BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah kumpulan teori-teori, hasil penelitian, dan publikasi yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam kajian pustaka ini, dijelaskan berbagai konsep dan teori yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Kajian teori yang digunakan ini terdiri dari *grand theory, middle range theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yaitu teori manajemen. *Middle theory* yaitu manajemen sumber daya manusia. Sedangkan *Applied theory* yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Kinerja Guru. Selain teori, dilakukan juga pengkajian dari hasil penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal yang mendukung penelitian ini.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan bagian penting bagi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuan. Dengan manajemen, organisasi dapat mengelola kinerja sumber daya yang dimiliki agar lebih efektif dan efisiensi sehingga peluang organisasi untuk mencapai tujuan semakin besar. Terdapat banyak hal perlu diperhatikan untuk memiliki manajemen yang baik. Untuk mempermudah hal tersebut, diperlukan definisi dan fungsi yang bisa menjelaskan manajemen dengan tepat.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki pengertian yang sangat luas, mencakup proses, seni, dan ilmu. Dikatakan sebagai proses karena dalam manajemen terdapat beberapa

langkah yang harus dilalui untuk mencapai tujuan, seperti perencanaan, perorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Sebagai seni, manajemen merupakan cara atau alat yang digunakan oleh seorang manajer untuk mencapai tujuan yang di inginkan, dengan penerapan yang berbeda-beda tergantung pada gaya dan pendekatan masing masing manajer, yang sebagian besar dipengaruhi oleh karekterisitik pribadi dan situasi perusahaan. Sementara itu, manajemen juga dianggap sebagai ilmu karena dapat dipelajari dan dianalisis untuk menguji kebenerannya.

Menurut (Robbins dan Coulter, 2021) definisi "Manajemen sebagai suatu aktivitas yang melibatkan koordinasi dan pengawasan pekerjaan orang lain agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Manajemen bertujuan untuk mencapai efisiensi (melakukan pekerjaan dengan benar) dan efektivitas (mencapai tujuan yang diinginkan)."

Menurut (Robbins & Coulter, 2021:36), manajemen mempunyai dua unsur penting yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mengartikan bahwa sebuah organisasi atau perusahaan mendapatkan hasil yang besar dari totalan input atau sumber daya yang sedikit sedangkan efektivitas mengartikan pengerjaan dilakukan dengan benar sehingga mempunyai hasil akhir yang bisa meraih tujuan perusahaan atau organisasi. Dalam pelaksanaannya secara umum manajemen memiliki beberapa fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Menurut (George R.Terry dan L.W. Rue, 2019) mengungkapkan "Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud yang nyata".

Menurut (Ricky W. Griffin, 2021:3) menyatakan "*Management, it is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading and Controlling) directed at an organization's resources (human, financial, physical, and information) to achieve organizational goals efficiently and effectively*)."

Menurut (Angelo Kinicki et al, 2020) menyatakan bahwa "*Management is defined as (1) the pursuit of organizational goals efficiently and effectively by (2) integrating the work of people through (3) planning, organizing, leading, and controlling the organization's resource*)."

Berdasarkan uraian definisi manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap berbagai sumber daya. Tujuannya adalah untuk memanfaatkan sumber daya organisasi atau kelompok secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan menjadi bagian penting dalam proses manajemen. Elemen-elemen ini akan digunakan oleh manajer sebagai panduan dalam menjalankan kegiatan sehari-hari untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, fungsi manajemen

juga membantu perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan dalam proses pengambilan keputusan. Terdapat empat fungsi utama dalam manajemen dikenal dengan singkatan (POAC), yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2021), yang menyatakan bahwa fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

   Menjalankan fungsi perencanaan seseorang manajer akan mendefinisikan sasaran-sasaran, mnetapkan strategi, mengembangkan rencana kerja yang terpadu, dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas dalam mencapai sasaran-sasaran tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

   Melakukan fungsi pengorganisasian, seorang manajer akan menentukan tugas-tugas apa yang diselesaikan, siapa-siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, bagaiamana struktur dan desain organisasi, dan dimana keputusan tersebut harus diambil.

3. Pengarahan (*Actuating*)

   Pengarahan adalah proses untuk membimbing, mengarahkan, dan memberi semangat kepada karyawan dalam menjalankan rencana tujuan dapat tercapai.

4. Pengendalian (*Controlling*)

   Pengendalian adalah proses untuk memantau dan menilai sejauh mana kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan di atas mengenai fungsi manajemen, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen adalah upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan melalui beberapa kegiatan utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan berbagai sarana yang disebut sebagai unsur manajemen atau *Tools of Management*, yang dikenal dengan istilah 6M. Unsur-unsur ini mencakup manusia (*man*), uang (*money*), mesin (*machine*), Metode kerja (*method*), dan pasar (*market*). Keenam faktor tersebut memiliki peran penting dalam membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika salah satu unsur tersebut tidak tersedia atau tidak berfungsi dengan baik, maka dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut (Pratama, 2020:13), unsur-unsur manajemen ini mencakup beberapa aspek berikut:

1. Manusia (*Man*)

   Faktor manusia adalah yang paling penting dalam manajemen. Orang yang membuat tujuan dan orang yang melakukan proses untuk mencapainya. Proses kerja tidak dapat dilakukan tanpa orang.

2. Uang (*Money*)

   Salah satu elemen yang tidak dapat diabaikan adalah uang. Uang adalah alat untuk mengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat dilihat dari aliran uang perusahaan, atau *cash flow*.

3. Bahan-bahan (*Materials*)

   Bahan-bahan terdiri dari bahan jadi dan bahan setengah jadi (*raw material*). Untuk mencapai hasil yang baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya, juga dapat digunakan sebagai alat.

4. Mesin (*Machine*)

   Mesin sangat penting untuk kegiatan bisnis. Penggunaan mesin akan membuat hal-hal lebih mudah atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar, serta meningkatkan produktivitas kerja. Teknologi canggih akan menggantikan tenaga manusia yang terbatas dan lebih murah.

5. Metode (*Methods*)

   Metode kerja atau sistem kerja diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Suatu tata cara kerja yang baik akan membuat pekerjaan lebih mudah. Sebuah metode atau sistem kerja sangat penting untuk menjalankan seluruh aktivitas operasional perusahaan.

6. Pasar (*Market*)

   Pasar sangat penting untuk strategi bisnis. Pasar adalah tempat bisnis mendapatkan keuntungan, menjadikannya pusat bisnis. Bisnis selalu berorientasi pada pelanggan atau pasar.

Berdasarkan definisi di atas, maka peneliti mendapatkan pemahaman bahwa unsur-unsur manajemen (*Tools of Management*) memiliki peran yang sangat penting bagi berjalannya suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.1.4 Manajemen Fungsional

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

   Manajemen sumber daya manusia (MSDM), fokus pembahasan adalah pada aspek manusia sebagai pekerja. MSDM adalah ilmu dan seni dalam mengelola hubungan dan peran tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa hal penting yang dipelajari dalam MSDM meliputi perencanaan sumber daya manusia, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian

2. Manajemen Permodalan

   Manajemen permodalan, fokus utama adalah bagaimana menarik modal dengan biaya yang relatif rendah dan bagaimana memanfaatkan modal (uang) secara efektif untuk mencapai tujuan. Intinya, manajemen permodalan berkaitan dengan cara mengelola dan mengatur dana agar dapat menghasilkan keuntungan yang wajar.

