

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Kemampuan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kemampuan Kepala Sekolah

Kemampuan atau *ability* merupakan salah satu faktor fundamental yang menentukan kualitas kepemimpinan seseorang, termasuk dalam konteks pendidikan. Dalam dunia kerja, kemampuan sering kali didefinisikan sebagai kapasitas individu dalam menyelesaikan berbagai tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya (Noviana et.al., 2025). Lebih dari sekadar keterampilan teknis, kemampuan mencakup berbagai aspek kepribadian dan potensi diri seseorang, seperti pengetahuan, pengalaman, sikap, dan keterampilan yang diperoleh melalui pembelajaran formal maupun informal (Hasniaty et.al., 2024).

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, Kemampuan Kepala Sekolah merupakan keseluruhan potensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin sekolah dalam mengelola, mengarahkan, serta mengembangkan institusi pendidikan yang dipimpinnya. Kepala sekolah dituntut untuk mampu memadukan kompetensi manajerial, supervisi akademik, dan kepemimpinan visioner. Suddin et.al. (2022) menegaskan bahwa kemampuan kepala sekolah merupakan hasil dari kombinasi antara penguasaan pengetahuan pendidikan, keterampilan kepemimpinan, serta sikap profesionalisme yang tinggi dalam mengambil keputusan.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kemampuan kepala sekolah merupakan keseluruhan potensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin sekolah dalam mengelola, mengarahkan, serta mengembangkan institusi pendidikan yang dipimpinnya. Kepala sekolah dituntut untuk mampu memadukan kompetensi manajerial, supervisi akademik, dan kepemimpinan visioner. Suddin et.al. (2022) menegaskan bahwa kemampuan kepala sekolah merupakan hasil dari kombinasi antara penguasaan pengetahuan pendidikan, keterampilan kepemimpinan, serta sikap profesionalisme yang tinggi dalam mengambil keputusan.

Perspektif Teoritis Menurut Sun et.al. (2024), *The roles of educational leaders in AI-assisted administrative decision-making: a proposed framework for symbiotic collaboration*” Para kepala sekolah memainkan peran interpersonal, informasional, dan decisional (pengambilan keputusan)—mirip dengan definisi Mintzberg—namun dalam konteks modern, dimana mereka juga mengintegrasikan teknologi dan AI dalam pengambilan keputusan semi-terstruktur dan tak terstruktur.

Sedangkan menurut He et.al. (2024) – *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education* Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan supervisi instruksional, pengawasan kelas, umpan balik langsung, dan menyediakan peluang pengembangan profesional secara signifikan mempengaruhi pertumbuhan profesional guru. Kemampuan ini bersifat multidimensi, yang berarti mencakup dimensi teknis, interpersonal, dan konseptual.

- a. Kemampuan teknis: mengacu pada keterampilan kepala sekolah dalam menjalankan tugas administratif, mengelola kurikulum, anggaran, serta logistik sekolah.
- b. Kemampuan interpersonal: berkaitan dengan kemampuan menjalin komunikasi, membangun tim, dan memelihara hubungan baik dengan warga sekolah.
- c. Kemampuan konseptual: adalah kemampuan berpikir strategis, memahami kebijakan, serta merancang inovasi untuk perbaikan sistem pendidikan di sekolah.

Konteks Praktis di Sekolah Dalam praktiknya, kemampuan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan pengelolaan institusi pendidikan. Kepala sekolah yang kompeten akan mampu menciptakan budaya sekolah yang positif, menginspirasi guru untuk berinovasi dalam pengajaran, serta mendorong partisipasi aktif dari seluruh warga sekolah. Hal ini senada dengan pendapat Tanjung et.al. (2021), yang menyatakan bahwa kepala sekolah yang mampu berperan sebagai pemimpin transformasional akan menciptakan dampak positif terhadap motivasi, kinerja, dan loyalitas guru.

