkannya.

3. Semakin besar persepsi ketidakadilannya, semakin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu.
4. Individu akan mempersepsikan ketidakadilan yang tidak menyenangkan (misalnya, menerima gaji terlalu sedikit) lebih cepat daripada ketidakadilan yang menyenangkan (misalnya, mendapatkan gaji terlalu besar). Berdasarkan asumsi tersebut, negosiasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menciptakan bahkan mengurangi ketidakadilan. Negosiasi sebagai proses pemecahan masalah interaktif yang melibatkan beberapa kompromi atau konflik untuk diselesaikan (Lax & Sebenius, 1986; Raiffa, 1982; Thompson, 2005)

### 2.1.2 Kinerja Guru

#### a. Pengertian Kinerja

Peraturan Menteri pendidikan Nasional (Permendiknas) No 41 Tahun 2007 memberikan pengertian kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi dan konkret merupakan konsekwensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan.

Kinerja guru merupakan gambaran tentang sikap, keterampilan, nilai, dan pengetahuan guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya (Mulyasa, 2013). Kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran (Supardi, 2013).

Menurut Barnawi & Arifin (2012), kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas dan pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang nya berdasarkan standard kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Dengan kata lain Guru adalah pilar pendidikan.

Berdasarkan uraian yang ada diatas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja guru mencerminkan sikap ,keterampilan, nilai, dan pengetahuan yang diterapkan dalam tugas mengajar. Kinerja ini dapat diukur berdasarkan standar tertentu yang mencakup kompetensi profesionalisme dalam melaksanakan tugas pendidikan. Dengan demikian, kinerja guru memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan pendidikan, karena guru merupakan pilar utama dalam proses pembelajaran yang menentukan kualitas hasil belajar siswa

### **b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Peraturan Pemerintah Nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Menurut Fasli Jalal (2007: 83) kinerja guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, dan menjadi teladan bagi peserta didik. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan

mendalam. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik

Menurut Kasmir (2019:189-193) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Kemampuan dan Keahlian, Pengetahuan Rancangan Kerja, Kepribadian, Motivasi kerja, Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Loyalitas, Komitmen, Disiplin Kerja. Sedangkan Menurut (Sedarmayanti, 2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja),
- 2) Pendidikan,
- 3) Keterampilan,
- 4) Manajemen kepemimpinan,
- 5) Tingkat penghasilan,
- 6) Gaji dan kesehatan,
- 7) Jaminan sosial,
- 8) Iklim kerja,
- 9) Sarana dan prasarana,
- 10) Teknologi, dan
- 11) Kesempatan berprestasi.



### **c. Manfaat Menilai Kinerja**

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, PK GURU adalah penilaian dari tiap butir

kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Secara umum, PK GURU memiliki 2 fungsi utama sebagai berikut.

1. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Dengan demikian, profil kinerja guru sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru akan teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan PKB.
2. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya.

Sulistiyani dan Rosidah (2013: 161) mengemukakan secara terperinci manfaat kinerja guru adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompetensi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian

## 6. Membantu mendiagnosis terhadap kesalahan pegawai

Menurut Notoatmodjo (2003:142), manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Peningkatan prestasi kerja; Dengan adanya penilaian kinerja, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya.
- 2) Kesempatan kerja yang adil; Adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap pegawai akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan.
- 3) Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan; Melalui penilaian kinerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah, dan memungkinkan adanya program pelatihan meningkatkan kemampuannya.
- 4) Penyesuaian kompensasi; Hasil penilaian kinerja dapat menjadi dasar untuk menentukan besaran kompensasi yang sesuai, yang didasarkan pada kontribusi individu terhadap organisasi.
- 5) Penilaian kinerja dapat membantu para pimpinan mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya;
- 6) Keputusan-keputusan promosi dan demosi; Hasil penilaian kinerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan mempromosikan pegawai yang berprestasi baik, dan demosi untuk pegawai yang berprestasi jelek.