3. Manajemen Akuntansi Biaya

   Pokok pembahasan dalam manajemen akuntansi biaya adalah bagaimana cara menjaga agar harga pokok barang atau jasa yang dihasilkan tetap rendah, namun dengan kualitas yang baik. Secara inti, hal ini membahas tentang pemkaiaan

material agar lebih efisien dan efektif, sehingga pemborosan dapat di minimalkan.

4. Manajemen Produksi

   Hal-hal pokok yang dibahas dalam manajemen produksi ini meliputi masalah "penentuan atau penggunaan mesin-mesin, alat-alat, lay out peralatan, dan cara-cara untuk memproduksi barang/jasa supaya kualitasnya relatif baik"

5. Manajemen Pemasaran

   Masalah-masalah utama yang dibahas dalam manajemen pemasaran berfokus pada cara menjual barang, jasa, mendistribusikan, serta mempromosikan produk agar konsumen tertarik untuk membelinya. Kesimpulannya, manajemen pemasaran mengatur bagaimana barang dan jasa dapat terjual dengan seoptimal mungkin dan menghasilkan laba yang wajar

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen terbagi menjadi beberapa bidang, yang umumnya terdiri dari empat bidang utama, yaitu manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran. Selanjutnya peneliti akan menjelaskan lebih lanjut mengenai manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia yang paling penting yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Peran manusia sangat

besar dalam rangkaian aktivitas perusahaan dimana manusia merupakan suatu unsur penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja dalam suatu organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Dalam proses ini, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pegawai dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi utama manajemen sumber daya manusia meliputi rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik, produktivitas dan kesejahteraan pegawai dapat ditingkatkan, sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan juga mengalami perbaikan (Sakti et al., 2023).

Menurut (Patterson, 2023:4), "Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah serangkaian proses, praktik, program, dan sistem terpadu dalam suatu organisasi yang berfokus pada penempatan dan pengembangan karyawan secara efektif. Proses ini meliputi mempekerjakan karyawan, melatih, memberi kompensasi, mengembangkan kebijakan yang berkaitan, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankan mereka. Dalam hal ini, MSDM merupakan salah satu fungsi terpenting organisasi agar organisasi menjadi efisien, organisasi membutuhkan karyawan dan sistem yang mendukung mereka".

Sementara itu menurut (Dessler, 2020) "*Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating*

employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concern)".

Menurut (Angelo Kinicki et al, 2020) "Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer dalam merencanakan, menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja secara efektif".

Strategi manajemen sumber daya manusia disusun berdasarkan kebutuhan organisasi serta perkembangan lingkungan kerja. Berbagai kebijakan dan prosedur diterapkan untuk memastikan bahwa pegawai dapat bekerja secara optimal. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif juga melibatkan komunikasi yang baik antara manajemen dan pegawai. Melalui pendekatan ini, kepuasan kerja dan loyalitas pegawai dapat meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi (Busro, 2020).

Berdasarkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki pengertian suatu ilmu atau seni untuk mengatur, mengasah dan mengembangkan serta memelihara sumber daya manusia agar mampu menjadi potensial dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Dengan demikian efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai rintangan dan kendala dirasa penting bagi suatu perusahaan, sehingga mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin muncul di kemudian hari.

Menurut (Robbins, S. P, 2019:6) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
2. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
3. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi).
4. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
5. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
6. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit

terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

7. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini desebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Adapun (Dessler, 2020), menjelaskan bahwasanya terdapat ragam variasi fungsi manajemen sumber daya manusia di antaranya adalah :

1. Melakukan *job analysis*, menentukan pekerjaan untuk setiap karyawan
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan
3. Melakukan seleksi kandidat pekerja
4. Mengelola gaji serta bonus atau insentif dan *benefit* kepada karyawan
5. Menilai kinerja karyawan
6. Mampu menerapkan konseling dan interview
7. Melatih karyawan dan bisa membina hubungan antar karyawan

Sedangkan menurut (M. S. P. Hasibuan, 2020:10). Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1) Fungsi Manajerial:
   a. Perencanaan: Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.
   b. Pengorganisasian: Kegiatan untuk mengorganisasi semuapegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan/instansi pemerintahan.

c. Pengarahan: Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan.

d. Pengendalian: Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerjasesuai dengan rencana

2) Fungsi Operasional

a. Pengadaan tenaga kerja: Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintah.

b. Pengembangan: Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi: Pemberian balas jasa langsung dan tidaklangsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yangdiberikan kepada perusahaan/instansi pemerintah.

d. Pengintegrasian: Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan: Kegiatan untuk memelihara atas meningkatkankondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Pemutusan hubungan kerja: Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki tujuan utama untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai efektivitas kerja melalui pengelolaan tenaga kerja yang optimal. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, berbagai strategi diterapkan oleh manajemen untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, seperti pelatihan, pengembangan karir, serta pemberian insentif yang sesuai.

Menurut (Wijaya, A. A., & Budiman, 2024) tujuan MSDM secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Sistem MSDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang dibutuhkan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia - kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang

tergantung pada kinerja, dan pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.

4. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan Bersama.
5. Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
7. Mengembangkan lingkungan, diharapkan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
8. Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan stakeholder (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas).
9. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
10. Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
11. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua.
12. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian pada karyawan, keadilan dan transparan.

Efisiensi dalam penggunaan sumber daya manusia juga menjadi salah satu tujuan utama dalam manajemen SDM. Setiap pegawai harus ditempatkan sesuai

dengan keterampilan dan kompetensinya agar efektivitas kerja dapat dimaksimalkan. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa tenaga kerja berkontribusi secara optimal terhadap organisasi. Dengan strategi yang tepat, manajemen SDM dapat meningkatkan daya saing organisasi serta memastikan keberlanjutan operasionalnya dalam jangka Panjang (Sabrina, 2021).

2.1.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah proses di mana kepala sekolah mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan seluruh elemen di sekolah agar dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan kondusif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*).

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok tertentu untuk mencapai suatu visi atau tujuan organisasi. Menurut Robbins, optimalisasi organisasi bergantung pada kepemimpinan dan manajemen yang kuat. (Northouse, 2021), dalam bukunya *Leadership: Theory and Practice,* mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi seorang individu terhadap suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepemimpinan dapat dimaknai sebagai proses pelaksanaan tugas dan kewajiban seorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawab secara moral dan legal formal atas seluruh

pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan aspek krusial dalam pengelolaan dan pengembangan mutu pendidikan di sekolah. Lembaga pendidikan yang dipimpin Kepala Sekolah dalam menjalankan tugasnya mendelegasikan kepemimpinannya kepada wakil Kepala Sekolah atau pejabat lainnya yang di bawahnya (Nabila, 2022).

Terdapat berbagai macam model kepemimpinan kepala sekolah, salah satunya adalah kepemimpinan instruksional. Menurut Hallinger dan Murphy (2013) kepemimpinan kepala sekolah, khususnya kepemimpinan instruksional, memiliki pengertian sebagai tindakan dan perilaku kepala sekolah yang berfokus pada peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Pendapat berbeda dari (Gorton dan Snowden, 2022) dalam karya mereka *The Principal as a School Manager*, "kepemimpinan kepala sekolah didefinisikan sebagai kemampuan dan peran kepala sekolah dalam mengelola seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengelola administratif, tetapi juga sebagai pemimpin instruksional yang memotivasi dan mengarahkan staf pendidik serta siswa dalam proses pembelajaran".