Di sisi lain, kemampuan kepala sekolah juga mencakup kemampuan dalam menyikapi perubahan dan tantangan yang terus berkembang, seperti digitalisasi pembelajaran, tuntutan kurikulum merdeka, dan kebutuhan akan kepemimpinan yang adaptif dan responsif. Oleh karena itu, pengembangan kemampuan kepala sekolah harus menjadi fokus dalam program peningkatan kapasitas tenaga pendidik dan kependidikan.

Penelitian lainnya oleh Weliyanto (2021) menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di beberapa sekolah di Kabupaten Berau. Hasil ini memperkuat adanya *research gap* bahwa kemampuan kepala sekolah tidak selalu menjadi determinan utama dalam meningkatkan kinerja guru, terutama dalam konteks tertentu atau daerah yang memiliki dinamika organisasi berbeda.

Kemampuan kepala sekolah adalah kapasitas menyeluruh yang mencerminkan penguasaan pengetahuan, pengalaman, sikap profesional, dan keterampilan manajerial serta kepemimpinan yang dibutuhkan untuk mengelola sekolah secara efektif dan efisien. Walaupun sebagian besar studi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, beberapa hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan, yang membuka ruang lebih luas untuk penelitian lanjutan dengan mempertimbangkan variabel kontekstual lainnya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Kepala Sekolah

1. Latar Belakang Pendidikan

- a. Tingkat pendidikan dan bidang keilmuan sangat memengaruhi wawasan manajerial dan pedagogik kepala sekolah.
- b. Kepala sekolah dengan latar belakang pendidikan yang relevan lebih mudah memahami tugas-tugas kepemimpinan akademik dan administratif.

2. Pelatihan dan Pengembangan Profesional

- a. Program diklat (pendidikan dan pelatihan), workshop, dan seminar berpengaruh langsung pada peningkatan kemampuan teknis dan kepemimpinan.
 - b. Kepemimpinan yang efektif sering kali tumbuh dari pelatihan yang bersifat aplikatif dan berkelanjutan.
3. Pengalaman Manajerial
 - a. Lama menjabat dan pengalaman dalam posisi kepemimpinan atau pengelolaan sekolah sebelumnya berkontribusi pada keterampilan pengambilan keputusan, komunikasi, dan penyelesaian masalah.
4. Kemampuan Interpersonal dan Komunikasi
 - a. Kemampuan membina hubungan baik dengan guru, siswa, dan masyarakat sekolah sangat penting untuk menciptakan iklim kerja yang harmonis dan kolaboratif.
 - b. Kepala sekolah yang komunikatif cenderung lebih mudah membangun kepercayaan dan menginspirasi bawahannya.
5. Gaya Kepemimpinan
 - a. Gaya kepemimpinan transformasional, visioner, atau demokratis cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru dibandingkan gaya otoriter.
 - b. Kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan konteks juga merupakan faktor kunci.
6. Dukungan dari Pemangku Kepentingan

- a. Dukungan dari dinas pendidikan, pengawas sekolah, komite sekolah, dan masyarakat sangat membantu dalam pelaksanaan program-program strategis kepala sekolah.
 - b. Minimnya dukungan bisa menghambat kapasitas implementasi kebijakan.
7. Ketersediaan Sarana dan Prasarana
- a. Kualitas fasilitas sekolah dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan program yang dirancang oleh kepala sekolah.
 - b. Kepala sekolah membutuhkan sumber daya yang memadai untuk menerapkan ide atau strategi pengembangan sekolah.
8. Kepribadian dan Sikap Profesional
- a. Nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, keteladanan, disiplin, dan komitmen sangat memengaruhi cara kepala sekolah menjalankan tugasnya.
 - b. Kepemimpinan berbasis nilai menjadi fondasi utama keberhasilan dalam membina seluruh warga sekolah.
- 3. Indikator Kemampuan Kepala Sekolah**

Parameter kemampuan kepala sekolah dalam penelitian ini mengacu pada lima aspek utama sebagai berikut (Hasniaty et.al., 2024):

- a. Pengetahuan Merupakan dasar utama dalam membentuk keterampilan dan kemampuan. Pengetahuan ini mencakup informasi, fakta, prinsip, serta prosedur yang terorganisasi dan apabila diterapkan dengan tepat, akan mendukung tercapainya kinerja kerja yang optimal.