- 7) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan; Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan desain kerja.
- 8) Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

#### **d.Indikator Kinerja**

Supardi (2013) menjelaskan bahwa indikator kinerja guru meliputi: pengetahuan, keterampilan, sistem penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan dan pengembangan. Indikator penilaian kinerja guru seperti yang terdapat pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2009 di atas, dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan pengetahuan sangat bergantung pada penguasaan pengetahuan yang akan dikomunikasikannya itu,
2. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru,
3. Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran menjadi hal penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas belajar siswa di kelas,
4. Kemampuan melakukan evaluasi/ penilaian pembelajaran.

Menurut Mangkunegara (2019:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan;

- 2) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing;
- 3) Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan;
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

#### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja guru adalah sikap kepatuhan, kesediaan, dan tanggung jawab seorang guru yang dalam menjalankan tugas profesionalnya menaati peraturan dan norma yang berlaku, termasuk menaati jam kerja, memenuhi standar kompetensi, dan menjalankan tugas pembelajaran serta pembimbingan secara profesional. Hal ini diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) No. 15 Tahun 2018 tentang Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah

Menurut Hasibuan (2002:193) Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dipertegas oleh Sutrisno (2009:86) disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan atau ketepatan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan dan ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk.

Sastrohadiwiryo (2002:291) mengatakan disiplin kerja ialah sebagai sikap Menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang Berlaku,, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan Dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas Dan wewenang yang diberikan kepadanya

Berdasarkan pernyataan para ahli, penulis menyimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seorang guru untuk mematuhi peraturan, norma sosial, dan ketentuan yang berlaku dalam suatu organisasi sekolah/yayasan. Disiplin kerja mencerminkan sikap hormat, kepatuhan, serta tanggung jawab guru terhadap aturan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Jika seorang guru mengabaikan peraturan tersebut, maka ia menunjukkan disiplin kerja yang buruk. Selain itu, disiplin juga mencakup kesiapan untuk menerima konsekuensi atau sanksi atas pelanggaran yang dilakukan.

### **b. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut (Oemar Hamalik 2002) Faktor- faktor yang mempengaruhi disiplin guru adalah

1. Faktor persepsi guru terhadap profesi guru
2. Faktor pembinaan dari pimpinan sekolah
3. Faktor penghasilan guru atau kebutuhan.

Menurut (Hasibuan M. 2013) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah patuh pada semua peraturan perusahaan, penggunaan waktu secara efektif, tanggung jawab dalam pekerjaan, dan tingkat kehadiran.

Menurut (Sutrisno, 2013), faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja diantaranya yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, adanya tidaknya keteladanan pimpinan, ada tidaknya peraturan pasti, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada karyawan, dan menciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Menurut Soejono (2000: 124) disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor yang sekaligus sebagai indikator dari disiplin kerja yaitu :

- a. Ketepatan waktu, para pegawai datang kekantor tepat waktu, tertib dan teratur dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.
- b. Menggunakan peralatan kantor dengan baik, sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.
- c. Tanggung jawab yang tinggi, pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat juga dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.
- d. Ketaatan terhadap aturan kantor, pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, dan juga merupakan cermin dari disiplin kerja yang tinggi.

#### **c. Manfaat Disiplin Kerja**

Secara umum Sutrisno (2015:86) menyatakan bahwa manfaat disiplin adalah sebagai berikut:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan

Manfaat disiplin kerja menurut (Hamali, 2016) yaitu :

- 1) Bagi organisasi : menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.
- 2) Bagi karyawan : akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **d. Indikator Disiplin Kerja Guru**

Mengacu pada PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, guru yang berstatus ASN harus hadir sesuai jadwal kerja dan menaati jam kerja, tidak sering izin tanpa alasan yang sah, mengisi daftar hadir secara tertib dan bagi guru non-ASN, aturan jam kerja biasanya diatur dalam kebijakan sekolah atau yayasan tempat mereka bekerja.

Menurut Hasibuan (2019:194-198) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kedisiplinan, diantaranya:

a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

b. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

e. Waskat

Waskat ialah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang

paling efektif, serta menciptakan sistem internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

f. Sanksi hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus dipertimbangkan logis, masuk akal dan secara diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan, namun juga tidak terlalu berat agar dapat tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya.

Menurut Edy Sutrisno (2019:94) indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Taat terhadap aturan waktu dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
- 2) Taat terhadap peraturan perusahaan peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan
- 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan ditunjukan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
- 4) Taat terhadap peraturan lainnya diperusahaan aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

### 2.1.4 Kepuasan Kerja

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja .

Kepuasan kerja guru adalah kondisi psikologis yang dirasakan oleh guru sebagai hasil dari pengalaman kerja yang memuaskan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka. Menurut (Sutrisno, 2016) kepuasan kerja adalah perasaan senang dan tidak senang karyawan ketika mereka memandangi serta menjalankan pekerjaanya. Sedangkan menurut (Marnisah, 2020) kepuasan kerja memiliki arti sebagai keadaan emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya, baik perasaan menyenangkan ataupun tidak menyenangkan.

Menurut (Hasibuan, 2020) kepuasan kerja terdiri dari beberapa jenis, yaitu:

1. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan yang diperoleh dari dalam pekerjaan seperti, menerima apresiasi atas kinerja, penempatan, perbuatan, peralatan, serta lingkungan kerja yang menyenangkan.
2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan yang diperoleh dari luar pekerjaan yaitu besaran kompensasi yang akan diperoleh dari pekerjaannya, supaya mereka dapat membeli semua kebutuhannya. Kesimpulannya, kepuasan kerja adalah perasaan positif atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh memenuhi kebutuhan dan harapan individu, baik dalam aspek finansial, emosional, maupun aktualisasi diri. Kepuasan ini muncul dari persepsi terhadap seberapa baik pekerjaan memenuhi kebutuhan karyawan serta evaluasi antara ketidakseimbangan yang diterima dengan yang dianggap layak. Dengan demikian, kepuasan kerja bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam lingkungan kerja.

3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan dicerminkan dari keseimbangan sikap emosional antara kompensasi yang diterima dengan pelaksanaan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat, apabila kompensasi yang mereka terima dan pelaksanaan pekerjaannya dirasa adil.

Kesimpulanya adalah kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan dan harapan individu, baik dalam aspek finansial, emosional, maupun aktualisasi diri. Kepuasan ini muncul dari persepsi terhadap sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan karyawan serta keseimbangan antara apa yang diterima dengan apa yang dianggap layak. Faktor-faktor seperti penghargaan atas kinerja, lingkungan kerja yang kondusif, serta kompensasi yang adil memainkan peran penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal dalam lingkungan kerja.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru mengacu pada Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;
2. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
3. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;

4. Memperoleh kompetensi; kesempatan untuk meningkatkan
5. Memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalan;
6. Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan, dan/atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru, dan peraturan perundang-undangan;
7. Memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas;
8. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi;
9. Memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan;
10. Memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi; dan/atau
11. Memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya

Gilmer (1966) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (Lih.: As'ad, 2003: 114).

Menurut Sutrisno (2017) terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya:

1. Faktor psikologis merupakan faktor yang mempunyai hubungan terhadap kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan juga keterampilan.

2. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan pada interaksi sosial baik antar sesama karyawan, maupun dengan atasannya.
3. Faktor fisik adalah faktor yang berhubungan pada kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu serta waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, pertukaran udara, suhu, penerangan, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan lain sebagainya.
4. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan meliputi sistem besarnya gaji, jaminan sosial, jenis-jenis tunjangan, promosi, fasilitas yang diberikan dan sebagainya.

Robbins & Judge (2009, p. 119), menyatakan ada 5 faktor kepuasan kerja yaitu

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang karyawan sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan itu sendiri.
2. Kepuasan terhadap imbalan dari pekerjaan itu. Di mana karyawan merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan karyawan lain yang bekerja di organisasi itu.
3. Kepuasan terhadap supervisi dari atasan. Karyawan merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.
4. Kepuasan terhadap rekan kerja. Karyawan merasa puas terhadap rekan - rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.
5. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

### **c. Manfaat & Tujuan Kepuasan Kerja**

Menurut Nitisemito (2002) manfaat kepuasan kerja yaitu

1. Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan
2. Kerusakan akan dapat dikurangi,
3. Absensi dapat diperkecil,
4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil
5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan
6. Ongkos per unit dapat diperkecil.

Menurut Sutrisno (2017) tujuan kepuasan kerja adalah untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi karyawan sehingga mereka dapat mencapai prestasi kerja yang optimal.