Menurut (Johnson, 2006), mengidentifikasi peran kepala sekolah sebagai berikut: "Mengawasi pekerjaan pengajaran guru, menetapkan suasana positif untuk interaksi positif di antara elemen sekolah, mengembangkan jadwal pengajaran yang memungkinkan guru untuk mengajar secara individu dan kolaboratif, membangun hubungan antara sekolah dan masyarakat setempat, memastikan bahwa sekolah

menyediakan guru dengan sumber daya pengajaran dan perlengkapan yang memadai, menyelenggarakan lokakarya pengembangan profesional untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan guru, dan membantu guru dalam mengembangkan norma disiplin sekolah secara kooperatif dengan staf dan siswa"

Selanjutnya ditambahkan oleh (Mulyasa, 2022) bahawa "Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi".

Kemudian, (Suarga, 2020) menyebutkan "Kepemimpinan kepala sekolah dipahami sebagai rangkaian interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok".

Kepemimpinan dalam hal ini merupakan pengaturan pimpinan dan menginspirasi untuk melakukan pekerjaan kepada sesuatu yang baru dan memajukan organisasi sekolah.. Kepemimpinan kepala sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab kepala sekolah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, juga produktivitas dan semangat kerja guru

tergantung kepala sekolah dalam arti sampai kepala sekolah mampu menciptakan kegairahan kerja dan kepala sekolah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja guru tinggi, hasil belajar siswa meningkat (Mahfud, 2020).

2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hallinger (2005) merumuskan fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut:

a. Makna visi sekolah melalui berbagai pendapat dengan warga sekolah serta mengupayakan agar visi dan misi sekolah tersebut hidup subur dalam implementasinya.
b. Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah
c. Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pembelajaran.
d. Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar untuk memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam sekolah
e. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar yang ada.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kedudukan kepala sekolah merupakan tanggung jawab yang besar bagi semua yang menduduki kedudukan tersebut. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang melaksanakan manajemen pendidikan untuk meningkatkan mutu

pendidikan pada setiap sekolah. Oleh karena itu, pemimpin sekolah harus memiliki jiwa kepemimpinan yang dapat membimbing, memotivasi, dan meningkatkan guru, staf, dan siswa.

Menurut (Mulyasa, 2022) kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki strategi yang tepat untuk memperkuat profesionalisme guru dan tenaga kependidikan; memiliki strategi yang tepat untuk memastikan bahwa tenaga kependidikan bekerja sama dan terlibat dalam program sekolah; mengendalikan instruksi, administrasi siswa, administrasi staf dan administrasi sarana dan arsip dan keuangan; kemauan untuk menginspirasi staf dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan efisiensi.

Secara konseptual peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran menurut Philip Hallinger (2005:5), memiliki tiga dimensi dan 10 indikator sebagai berikut

1. Merumuskan visi-misi sekolah (*leader*)

   Hallinger & Heck (1998) mengatakan bahwa visi adalah faktor kunci dalam membangun organisasi sekolah yang efektif. Tanpa visi, personil di dalam sekolah hanya bekerja dan bekerja secara rutin tanpa sebuah arah. Dimensi ini berisi peran kepala sekolah dengan bekerja sama dengan guru untuk membuat tujuan sekolah yang jelas, terukur, ada target waktu. Tujuan sekolah berupa hal yang berkaitan dengan kemajuan akademis siswa. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk mengkomunikasikan tujuan sekolah tersebut kepada semua komunitas sekolah supaya mereka mengetahui dan mendukung apa yang telah dan akan dicapai besama-sama. Indikator dari dimensi ini adalah:

a. perumusan tujuan sekolah

b. mengkomunikasikan tujuan sekolah

2. Mengelola program instruksional (*supervisor*)

Dimensi ini berfokus pada koordinasi kegiatan belajar mengajar dan kurikulum. Dimensi ini memerlukan seorang kepala sekolah untuk terlibat secara mendalam untuk menstimulasi, mensupervisi, memonitor kegiatan belajar-mengajar di sekolah. Kepala sekolah juga harus memiliki keahlian dalam hal belajar-mengajar, berkomiten untuk mengusahakan kemajuan sekolah dan menguasai program instruksional. Indikator dari dimensi ini adalah:

a. supervisi dan evaluasi instruksional

b. koordinasi kurikulum

c. monitoring kemajuan siswa

3. Mempromosikan iklim belajar yang positif (*motivator*)

Fokus dari dimensi ini adalah mengupayakan perkembangan mutu dan harapan yang tinggi dan membentuk budaya untuk perbaikan yang berkelanjutan. Dimensi ini terdiri dari lima indikator yaitu:

a. menjaga waktu belajar

b. meningkatkan perkembangan profesional

c. mempertahankan tingkat kehadiran

d. memberi insentif untuk pengajar (guru)

e. memberi insentif untuk peserta didik (siswa).

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dikembangkan dan dianut oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir, bersikap, dan bertindak dalam organisasi tersebut. Dalam konteks sekolah, budaya organisasi mencerminkan bagaimana nilai-nilai dan kebiasaan kerja dibentuk, dipelihara, dan dijalankan oleh semua warga sekolah.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Organisasi merupakan sekelompok orang yang terorganisasi dan terikat secara formal yang bekerja dalam menjalankan tujuan bersama. Budaya organisasi memiliki makna suatu alat pembeda antar organisasi dalam bentuk nilai yang dijadikan pegangan secara bersama oleh anggota organisasi.

Menurut (Robbins dan Judge, 2024) ,“Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi yang menjadi ciri organisasi. Nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi ini, ketika diterapkan dalam praktik, 1) menyaring apa yang diperhatikan oleh karyawan, (2) secara fisik diwujudkan sebagai simbol-simbol material (misalnya, seragam, patung, dan lain-ainl.) dan cerita, dan (3) membentuk dasar bagi makna bersama di antara para anggota organisasi”.

Sedangkan menurut (Schein , 2020), “Konsep budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok dengan tujuan agar organisasi belajar mengatasi dan mengatasi berbagai masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal”. Asumsi-asumsi ini kemudian menjadi fondasi bagaimana anggota organisasi

memahami dunia, nilai-nilai yang dianut, sikap terhadap masalah, dan cara menghadapi kegagalan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, serta sistem yang dijadikan sebagai karakteristik yang mendasari anggota organisasi dalam beraktivitas. Budaya organisasi membentuk perilaku individu yang kemudian menjadi aturan kerja.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi juga oleh seberapa besar peranan budaya bagi suatu organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut (Robbins dan Judge, 2024) adalah sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Sunyoto (2016:227) dalam (Sutoro, 2020:106) budaya organisasi memiliki dua fungsi utama, yaitu :

1) Sebagai proses integrasi internal. Dalam proses ini dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain.
2) Sebagai proses integrasi eksternal. Hal ini dapat dimaknai budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

(Robbins, S. P., & Judge, 2023) merumuskan sejumlah dimensi dan indikator budaya organisasi di antaranya adalah :

1) Dimensi Inovatif memperhitungkan resiko

   Setiap pekerja akan memberi perhatian terhadap segala persoalan yang dapat mengakibatkan resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan. Dapat dimaknai sebagai suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi lebih inovatif dan mengambil risiko. Indikator dari dimensi ini adalah:

   a. Dorongan untuk melakukan inovasi

   b. Keberanian dalam mengambil risiko

2) Dimensi Perhatian secara detail.