- b. Pelatihan Proses pendidikan jangka pendek yang dirancang secara sistematis dan terstruktur. Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan serta keterampilan teknis tertentu kepada tenaga kerja, terutama bagi yang berada di tingkat non-manajerial.
- c. Pengalaman Tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui masa kerja. Pengalaman dapat dilihat dari lamanya waktu seseorang bekerja serta seberapa jauh ia menguasai tugas dan tanggung jawabnya.
- d. Keterampilan Kemampuan seseorang dalam menguasai pekerjaannya, termasuk dalam mengoperasikan alat maupun mesin yang berkaitan dengan tugasnya, tanpa mengalami kesulitan berarti.
- e. Kesanggupan Kerja Merupakan kondisi di mana seseorang merasa yakin dan mampu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan baik dan tuntas.

Walaupun banyak penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru, beberapa penelitian menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan.

Kemampuan kepala sekolah adalah kapasitas menyeluruh yang mencerminkan penguasaan pengetahuan, pengalaman, sikap profesional, dan keterampilan manajerial serta kepemimpinan yang dibutuhkan untuk mengelola sekolah secara efektif dan efisien. Walaupun sebagian besar studi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, beberapa hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan, yang

membuka ruang lebih luas untuk penelitian lanjutan dengan mempertimbangkan variabel kontekstual lainnya.

2.1.2 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan internal yang mengarahkan, mengendalikan, dan menggerakkan seseorang untuk bertindak sesuai perilaku yang diharapkan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Sari et.al., 2024). Motivasi juga dapat diartikan sebagai perubahan energi dalam diri individu yang ditandai dengan munculnya dorongan afektif serta reaksi-reaksi yang mendorong individu untuk berupaya meraih tujuan (Noviana et.al., 2025). Dengan kata lain, motivasi adalah kondisi psikologis dalam diri seseorang yang menumbuhkan keinginan untuk melakukan suatu aktivitas demi pencapaian tujuan tertentu.

Dalam lingkungan kerja, motivasi menjadi faktor kunci yang mendorong pegawai untuk mencapai hasil terbaik. Motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target organisasi, tetapi juga memengaruhi kepuasan kerja, komitmen, dan loyalitas karyawan. Menurut Khaeruman et.al. (2021), tanpa adanya motivasi yang cukup, seseorang cenderung tidak dapat bekerja secara optimal, baik dalam memenuhi standar kerja maupun melampauinya. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan elemen penting dalam membangun kinerja guru yang unggul, disiplin, dan inovatif.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruh Motivasi Kerja

Menurut Khaeruman et.al. (2021), terdapat dua kelompok utama faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu:

a. Faktor-faktor Individual

1. Tujuan-tujuan (goals) – Tujuan yang jelas dapat memberi arah dan fokus dalam bekerja.
2. Kebutuhan-kebutuhan (needs) – Pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri mendorong semangat kerja.

b. Faktor-faktor Organisasional

1. Pembayaran atau gaji (pay) – Kompensasi yang adil meningkatkan kepuasan dan motivasi.
2. Keamanan pekerjaan (job security) – Rasa aman terhadap status pekerjaan memperkuat loyalitas.
3. Kerja sama sesama pegawai (co-workers) – Hubungan baik dalam tim mendorong kenyamanan bekerja.
4. Pengawasan (supervision) – Kepemimpinan yang suportif meningkatkan motivasi bawahan.
5. Pujian (praise) – Pengakuan atas hasil kerja memberikan dorongan psikologis positif.