Menurut Handoko (2020) tujuan kepuasan kerja adalah untuk menciptakan rasa senang dan puas pada karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Menurut Afandi (2016) tujuan kepuasan kerja adalah untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi.

### **d. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2021), adapun indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilaksanakan seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja;

- 2) Upah, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil;
- 3) Pengawas, seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerjanya; dan
- 4) Rekan Kerja, seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat membuat pekerjaan menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Sedangkan Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2018) adalah:

- a) Kepuasan terhadap gaji,
- b) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri,
- c) Kepuasan terhadap sikap atasan, d) Kepuasan terhadap rekan kerja,
- d) Kepuasan terhadap promosi

Indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2014) antara lain:

- 1) Kesetiaan penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang lain yang tidak bertanggung jawab.
- 2) Kemampuan penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- 3) Kejujuran penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas – tugasnya memenuhi perjanjian bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

- 4) Kreatifitas penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.
- 5) Kepemimpinan penilai menilai kemampuan untuk memimpin, memiliki pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- 6) Tingkat gaji penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.
- 7) Kepuasan kerja tidak langsung Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.
- 8) Lingkungan kerja penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

### **2.1.5 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

#### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari

apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan.

Kepemimpinan Transformasional menurut Terry dalam Kartono adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Ordway Teod masih dalam bukunya Kartono mengatakan *"The Art Of Leadership"* merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Bass dan Avolio mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama (Ashar, 2008 : 199).

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan dan pengembangan individu maupun organisasi dengan cara memotivasi, menginspirasi, serta meningkatkan kepercayaan diri bawahan. Pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga berupaya mengembangkan potensi bawahan agar mampu melampaui batas kemampuan mereka. Kepemimpinan ini menekankan pada pengaruh, inspirasi, dan kerja sama dalam mencapai visi bersama, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan produktif.

### **b. Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Northouse (2013), mengemukakan bahwa empat faktor kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Pengaruh ideal atau karisma pengaruh ideal atau karisma mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi bawahan. Bawahan menjadikan pemimpin sebagai contoh dalam perusahaan. Pemimpin sangat dihargai dan dipercaya oleh bawahannya. Pemimpin memberi bawahan visi dan pemahaman akan misi. Pada intinya, faktor ini mendeskripsikan individu khusus yang ingin membuat orang lain mengikuti visi yang diutarakannya.
- b. Motivasi yang menginspirasi faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada bawahan, menginspirasi melalui motivasi dan menjadi bagian dalam visi bersama dalam perusahaan. Pada praktiknya, pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan bawahan untuk melakukan lebih dari yang dilakukan sebelumnya untuk kepentingan pribadi bawahan.
- c. Rangsangan intelektual faktor ini mencakup kepemimpinan yang merangsang bawahan untuk bersikap kreatif dan inovatif serta mendorong keyakinan dan value yang dimiliki bawahan masing-masing. Jenis kepemimpinan ini mendukung bawahan ketika berhadapan dengan masalah dan mengembangkan cara inovatif dalam penyelesaiannya

Menurut Komang Ardana dan Ni Wayan Mujiati dalam buku Prilaku Organisasi mengatakan ada beberapa faktor tertentu yang dapat mempengaruhi proses kepemimpinan dalam suatu organisasi, faktor tersebut antara lain adalah;

1. Karakteristik pribadi pemimpin yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.
2. Kelompok yang dipimpin. Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa -apa, sebelum ia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya.
3. Situasi. Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat.

### **c. Manfaat Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Pimpinan yang memiliki gaya transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai (Benjamin & Flynn, 2006, dalam Saragih, 2007).

Para pakar transformational leadership (Bass, 1999 & Burns, 1978, dalam Utomo, 2002) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih

efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Argumen ini banyak didukung oleh sejumlah temuan-temuan penelitian seperti (Dumdadum dkk, 2000, dalam Utomo, 2002). Para pimpinan transformasional lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Bersona & Avolio, 2004, dalam Wijaya, 2005).

#### **d. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio adalah sebagai berikut:

- a. *Idealized influence (or charismatic influence)* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.
- b. *Inspirational Motivation* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain,

pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

- c. *Intellectual stimulation* karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.
- d. *Individualized consideration* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan.