   Perhatian pada setiap masalah secara detail akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dalam pelaksanaan tugas. Dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail. Indikator dari dimensi ini adalah:

   a. Kemampuan menganalisis

   b. Evaluasi hasil kerja

3) Dimensi Orientasi hasil.

Pihak manajemen fokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut. Indikator dari dimensi orientasi hasil adalah:

a. Perhatian pada hasil daripada teknik kerja

b. Perhatian pada hasil daripada kualitas kerja

4) Orientasi individu.

Dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada individu dalam organisasi. Indikator dimensi orientasi individu adalah:

a. Orientasi pada hasil kerja secara individu

b. Hak yang sama dalam karir

5) Orientasi pada tim atau kepentingan karyawan.

Tahap di mana aktivitas kerja diorganisasikan di sekitar tim daripada individu tertentu. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan pada kerjasama tim (*team work*). Dengan demikian indikatornya adalah:

a. Kerjasama dalam tim

b. Saling menghargai.

2.1.5 Kinerja Guru

Kinerja Guru merujuk pada sejauh mana guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam kegiatan pembelajaran, pembimbingan, serta tugas-tugas lain yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Kinerja guru menjadi salah satu faktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Guru

Secara etimologis *performance* berasal dari kata "*to perform"* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Kinerja adalah proses kerja dari seorang individu untuk hasil–hasil tertentu. Secara definitif kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah hasil kerja secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Salam, 2021).

Kinerja merupakan tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan utamanya. Kinerja guru berarti tindakan guru dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai guru terutama dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termaksuk dalam organisasi.

Menurut (Martin, 2018:2) mendefinisikan "kinerja guru adalah serangkaian sikap dan perilaku yang dapat diamati yang menghasilkan pembelajaran siswa. Ini berarti bahwa efektivitas guru dinilai dari seberapa baik siswa memperoleh pengetahuan dan keterampilan".

Rudofl Kempa (2016) menyatakan " Kinerja guru sebagai segala hasil/prestasi yang telah dicapai guru dalam menyelesaikan tugasnya secara efektif dan tepat sasaran baik sebagai pendidik, pembimbing, pembina, maupun pengajar bagi peserta didik, yang dapat meningkatkan profesionalisme guru".

Pandangan berbeda disampaikan (Husni, 2021), "Kinerja guru adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di sekolah".

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di sekolah dan prilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu seperti perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja seseorang guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari- hari dalam aspek kegiatan menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Guru

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 Tahun 2007 memberikan pengertian bahwa kinerja guru merupakan suatu prestasi mengajar yang dihasilkan dari kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya dalam perwujudan yang nyata, yang merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan. Kualitas kinerja guru sebagai tenaga profesional menjadi hal yang penting untuk dibahas, mengingat besarnya peran yang dimilikinya terhadap prestasi belajar siswa (Kanya dkk, 2021). Kinerja guru merupakan hasil kerja guru yang tercermin dari cara merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi

oleh etos kerja dan disiplin profesional dalam proses pembelajaran (Yuliansyah & Herman, 2023).

Selanjutnya, Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Perdirjen GTK) No7607/B.B1/HK.03/2023 menjelaskan kinerja guru sebagai capaian atas hasil kerja dan perilaku kerja sesuai indikator kinerja individu dan target yang disepakati bersama Pejabat Penilai Kinerja. Definisi ini menekankan bahwa penilaian kinerja guru tidak hanya berdasarkan hasil kerja (output), tetapi juga mencakup perilaku kerja yang ditunjukkan dalam proses pelaksanaan tugas. Capaian atas hasil kerja dan perilaku kerja bagi guru didasarkan pada pelaksanaan tugas meliputi: merencanakan pembelajaran, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, melaksanakan tugas tambahan. Dengan demikian, kinerja guru mencakup seluruh aspek dari perencanaan hingga pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, serta peran tambahan yang mendukung proses pendidikan (Setyowati et al, 2025:59).

Merujuk pada buku pedoman penilaian kinerja guru (PKG) yang dikeluarkan oleh Kementrian Pendidikan Nasional, Penilaian Kinerja Guru (PKG) adalah penilaian yang dilakukan dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya, guru wajib mencatat dan menginventarisasikan seluruh kegiatan yang dilakukan (Fitria & Sutiah, 2024:118).

Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan 4

(empat) domain kompetensi yang harus dimiliki oleh guru sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Pengelolaan pembelajaran tersebut mensyaratkan guru menguasai 24 (dua puluh empat) kompetensi yang dikelompokkan ke dalam kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Untuk mempermudah penilaian dalam penilaian kinerja guru 24 (dua puluh empat) kompetensi tersebut dirangkum menjadi 14 (empat belas) kompetensi sebagaimana dipublikasikan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) (Fitia & Sutiah, 2024:118).

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran tolak ukur dalam menilai kinerja. Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Untuk itu, tugas pokok guru seperti diungkap oleh Aswaruddin (2021) dalam kaitannya dengan kinerja guru adalah sebagai berikut:

1) Merencanakan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

2) Melaksanakan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut

merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaanya menuntut kemampuan guru baik dalam mengelola kelas, penggunaan media, dan sumber belajar.

3) Melaksanakan Evaluasi Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

4) Tindakan Lanjutan

Tindakan lanjutan yang dapat dilakukan seorang guru dalam pembelajaran adalah remedial dan perbaikan program pembelajaran. Remedial yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa. Sedangkan perbaikan program pembelajaran adalah yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan (Aswaruddin, 2021).

Menurut (Martin, 2018) indikator kinerja guru berdasarkan dimensi dan indikator adalah:

1) Dimensi Perencanaan Pengajaran

Dimensi ini berfokus pada kemampuan guru untuk membuat rencana pelajaran yang efektif dan terstruktur dengan baik, menyelaraskannya dengan tujuan pembelajaran dan kebutuhan siswa., dengan indikator:

a. Kemampuan dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang jelas dan terstruktur.
b. Kemampuan merumuskan tujuan pembelajaran yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batasan waktu (SMART).
c. Kemampuan memilih dan mengembangkan materi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.

2) Dimensi Pelaksanaan Pengajaran

Dimensi ini menilai seberapa baik guru melaksanakan pelajaran yang direncanakan, termasuk kemampuan mereka untuk mengelola kelas, melibatkan siswa, dan menyampaikan konten secara efektif, dengan indikator:

a. Kemampuan dalam menjalankan proses pembelajaran

b. Kemampuan membangun dan menjaga hubungan interpersonal dengan siswa atau peserta didik.

3) Dimensi Evaluasi Pengajaran

Dimensi ini melibatkan kapasitas guru untuk menilai pembelajaran siswa, memberikan umpan balik yang membangun, dan menyesuaikan strategi pengajaran mereka berdasarkan hasil evaluasi., dengan indikator:

a. Kemampuan keterampilan dalam melakukan evaluasi hasil pembelajaran

b. Kemampuan keterampilan dalam menyelenggarakan pengayaan

c. Kemampuan melaksanakan remedial

4) Dimensi Pengembangan Profesional

Dimensi ini menyoroti komitmen guru untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan, termasuk partisipasi dalam kegiatan pengembangan profesional

dan mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.dengan indikator:

a. kebutuhan guru mengikuti pelatihan.
b. mengembangkan berbagai model pembelajaran
c. menulis karya ilmiah
d. membuat alat peraga/media
e. mengikuti pendidikan kualifikasi
f. mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut:

1) Sikap mental,berupa motivasi, disiplin, dan etika kerja
2) Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas,terutama penghayatan akan arti penting produktivitas.
3) Keterampilan, makin terampil, tenaga kependidikan akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas dengan baik.
4) Manajemen, diartikan dengan hal yang berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola dan memimpin serta mengendalikan tenaga kependidikan.

5) Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemenfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan produktivitas kerja (Aprida, 2020).

Di lain pihak, Kasmir dalam (Juniarti dan Putri, 2021: 45-47) mengungkapkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru sebagai berikut:

a. Kemampuan dan Keahlian

   Suatu kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang individu dalam suatu pekerjaannya. Seseorang individu semakin mempunyai kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar sesuai yang sudah ditetapkan.

b. Pengetahuan

   Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik maka akan memberikan hasil pekerjaan yang baik juga.

c. Rencana Pekerjaan

   Rancangan pekerjaan yang sudah dibuat akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Seperti jika sebuah pekerjaan mempunyai rancangan yang baik, maka dapat memudahkan untuk menjalankan pekerjaan dengan tepat dan baik.

d. Kepribadian

   Setiap individu memiliki kepribadian dan karakter yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Individu yang mempunyai kepribadian yang baik, maka

dapat melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga menghasilkan pekerjaan yang baik.

e. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu dorongan bagi individu untuk melakukan pekerjaannya. Jika mempunyai dorongan yang kuat dari dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karywan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perilaku individu pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang sudah diberikan.

g. Gaya Kepemimpinan

Sikap dari seorang pemimpin dalam memerintahkan bawahannya untuk menyelesaikan tugas.

h. Budaya Organisasi

Kebiasan atau sebuah norma yang berlaku dari organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal yang berlaku dan diterima secara umum, dan harus dipatuhi oleh seluruh karyawan yang bekerja.

i. Kepuasan Kerja

Suatu perasaan senang atau perasaan suka individu sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau suka untuk bekerja maka hasil dari pekerjaan yang dilakukan akan baik.

j. Lingkungan Kerja

Sebuah suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja, lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan teman kerja. Suatu lingkungan kerja yang dapat membuat nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja karyawan menjadi baik juga.

Menurut Gibson et al. (dalam Hafidulloh dkk, 2021: 52), terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja :

1. Faktor individu (kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang).
2. Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja).
3. Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan).

Dengan demikian, mengacu pendapat beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain kepribadian, motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang relevan merupakan telaah terhadap karya terdahulu. Pada dasarnya digunakan untuk memperoleh suatu informasi tentang teori-teori yang ada kaitannya dengan judul penelitian dan digunakan untuk memperoleh landasan teori

ilmiah. Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan usulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Hessa Fahad Albugami (2020) *THE IMPACT OF PRINCIPAL LEADERSHIP STYLES ON TEACHERS PERFORMANCE IN PUBLIC ELEMENTARY SCHOOLS IN JEDDAH, KINGDOM OF SAUDI ARABIA* *European Journal of Economic and Financial Research Volume 3 Issue 6 2020 page 48-65* DOI: http://dx.doi.org/10.46827/ejefr.v0i0.579	Gaya kepemimpinan penghargaan kontingen adalah yang teratas yang dipraktikkan, sementara gaya pertimbangan individu memiliki dampak positif yang kuat terhadap kinerja guru. Penelitian ini juga menemukan bahwa gender sebagai faktor moderasi dapat memengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah	Meneliti kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru Pendekatan kuantitatif	Tidak mengkaji variabel budaya organisasi Lokasi:Saudi Arabia
2.	Hatemu Hatemu, Bukman Lian, Yessi Fitriani (2020) *The Influence of Organizational Culture, Competency and Teacher's Certification toward Teacher's Performance* International Journal Of Progressive and Technologies Sciences, 20(1). DOI: https://ijpsat.org/index.php/ijpsat/issue/view/39	1) terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru; 2) terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja guru; 3) terdapat pengaruh signifikan sertifikasi guru terhadap kinerja guru; 4) terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama budaya organisasi, kompetensi dan	Meneliti variabel Budaya Organisasi, Kinerja Guru	Terdapat variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Guru: Kompetensi dan Sertifikasi guru, tidak mengkaji kepemimpinan kepala sekolah

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		sertifikasi guru terhadap kinerja guru		
3.	Roncesvalles, M. C. T., & Gaerlan, A. A. (2021) *The Role of Authentic Leadership and Teachers' Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education* *International Journal of Educational Leadership and Management, 9(2), 92–121* DOI: https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/7194	kepemimpinan autentik memiliki pengaruh tidak langsung terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi melalui komitmen organisasi	Meneliti kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru Pendekatan kuantitatif	Penekanan pada variabel pengaruh kepemimpinan autentik, komitmen organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi, tidak mengkaji budaya organisasi Jenjang penelitian: Perguruan Tinggi Lokasi: Filipina
4.	Parveen K, Quang Bao Tran P,Kumar T and Shah AH (2022) *Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Performance: An Empirical Investigation* Front. Educ. 7:814159. Page 1-12 DOI: 10.3389/feduc.2022.814159	59,3% dari variasi dalam kinerja guru secara statistik dijelaskan sebagai hasil dari keterlibatan bersama gaya kepemimpinan kepala sekolah yang otokratis, demokratis, dan laissez-faire. Hasil tersebut juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan otokratis merupakan gaya yang paling banyak diterapkan, yang secara signifikan memberikan dampak yang kuat dan positif pada kinerja guru, sementara	Meneliti kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru Pendekatan kuantitatif	Penekanan pada gaya kepemimpinan kepala sekolah, tidak mengkaji budaya organisasi desain korelasional Lokasi: Faisalabad, Punjab, Pakistan

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		dampak gaya kepemimpinan laissez-faire bermasalah atau tidak membantu		
5	Dursun, İ. E. & Bilgivar, O. O. (2022) *The effect of school principals' leadership styles on teacher performance and organizational happiness* *International Journal of Educational Administration and Leadership: Theory and Practice, 1(1), 12-25* DOI: https://dx.doi.org/10.52830/ijedal.2022.1.7	Perilaku kepemimpinan instruksional berdampak positif terhadap kinerja guru dan secara signifikan memprediksi kebahagiaan organisasi. Selain itu, perilaku kepemimpinan transformasional, instruksional, dan visioner kepala sekolah merupakan faktor kuat yang memprediksi kebahagiaan dan kinerja guru.	Meneliti pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru penelitian kuantitatif	Penekanan pada gaya kepemimpinan, tidak mengkaji budaya organisasi, variabel tambahan:kebahagiaan organisasi Lokasi: Istanbul, Silivri, dan Büyükçekmece Turki
6.	Satata, S. ., Trisnamansyah, S. ., Sujiarto, . H. ., & Kosasih, U. . (2022). *The Effect Of Leadership, Organizational Culture, Commitment, And Teacher Competency On Teacher Performance.* *International Journal of Educational Research &Amp; Social Sciences*, *3*(4), 1673–1681 DOI: https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i4.435	(1) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan tingkat pengaruh cukup kuat (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan tingkat pengaruh cukup kuat (3) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan	Meneliti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, kinerja guru	Terdapat variabel lain: Variabel Komitmen organisasi dan kompetensi guru