3. Indikator Motivasi Kerja

Parameter motivasi kerja dalam penelitian ini mengacu pada dua aspek utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Sari et.al., 2024; Ilmiyah et.al., 2025).

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu dan berkaitan langsung dengan sifat atau isi pekerjaan yang dilakukan. Beberapa faktor motivasi intrinsik mencakup rasa tanggung jawab, di mana individu merasa perlu dilibatkan dan ingin diakui sebagai pribadi yang kompeten. Selain itu, prestasi yang dicapai melalui pekerjaan dapat mendorong semangat kerja karena adanya kebanggaan atas keberhasilan tersebut. Pengakuan dari orang lain terhadap pencapaian kerja juga menjadi sumber motivasi yang kuat, bahkan terkadang melebihi kepuasan yang diperoleh dari kompensasi finansial. Pekerjaan itu sendiri dapat menjadi faktor motivasi apabila dirasa menarik, menantang, dan bermakna bagi pegawai. Terakhir, kesempatan untuk berkembang, seperti promosi atau peningkatan pengalaman kerja, menjadi aspek penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik bersumber dari luar diri individu dan biasanya dikendalikan oleh pihak lain atau lingkungan kerja. Faktor-faktor ekstrinsik meliputi gaji atau kompensasi yang layak, yang jika dikelola dengan baik dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Keamanan dan keselamatan kerja juga menjadi elemen penting, karena lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan menciptakan rasa tenang dan stabilitas dalam bekerja. Selain itu, status pekerjaan, yaitu posisi atau peringkat sosial dalam pekerjaan, dapat memengaruhi semangat kerja individu karena memberikan rasa dihargai dan diakui secara sosial.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Contohnya adalah penelitian oleh Lestari et.al. (2021) yang berjudul Pengaruh Tunjangan Profesi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Gugus 1 Kecamatan Sungai Lilin, yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi bukan satu-satunya penentu keberhasilan kerja guru.

Penelitian lain oleh Kurdi et.al. (2023), dengan judul Pengaruh Motivasi, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru TPQ dan Madin, menemukan bahwa motivasi kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini memperkuat bahwa motivasi kerja, meskipun penting, tetap perlu didukung oleh faktor-faktor lain seperti beban kerja yang seimbang dan lingkungan kerja yang kondusif.

Motivasi kerja merupakan kekuatan pendorong internal dan eksternal yang memengaruhi semangat guru dalam bekerja. Motivasi tidak hanya lahir dari kebutuhan pribadi, tetapi juga dari faktor-faktor eksternal seperti penghargaan dan kondisi kerja. Oleh karena itu, perlu pendekatan holistik dalam menganalisis dan meningkatkan motivasi kerja guru agar berdampak optimal pada kinerjanya.

2.1.3 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya (Sari, et.al 2024). Secara umum, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap emosional yang positif terhadap pekerjaan yang

dilakukan, yang mencerminkan rasa senang dan kecintaan terhadap pekerjaan, serta tercermin melalui moral kerja, kedisiplinan, dan pencapaian kinerja yang baik (Hasniaty et.al 2024). Kepuasan kerja merupakan respons dari dalam diri seorang pegawai, baik berupa rasa puas maupun tidak puas, atas pencapaian kerja yang telah dilakukan, serta terpenuhinya kebutuhan dan keinginan yang muncul melalui aktivitas kerja (Putri dan Lamidi, 2024). Disisi lain, kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif yang muncul ketika seseorang menjalankan tugas, di mana pekerjaan tersebut mampu memenuhi nilai-nilai yang dianggap penting bagi individu yang bersangkutan (Ratnasari et.al. 2020).

1. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat lima faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut (Sari, et.al 2024).