#### e. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berikut adalah beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010: 263):

- 1. Kharisma: Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Kharisma merupakan kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang ikut berperan untuk membuat orang lain mendukung visi.

2. Motivasi Inspiratif: Motivasi inspiratif disini yang dimaksud adalah pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis untuk menumbuhkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada anggotanya disini adalah pentingnya visi dan misi yang sama. Karena dengan adanya visi yang sama menjadikan anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.
3. Stimulasi Intelektual: Stimulasi intelektual yaitu pemimpin yang mampu membentuk karyawan dalam memecahkan masalah lama dengan inovasi yang dimilikinya. Pemimpin berusaha mendorong perhatian dan kesadaran anggota akan permasalahan yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.
4. Perhatian yang Individual: Perhatian yang individual disini adalah pimpinan selalu memperhatikan dan memperlakukan karyawannya secara individual, serta melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak anggota untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri anggota masing-masing.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tujuan dari penelitian sebelumnya adalah untuk memberikan dasar penting bagi penelitian berikutnya yang bertujuan untuk memperluas konsep dan memperluas pengetahuan yang sudah ada. Untuk menyusun kerangka penelitian yang relevan dan membantu perkembangan ilmu pengetahuan atau praktik, peneliti harus memahami tujuan ini. Ada beberapa studi sebelumnya yang digunakan sebagai acuan, termasuk:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil (Kesimpulan)
1	Riyadi, S., & Irwanto, D. (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	Kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kepuasan kerja, kinerja guru	Regresi linier berganda	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan disiplin kerja dan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi.
2	Juwanti ni, N., Rochma n, T., & Edy, S. (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Guru	Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, disiplin kerja, kinerja guru	Analisis jalur (path analysis)	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja, yang memperkuat disiplin dan kinerja guru.
3	Devinta, S., & Santosa,	Peran Kompetensi Profesional dan Disiplin Kerja	Kompetensi profesional, disiplin kerja	Regresi moderasi	Kepemimpinan transformasional

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil (Kesimpulan)
	A. B. (2022)	terhadap Kinerja Guru dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi	kepemimpinan transformasional, kinerja guru		asional memperkuat hubungan antara kompetensi profesional dan disiplin kerja dengan kinerja guru.
4	Budiwibowo, S. (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di Madiun	Kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, kinerja guru	Korelasional	Kepemimpinan transformasional lebih dominan dibanding kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan kinerja guru.
5	Oupen, S. M., & Agung, A. A. G. (2020)	Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja,	Regressi linier	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempengaruhi

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil (Kesimpulan)
		Kerja terhadap Komitmen Organisasional Guru SD	komitmen organisasional		ruhi komitmen kerja guru yang berdampak pada kinerja mereka.
6	Hidayat, Z., & Taufiq, M. (2012).	Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang	lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan	Regressi linier berganda	Lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Razak, M., & Handaya ni, D. (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP	Kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, motivasi kerja, kinerja guru	Regressi linier dengan metode survei	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja guru (90,4%), diikuti oleh disiplin kerja (38,9%)

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil (Kesimpulan)
8	Wiyono, G., & Kirana, K. C. (2022)	Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru SMA dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	Pelatihan kerja, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja guru	Structural Equation Modeling (SEM)	dan motivasi kerja yang lebih kecil pengaruhnya dibanding variabel lain.
9	Trisnowati, W. M. (2019)	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional	Motivasi, kepemimpinan transformasional, disiplin,	Regresi linier berganda	Pelatihan kerja dan kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan performa guru
					Disiplin kerja lebih berpengaruh pada

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil (Kesimpulan)
		, dan Disiplin terhadap Komitmen serta Kinerja Guru	komitmen, kinerja guru		komitmen kerja dibanding faktor lainnya.
10	Harahap, H. S. R. B., Fauzan, M., & Barus, T. (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru	Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja guru	Regressi linier sederhana	Kepuasan kerja menjadi mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru.