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		tingkat pengaruh kuat (4) Kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan tingkat pengaruh kuat dan (5) Kepemimpinan kepala sekolah, komitmen budaya organisasi dan kompetensi guru secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan tingkat pengaruh kuat		
7	Berkovich, I. And Hassan, T. (2023) *Teachers' intrinsic and extrinsic motivation as mediators of the effect of principals' perceived distributed leadership on organizational learning capability* *International Journal of Educational Management, Vol. 37 No. 6/7, pp. 1552-1570*	Motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan terdistribusi dari kepala sekolah dan kemampuan belajar organisasi di sekolah	Meneliti Kepemimpinan Kepala sekolah penelitian kuantitatif dan metodologi survei	Fokus pada variabel gaya kepemimpinan terdistribusi, motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru, dan kemampuan belajar organisasi, tidak mengkaji budaya organisasi Lokasi: Bahrain
8.	Tawa, A. B., Bafadal, I., Ulfatin, N., & Burhanuddin. (2024). *Learning for children with special needs: The effect of visionary leadership and organizational commitment on teachers' performance*	Kepemimpinan visioner dan komitmen organisasi memengaruhi efektivitas pengajaran guru ketika bekerja dengan anak-anak yang memiliki kebutuhan	Meneliti kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru	Fokus pada varabel kepemimpinan kepala sekolah visioner. Terdapat variabel lain: komitmen organisasi, tidak meneliti budaya organisasi Menggunakan desain metode penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	European Journal of Educational Research, 13(1), 131-144. DOI: https://doi.org/10.12973/eu-jer.13.1.131	pendidikan khusus		eksploratori sekuensial campuran
9.	Banu Widiasmara , Dwi Esti Andriani (2020) *The Effects of Instructional Leadership and Organizational Culture on Teacher Performance at Public Senior High Schools in Sleman Regency, Indonesia* *AECon 2020, December 19-20, Purwokerto, Indonesia* DOI: 10.4108/eai.19-12-2020.2309164	Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru Kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja guru secara terpisah dan simultan	Meneliti Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru	Variabel independen menekankan pada: kepemimpinan instruksional kepala sekolah Jenjang penelitian: SMA Lokasi: Sleman, Yogyakarta Teknik pengambilan sampel : proporsional random sampling
10.	Juniarti, E., Ahyani, N., & Ardiansyah, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru. Journal of Education Research, 1(3), 193–199 DOI: https://doi.org/10.37985/joe.v1i3.21	1) terdapat pengaruh positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; 2) terdapat pengaruh positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru; 3) terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru	Meneliti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Jenjang penelitian: guru SMPN metode kuantitatif dengan pendekatan survey	Variabel independen menambahkan: disiplin kerja, tidak meneliti budaya organisasi Lokasi: Prabumulih
11.	Suratman, Arafat, Y., & Eddy, S.(2020)	1)Tidak ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah	Meneliti Pengaruh kepemimpinan kepala	Tidak mengkaji variabel budaya organisasi melainkan kompetensi guru

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	The influence of principal's leadership and teacher's competence toward teacher's performance in Indonesia. Journal of Social Work and Science Education, 1(2), 96–104 DOI: 10.52690/jswse.v1i2.32	terhadap kinerja guru; 2) terdapat pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru; dan 3) secara simultan terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru.	sekolah terhadap kinerja guru Metode kuantitatif	Lokasi: Musi, Banyuasin
12.	Nita Kanya, Aryo Bima Fathoni, Zulmi Ramdani (2021) *Factors affecting teacher performance* International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE) Vol. 10, No. 4, December 2021, pp. 1462~1468 DOI: 10.11591/ijere.v10i4.21693	Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru. Secara statistik besarnya sumbangan dari seluruh variabel bebas adalah sebesar 68,12%, sehingga sisanya sebesar 32,88% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian.	Meneliti Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru Metode kuantitatif	Variabel independen menambahkan: kompetensi guru Analisis data yang digunakan adalah regresi berganda Pengambilan sampel acak berstrata proporsional
13.	Nurhayati, N., Kristiawan, M., & Puspita, Y (2021) *The Impact of Organizational Culture and Principal Leadership on Teacher's Performance* Uluslararası Ders Kitapları Ve Eğitim Materyalleri Dergisi, 4(1), 23-37 DOI: https://doi.org/10.53046/ijotem.868913	1) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru di Kecamatan Muara Sugihan; 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di	Meneliti pengaruh budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru guru Metode kuantitatif	Jenjang penelitian: SMA Lokasi: Muara Sugihan

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		Kecamatan Muara Sugihan; 3) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara etos warga sekolah dengan kepemimpinan kepala sekolah terhadap keberhasilan guru di Kecamatan Muara Sugihan		
14	Cory Claudia (2022) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Yayasan Tarbiyah Islamiyah Al-Falah.* *Tesis*	(1) Instrumen yang dikembangkan melalui model pengukuran adalah valid dan konsisten mengukurdengan koefisien Contruct Reliability (CR = 0,90; VE = 0,62), Gaya Kepemimpinan kepala sekolah (CR = 0,90; VE = 0,60), Budaya organisasi (CR = 0,90; VE = 0,60); (2) Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru; (3) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru; dan (4) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan Budaya organisasi secara	Meneliti pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru Metode kuantitatif	Teknik pengukuran SEM dan model regresi berganda

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Kesimpulannya: peningkatan kinerja guru ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kondusifitas budaya organisasi yang diimplementasikan di sekolah		
15.	Elazhari, Tampubolon, K., Barham, & Parinduri Yanti Ramadha (2022) *Pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP negeri 2 Tanjung Balai* *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Sosiety, 1(1), 1–12* DOI: https://doi.org/10.58939/afosj-las.v1i1.308	Pengujian regresi sederhana antara gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 58,4%. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja guru	Meneliti Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan Kinerja guru Metode kuantitatif	Terdapat Variabel independen tambahan: Motivasi dan foukus penekanan pada Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, tidak meneliti budaya organisasi
16	Syahrul Hasibuan (2022) *The Effect of Organizational Culture, Principal Leadership and Motivation on Teacher Performance in Madrasah* *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 06 No. 01 (2022) : 41-53* DOI:	1) ada pengaruh signifikan antara motivasi guru terhadap kinerja guru sebesar 0.570. Kontribusi yang diberikan oleh motivasi guru, terhadap kinerja guru adalah 31,2%; 2) Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja	Meneliti pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru metode kuantitatif	Variabel independen tambahan: motivasi kerja Jenjang penelitian: Madrasah Aliyah Irsyadul Islamiyah Lokasi: Bagan Batu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3228	guru sebesar 0.642. Kontribusiyang diberikan komunikasi kepala madrasah terhadap kinerja guru sebesar 41,2%; 3) Motivasi guru, budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah bersama-sama terhadap kinerja guru memiliki hubungan kuat sebesar 0.737. Kontribusi yang disumbangkan kedua variabel bebas terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Irsyadul Islamiyah adalah 54.3%, sedangkan sisanya 45.7% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini		
17	Krisna Sujaya (2023) *The Influence of School Culture on Teacher Performance and High School Productivity in the Post-Pandemi in Tasikmalaya District* *Journal of Namibian Studies, 33(2023): 1654–1674 ISSN: 2197-5523 (online)* DOI: 10.59670/jns.v33i.585	Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya sekolah terhadap kinerja guru dan berimplikasi pada produktivitas sekolah. Variabel kinerja guru berperan efektif sebagai variabel intervening.	Meneliti Budaya sekolah dan Kinerja guru	Tidak meneliti kepemimpinan kepala sekolah. Variabel endogen :produktivitas sekolah Lokasi: Tasikmalaya teknik pengambilan sampel acak proporsional