- a. **Pemenuhan Kebutuhan:** Kepuasan kerja dipengaruhi oleh seberapa baik karakteristik pekerjaan dapat memberikan kesempatan bagi individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. **Perbedaan Pemenuhan:** Kepuasan kerja juga berkaitan dengan perbedaan antara harapan individu dan apa yang diterima dari pekerjaannya. Jika harapan lebih besar daripada apa yang diperoleh, individu cenderung merasa tidak puas. Sebaliknya, mereka akan merasa puas jika manfaat yang diterima melebihi harapan yang ada.
- c. **Pencapaian Nilai:** Kepuasan kerja dapat dihasilkan dari persepsi individu terhadap pemenuhan nilai-nilai pribadi yang penting melalui pekerjaan tersebut.

- d. Keadilan Kerja: Tingkat kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- e. Komponen Genetik: Perbedaan sifat individu juga memiliki peran penting dalam menjelaskan kepuasan terhadap karakteristik pekerjaan, yang terkait dengan faktor kerja dan lingkungan sekitar.

2. Indikator Kepuasan Kerja

Parameter kepuasan kerja dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut (Sari, et.al 2024).

- a. Pekerjaan Itu Sendiri (*Work Itself*):
Pekerjaan yang menarik dan menantang, yang tidak membosankan serta memberikan status lebih tinggi bagi karyawan, menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja.
- b. Penghasilan/Gaji (*Pay*)
Jumlah uang yang diterima karyawan, yang dianggap pantas dan layak, menjadi penilaian utama bagi kepuasan kerja karena merupakan penghargaan atas kontribusi mereka.
- c. Promosi (*Promotion*)
Kesempatan untuk berkembang secara profesional dan memperluas keahlian menjadi faktor yang mendorong karyawan merasa dihargai dan termotivasi, yang berkontribusi pada kepuasan mereka dalam bekerja.
- d. Pengawasan (*Supervision*)

Kemampuan penyelia dalam memberikan dukungan teknis serta bantuan perilaku untuk karyawan dapat memengaruhi sejauh mana mereka merasa dihargai dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

e. Rekan Kerja (*Workers*)

Kerja sama yang baik dan hubungan yang kooperatif dengan rekan kerja merupakan sumber kepuasan kerja yang sederhana namun efektif, karena menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Penelitian oleh Mulyanti et.al. (2024) di SMK Negeri Kota Bogor menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun guru merasa puas, hal tersebut belum tentu berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja secara terukur.

Penelitian terbaru oleh Indrasari, et.al (2023) di SMA Negeri Bandarkedungmulyo, Jombang, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja guru, sementara kepuasan kerja juga memberi dampak signifikan namun lebih lemah. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah lebih dominan dalam menentukan kinerja guru dibanding hanya faktor kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan dan sikap positif seseorang terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Faktor-faktor seperti pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja sangat berperan dalam membentuk kepuasan kerja. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu

berdampak signifikan terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, penting bagi institusi pendidikan untuk tidak hanya fokus pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga memperhatikan aspek lain seperti gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan untuk mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh.

2.1.4 Kinerja Guru

Kinerja merupakan output dari suatu proses kerja yang dievaluasi dalam rentang waktu tertentu berdasarkan kriteria atau kesepakatan yang telah disepakati sebelumnya (Noviraa et.al., 2025). Secara umum, kinerja juga dapat diartikan sebagai capaian kerja yang dihasilkan dari pelaksanaan rencana organisasi oleh pimpinan dan sumber daya manusia (SDM), baik dalam instansi pemerintahan maupun sektor bisnis, guna mencapai target organisasi (Ratnasari et.al., 2020). Dalam konteks pendidikan, kinerja guru mengacu pada sejauh mana seorang guru berhasil menjalankan tugas profesional sesuai bidang keahliannya, yang bisa dinilai melalui pendekatan kerja dalam kegiatan pembelajaran serta dari hasil tugas-tugas yang telah diselesaikan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Profesionalisme dalam pelaksanaan tugas mencerminkan bahwa profesi guru merupakan jabatan fungsional yang membutuhkan kompetensi khusus dan tidak dapat dijalankan oleh sembarang individu (Yusutria et.al., 2022).