Sumber : Data Diolah peneliti

### 2.3 Kerangka Penelitian

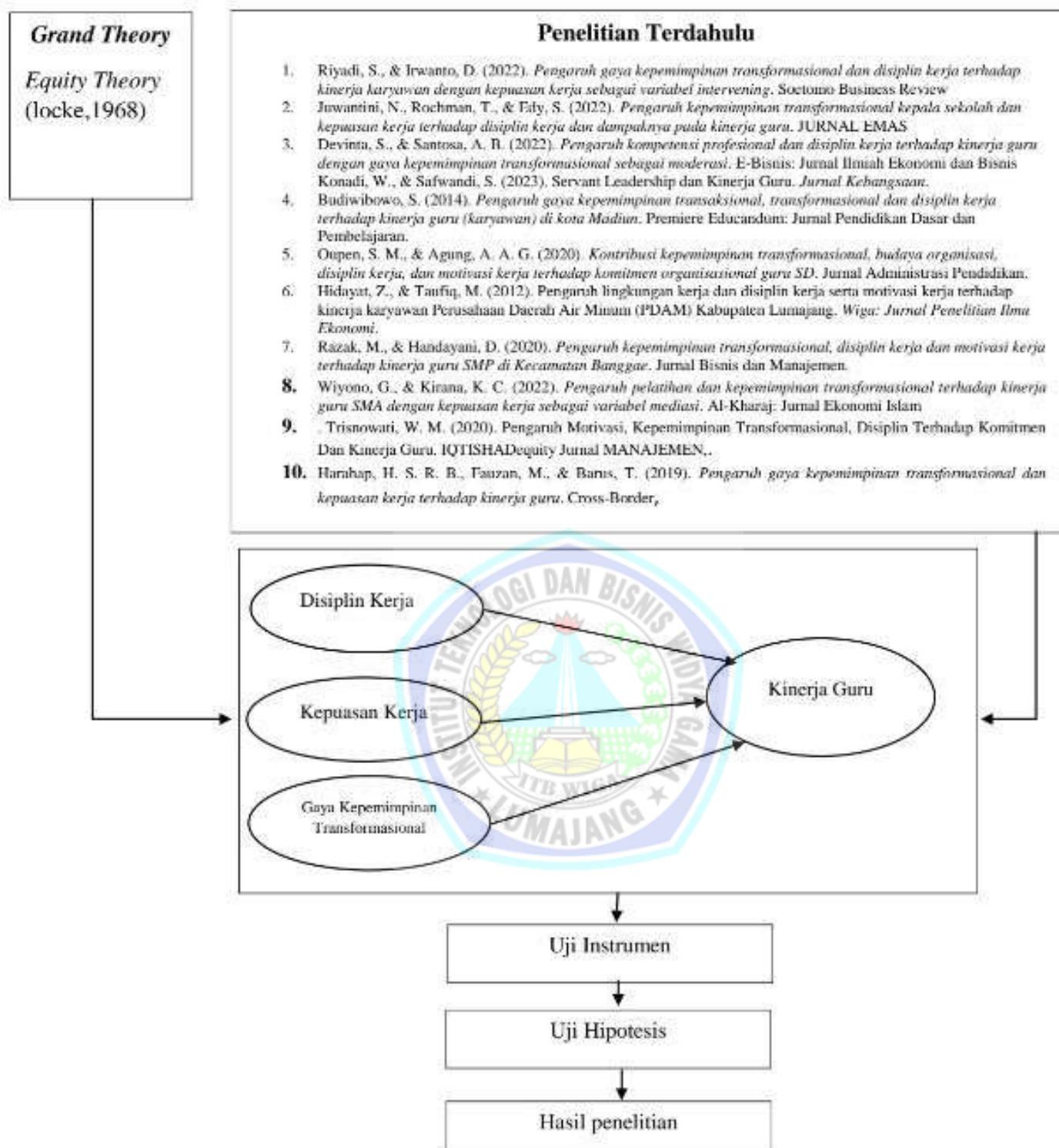
#### 2.3.1 Kerangka Pemikiran

Menurut Widayat dan Amirullah (2002) kerangka berpikir atau juga disebut sebagai kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berbubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir juga menjelaskan sementara terhadap gejala yang menjadi masalah (objek) penelitian. Alur berpikir yang didasarkan pada teori-teori terdahulu dan juga pengalaman-pengalaman empiris, merupakan dasar untuk menyusun

kerangka berpikir yang berguna untuk membangun suatu hipotesis. Dengan demikian, kerangka berpikir merupakan dasar penyusunan hipotesis.