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
18.	Mutiara Syam (2023) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MAN 1 Polewali Mandar. Skripsi	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala madarsah terhadap kienrja guru di MAN 1 Polewali Mandar	Meneliti pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru metode kuantitatif deskriptif	Tidak meneliti budaya organisasi Jenjang penelitian: madrasah
19.	T. M. Haekal, Wahidmurni Wahidmurni, Indah Aminatuz Zuhriyah (2023) *The Influence of Islamic Leadership, Religiosity, and Work Discipline with Work Ethic on Teacher Performance in Madrasah* *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 07 No. 04 (2023) : 1221-1236* DOI: https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i4.6747	Islamic leadership dan religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sementara disiplin kerja tidak memiliki pengaruh signifikan. Etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Meskipun kepemimpinan Islam tidak langsung memengaruhi kinerja guru melalui etos kerja, religiusitas tidak langsung memengaruhi kinerja guru melalui etos kerja. Disiplin kerja, meskipun tidak langsung, mempengaruhi dan signifikan terhadap kinerja guru melalui etos kerja memiliki dampak positif	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru pendekatan kuantitatif dengan jenis korelasional	Variabel penelitian lebih kepada Islamic leadership, religiusitas, dan disiplin kerja dengan etos kerja, tidak mengkaji budaya organisasi Lokasi: Malang Raya Analisis data menggunakan Smart PLS V.3.2.8
20.	Pranata, R. & Syahril (2023) *The Influence of Principal Leadership and*	pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya	Meneliti pengaruh kepemimpinan kepala	Terdapat Variabel tambahan:Komitmen kerja guru

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	Organizational of Public High School Teachers *Eduvest – Journal of Universal Studies Volume 3, Number 3, March, 2023* DOI: https://greenpublisher.id/	organisasi masih kurang baik serta komitmen kerja guru masih rendah	sekolah dan budaya organisasi	Jenjang penelitian: Guru SMA Lokasi: Pasaman Barat Metode: korelasional-asosiatif
21.	Minarseh, M., Rahmawati, R., & Zakaria, N (2024) *Influence of school principal leadership and organizational culture on teacher performance with work motivation as a moderating variable* *Journal of Management Science (JMAS)*, *7*(1), 460-468.2024 DOI: https://doi.org/10.35335/jmas.v 7i1.461	Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SMP Negeri 9 Pinggir	Meneliti Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Metode kuantitatif	Penekanan pada Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan software SmartPLS versi 3.0.
22	Muhammad Nur Hidayat, Supawi Pawenang, Ida Aryati DWP (2024) *Teacher Performance at State Middle School* *Journal of Education Research, 5(4), 2024, Pages 6356-6363* DOI: https://doi.org/10.37985/ jer.v5i4.2053	Kinerja guru motivasi kerja, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Ngawen Blora sebesar 72,1% sedangkan sisanya sebesar 27,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disampaikan dalam penelitian ini	Meneliti kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja guru Teknik analisis data menggunakan metode Analisis Linier Berganda Jenjang penelitian: guru SMPN	Variabel: motivasi kerja Lokasi: Blora

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
23.	D. A. Sucitra, H. Hariri, Riswandi, Handoko (2024) *The Impact of Instructional Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Teacher Commitment in Primary Schools* DOI: http://dx.doi.org/10.24042/ tadris.v9i1.20077	kepemimpinan instruksional kepala sekolah memberikan kontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi	Meneliti kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi Metode kuantitatif	Variabel ditekankan pada kepemimpinan instruksional kepala sekolah, komitmen organisasi melalui kepuasan kerja Lokasi: Pringsewu
24.	Naila Hanina, Tata Rustandi, Udin Suadma. (2024) *Pengaruh kepemimpinan kepala pesantren dan budaya organisasi terhadap disiplin serta implikasinya pada kinerja guru pondok pesantren se-kabupaten Serang* *Review.Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran,18(1), 89-104* DOI: https://doi.org/10.30957/ cendekia.v18i1.895	Kepemimpinan kepala pesantren memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sementara budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, kepemimpinan kepala pesantren berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin, demikian pula budaya organisasi dan kinerja guru terhadap disiplin. Kepemimpinan kepala pesantren secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja guru dengan disiplin sebagai mediasi. Namun, terdapat pengaruh negatif dan tidak	Meneliti kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja guru metode kuantitatif	Variabel tambahan: tingkat disiplin Teknik proportional random sampling

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul & Sumber Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh disiplin		
25.	Muhammad Rafly Syahlan Nizamuddin, Mufarrihul Hazin, Mochamad Nursalim (2025) *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kinerja Guru di SMP AL KHER BEJI* *Educational Leadership, Volume 4, Nomor 2, Agustus 2024 – Januari 2025* DOI: https://doi.org/10.24252/edu.v4i2.53450	kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kinerja guru dengan dimensi-dimensi seperti stimulasi intelektual, motivasi inspiratif, pertimbangan individual, dan pengaruh ideal. Selain itu, budaya organisasi berbasis nilai-nilai pesantren seperti amanah, ihsan, dan ta'awun juga berperan penting dalam membangun kedisiplinan guru	Meneliti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif korelasional.	Penekanan variabel dependen pada disiplin kinerja guru Lokasi: Beji, Pasuruan

Sumber: Berbagai jurnal dan data diolah untuk penelitian (2025)

Berdasarkan Tabel 2.1 diperoleh dari beberapa hasil jurnal dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diteliti memiliki beberapa kesamaan, yakni variabel kepemimpinan kepala sekola, budaya organisasi, dan kinerja guru. Namun demikian, penulis telah melakukan perbandingan dengan penelitian-penelitian terdahulu dan menemukan bahwa perbedaan terletak pada objek penelitian, teknik

pengumpulan data, instrumen yang digunakan, serta lokasi pusat penelitian. Penulis menyimpulkan bahwa penelitian ini menyajikan fenomena dan informasi baru yang dapat memperkaya dan mengembangkan hasil penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk memberikan penguatan terhadap kelemahan atau keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian-penelitian terdahulu.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena masih terdapat kekosongan dalam literatur, khususnya dalam konteks hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di Yayasan Laroyba Banten. Banyak peneliti sebelumnya lebih fokus pada sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan dalam konteks sekolah negeri atau sekolah unggulan di kota-kota besar, sehingga kurang merepresentasikan dinamika lembaga pendidikan swasta berbasis Islam terpadu seperti yang ada di Yayasan La Royba Banten. Padahal, sekolah-sekolah swasta memiliki karakteristik manajerial dan nilai-nilai kelembagaan yang berbeda, yang memengaruhi pola kepemimpinan dan budaya organisasi secara signifikan. Belum banyak studi yang menggabungkan perspektif teoritis dari dua variabel penting tersebut secara sistematis untuk dianalisis dalam satu kerangka yang utuh. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara langsung dan simultan terhadap kinerja guru di lingkungan Yayasan La Royba Banten.