Dalam kajian terbaru (Frontiers Sociology, 2024), kinerja karyawan diartikan sebagai efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tanggung jawab inti yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal—

menggambarkan kontribusi manusia yang esensial terhadap organisasi. Menurut Yahya, et.al (2022) dalam penelitian mereka di Kota Kupang: “Kuantitas dan kualitas kinerja pegawai melalui aplikasi e-kinerja pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Kupang” menunjukkan bahwa kinerja mencakup kuantitas output serta kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya.

Dengan demikian, kinerja guru merupakan hasil konkret dari pelaksanaan tugas guru dalam menjalankan fungsi pengajaran, pembimbingan, dan pengembangan siswa di lingkungan sekolah.

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Yusutria et.al., 2022):

Faktor Internal:

- a. Tingkat Pendidikan
- b. Partisipasi dalam pelatihan dan pengembangan profesional
- c. Lama masa kerja dan pengalaman
- d. Kesejahteraan emosional dan psikologis
- e. Tanggung jawab dan panggilan hati nurani dalam menjalankan profesi

Faktor Eksternal:

- a. Besaran gaji dan tunjangan
- b. Sarana dan prasarana pembelajaran
- c. Manajemen dan kepemimpinan sekolah

- d. Program pelatihan berkelanjutan
- e. Dukungan dari masyarakat dan lingkungan sosial

Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan dapat meningkatkan atau menurunkan kualitas kinerja guru, tergantung pada bagaimana guru dan pihak sekolah merespons dan mengelolanya.

2. Indikator Kinerja Guru

Parameter kinerja guru dalam penelitian ini mengacu pada delapan kriteria penilaian kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku spesifik (Ratnasari et.al. 2020).

- a. *Quantity of work* atau kuantitas kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
- b. *Quality of work* atau kualitas kerja, yaitu mutu hasil kerja yang dicapai berdasarkan tingkat kesesuaian dan kesiapan terhadap standar yang ditetapkan.
- c. *Job knowledge*, yakni pengetahuan dan pemahaman guru terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.
- d. *Creativeness*, yaitu kemampuan guru dalam menghadirkan ide atau solusi kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.
- e. *Cooperation*, yaitu kesediaan dan kemampuan guru untuk bekerja sama dengan rekan sejawat.
- f. *Dependability*, yang mencerminkan tingkat keandalan, tanggung jawab, dan kepercayaan terhadap guru dalam menyelesaikan tugas.
- g. *Initiative*, yaitu kemampuan untuk mengambil tindakan secara proaktif tanpa harus menunggu perintah atau pengawasan langsung.

- h. *Personal qualities*, yaitu mencakup aspek kepribadian seperti kedisiplinan, kepatuhan terhadap aturan, keramahan, serta integritas pribadi.

Penelitian oleh Fatmawati dan Jufrizen (2022) juga menyebutkan bahwa variabel lingkungan kerja dan beban kerja secara simultan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di beberapa sekolah swasta. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat aspek-aspek lain yang lebih dominan dalam membentuk kinerja guru, seperti kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi.

Kinerja guru merupakan ukuran penting dalam menilai keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Kinerja yang optimal tidak hanya tergantung pada kemampuan individu guru, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang mendukung aktivitas kerja mereka. Delapan indikator kinerja guru menjadi acuan dalam mengevaluasi kontribusi guru secara menyeluruh. Meskipun banyak studi mendukung hubungan positif antara berbagai faktor dan kinerja guru, riset gap menunjukkan bahwa dalam beberapa kondisi, peningkatan faktor-faktor tersebut belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan yang lebih menyeluruh dan berkelanjutan dalam membina kinerja guru agar berdampak nyata terhadap mutu pendidikan.