Menurut Sugiono (2019) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan beragam aspek yang sudah diidentifikasi. Kerangka berpikir penelitian lalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesikan dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Kerangka berpikir memuat teori atau dalil serta konsep-konsep yang menjadi dasar dalam penelitian. Kerangka berpikir ini menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel. Kerangka berpikir dapat disajikan dalam bentuk bagan yang menunjukkan alur pikir peneliti dan keterkaitan antar variabel yang diteliti (Riduwan, 2011).

Kerangka pemikiran digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk menunjukkan hubungan kausal antara variabel independen dan dependen. Kerangka ini didasarkan pada teori, ide, dan hasil penelitian sebelumnya. Berikut ini adalah rangka kerjanya:



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

Sumber : *Grand theory* dan Penelitian Terdahulu

### 2.3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah struktur intelektual yang digunakan peneliti untuk menjelaskan bagaimana variabel yang diteliti berhubungan satu sama lain dan berdasarkan teori dan konsep yang relevan. Kerangka ini memberikan gambaran sistematis tentang bagaimana konsep-konsep yang terlibat dalam penelitian berinteraksi satu sama lain dan mendukung tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, kerangka konseptual menghubungkan variabel independen, yaitu manajemen hubungan disiplin kerja, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan, dengan variabel dependen, yaitu kinerja guru



**Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual**

Sumber: Razak(2020),& Harahap, et al(2019)

## 2.4 Hipotesis

### A. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru

Disiplin kerja merupakan faktor krusial yang mempengaruhi kinerja guru. Guru yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung lebih efektif dalam mengelola waktu, mempersiapkan materi pelajaran, serta menjalankan tugas administrasi dan akademik dengan baik. Disiplin kerja merupakan faktor yang memengaruhi kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Guru yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung lebih produktif, tepat waktu, serta mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik. Sebaliknya, kurangnya disiplin kerja dapat berdampak pada rendahnya kualitas pengajaran dan pencapaian hasil belajar siswa.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan/pegawai terhadap peraturan atau ketepatan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan dan ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk dan berpengaruh terhadap kinerja mereka. Sutrisno (2009:86). Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hasibuan (2002:193). Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2002:291) mengatakan disiplin kerja ialah sebagai sikap Menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang Berlaku,, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan Dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas Dan wewenang yang diberikan kepadanya

Penelitian oleh Trisnowati (2019) ,Hidayat (2012), dan Razak (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan:

**H<sub>1</sub>: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru**

## **B. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Kepuasan kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan kinerja guru. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat mengajar yang baik, serta dedikasi yang lebih besar dalam mendidik siswa. Sebaliknya, guru yang tidak puas dengan pekerjaannya dapat menunjukkan penurunan dalam produktivitas dan kualitas pengajaran. Beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru meliputi gaji yang layak, lingkungan kerja yang kondusif, hubungan baik dengan rekan dan atasan, kesempatan untuk berkembang, serta apresiasi terhadap kinerja mereka. Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, guru lebih terpacu untuk bekerja secara maksimal, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas. (Edy Sutrisno 2019:74), kepuasan kerja memiliki arti sebagai keadaan emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya, baik perasaan menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. (Marnisah, 2020). Menurut (Sutrisno, 2016) kepuasan kerja adalah

perasaan senang dan tidak senang karyawan ketika mereka memandangi serta menjalankan pekerjaanya.

Penelitian terdahulu oleh Harahap, Fauzan, & Barus (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan demikian hipotesis yang diajukan:

**H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.**

### **C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru**

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Kepala sekolah/pemimpin yayasan yang memiliki visi jelas, memberi motivasi, dan mendukung inovasi akan mendorong guru untuk bekerja lebih baik dan lebih kreatif dalam proses pembelajaran. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja guru dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan dukungan emosional, serta mendorong inovasi dalam proses pembelajaran.

Bass dan Avolio mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama (Ashar, 2008 : 199). kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu

kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. (O'Leary 2001)

Penelitian oleh Riyadi & Irwanto (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru. Oleh karena itu

**H<sub>3</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru..**