2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris dalam penelitian ini mengkaji penelitian terdahulu untuk memberikan landasan teoritis dan wawasan terkait variabel yang diteliti. Kajian ini juga menganalisis hubungan antar variabel dalam penelitian sebelumnya, memperkuat dasar pemikiran penelitian ini. Ringkasan hasil penelitian terdahulu disajikan sebagai berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Jumi dan Abdullah, 2022)	Pengaruh Peran Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SD di Kecamatan Kunduran Kabupaten Blora	Regresi linier berganda	Peran kepala sekolah, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, dengan kontribusi masing-masing 22,6%, 14,4%, dan 14,7%.
2	(Suddin, Razak, and Arfan 2022)	Pengaruh Kemampuan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Melalui Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bantaeng	Regresi linier berganda dan analisis jalur	Kemampuan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sementara kinerja pegawai juga mempengaruhi motivasi kerja. Namun, kemampuan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, kinerja pegawai memediasi hubungan antara kemampuan serta kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

3	(Sari, Izhari, and Maswanto 2024)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Cikal Harapan	Regresi linier berganda	Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SDI Cikal Harapan, sementara kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Secara bersama-sama, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
4	(Noviraa, Yamasithab, and Sari 2025)	Pengaruh Kualitas, Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT Melia Cakrawala Indonesia	SEM-PLS	Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sementara kualitas tidak berpengaruh signifikan terhadap keduanya. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan kemampuan kerja mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja.
5	(Putri dan Lamidi, 2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smk Ibu S. Soemoharmanto Kecamatan Jatipurno Kabupaten Wonogiri	Regresi linier berganda	Motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
6	(Hasniaty, Widayantoro, and Bidol 2024)	Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Penajam Paser Utara	Regresi berganda, analisis jalur dan sobel	Motivasi kerja dan kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, motivasi kerja dan kemampuan kerja tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja pegawai.

				Kepuasan kerja memediasi hubungan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai, tetapi tidak memediasi hubungan motivasi kerja dan kinerja pegawai.
7	(Ilmiyah et.al. 2025)	Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD Kecamatan Temanggung	Regresi linier berganda	Keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan.
8	(Nurchaeni, Wuryandini, and Miyono 2023)	Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar	Kualitatif	Kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru melalui penerapan program POAC. Meskipun terdapat kendala seperti rendahnya kemampuan guru kelas dan keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi, solusi yang diambil kepala sekolah berupa bimbingan, pelatihan melalui workshop, dan supervisi pembelajaran secara berkala efektif untuk meningkatkan kompetensi guru.
9	(Zainuddin dan Yuliana, 2024)	Kemampuan Kepala Sekolah dan Partisipasi Orang Tua dalam Meningkatkan Performa Guru di sekolah Dasar	Regresi linier berganda	Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif antara kepala sekolah dan wali murid. Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah sangat penting dalam membangun sinergi di antara guru dan staf, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas

				dengan penuh tanggung jawab dan mencapai hasil yang optimal, yaitu kinerja yang baik.
10	(Kemala dan Ulum, 2023)	Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Islam Terpadu Siliwangi	Regresi linier	Kemampuan manajerial kepala sekolah, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, dan kepemimpinan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
11	Parveen et.al. (2022)	<i>Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Performance</i>	Kuantitatif, SEM-AMOS	Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan memengaruhi kinerja guru.
12	He et.al. (2024)	<i>Professional School Principals' Instructional Leadership as a Predictor of Teacher's Development</i>	Kuantitatif, regresi hierarkis	Kepemimpinan instruksional memprediksi pengembangan profesional guru.
13	Pardosi dan Utari (2022)	<i>Effective Principal Leadership Behaviors to Improve Teacher Performance and Student Achievement</i>	Survei, analisis deskriptif kuantitatif	Kepemimpinan efektif berdampak positif pada guru dan siswa.
14	Pew Research Center (2024)	<i>Teacher Job Satisfaction Study</i>	Survei nasional, kuantitatif	Guru AS melaporkan kepuasan kerja rendah akibat stres dan beban kerja tinggi.

Sumber: Data diolah (Penulis, 2025)