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut McGaghie dalam (Hayati, 2020), kerangka pemikiran ialah proses melakukan pengaturan dalam melakukan penyajian pertanyaan dalam penelitian

dan mendorong kajian atas permasalahan yang menyajikan permasalahan dan konteks penyebab peneliti melaksanakan studi tersebut. Dengan mengacu pada kerangka berpikir, peneliti dapat memanfaatkan pendekatan yang terstruktur dan komprehensif untuk penelitian yang dilakukan dan membantu memaksimalkan hasil penelitian. Berdasarkan kajian teoritik dan tinjauan pustaka dapat disusun paradigma penelitian terkait hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan Kepala sekolah memiliki pengertian sebagai tindakan dan perilaku kepala sekolah yang berfokus pada peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Hallinger & Murphy, 2013). Selanjutnya Hallinger (2005) mengungkapkan dimensi dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari Leader, Supervisor, dan Motivator.

Studi yang dilakukan Albugami (2020), Roncesvalles & Gaerlan (2022), Dursun & Bilgivar (2022), Parveen et al (2022), Tawa et al (2024), Elazhari et al (2022), Haekal et al (2023) dan Syam (2023) memperkuat temuan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Pada penelitian ini dimensi yang akan digunakan ada 3 (tiga) yaitu: leader, supervisor dan motivator.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, serta sistem yang dijadikan sebagai karakteristik yang mendasari anggota organisasi dalam beraktivitas. Budaya organisasi membentuk perilaku individu yang kemudian

menjadi aturan kerja (Robbins & Judge, 2024). Robbins, S. P., & Judge (2023) merumuskan sejumlah dimensi budaya organisasi di antaranya adalah : Inovatif & memperhitungkan resiko, Perhatian secara detail' Orientasi hasil, Orientasi individu dan Orientasi tim.

Hal demikian sejalan dengan studi yang dilakukan Hatemu et al (2020), Widiasmara & Andriani (2020), Juniarti et al (2020), Kanya et al (2021), Nurhayati et al (2021) dan Sujaya (2023) yang mengungkap bahwa variabel budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja guru. Selanjutnya penelitian ini akan menggunakan 5 dimensi dari Robbins & Judge (2023) terdiri atas Inovatif & memperhitungkan resiko, Perhatian secara detail' Orientasi hasil, Orientasi individu dan Orientasi tim.

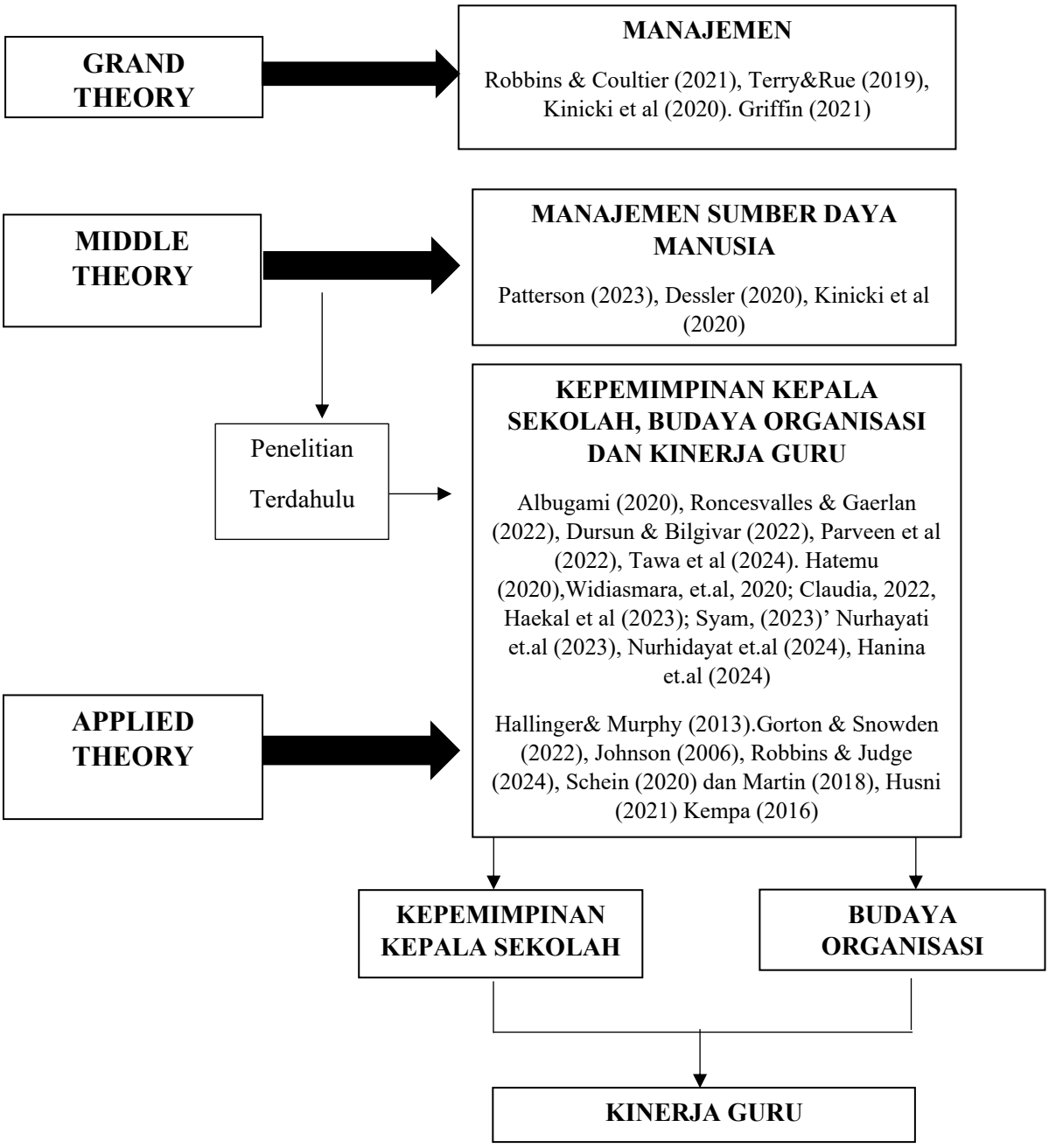
2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah mampu menggerakkan atau memengaruhi seluruh anggota dan kepemimpinan kepala sekolah yang baik diduga akan meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan komponen penting dari tata kelola sekolah, yang memediasi faktor-faktor kelembagaan, seperti struktur organisasi, aturan dan regulasi, dan alokasi sumber daya, serta faktor-faktor budaya, seperti budaya sekolah, nilai-nilai, dan hubungan guru-siswa di dalam sekolah (Wang, 2020).

Selain itu, Budaya organisasi merupakan aspek penting yang membentuk dan membimbing perilaku anggota organisasi melalui nilai-nilai bersama anggota.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut.

Kinerja guru adalah serangkaian sikap dan perilaku yang dapat diamati yang menghasilkan pembelajaran siswa. Ini berarti bahwa efektivitas guru dinilai dari seberapa baik siswa memperoleh pengetahuan dan keterampilan (Martin, 2018). Penilitian ini menitikberatkan terhadap penilaian kinerja guru yang dipengaruhi oleh dua variabel yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi. Hasil tinjauan literatur menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi bersama-sama mempengaruhi kinerja guru. Penelitian yang dilakukan Tawa et al (2024), Widiasmara & Andriani (2020), Kanya et al (2021), Claudia (2022), Hasibuan (2022), Minarseh et al (2024), Nur Hidayat et al (2024), Sucitra (2024), Hanina et al (2024), Nizamudin et al (2025) mendukung hal tersebut yakni kepemimpinan kepala sekolah dan Budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

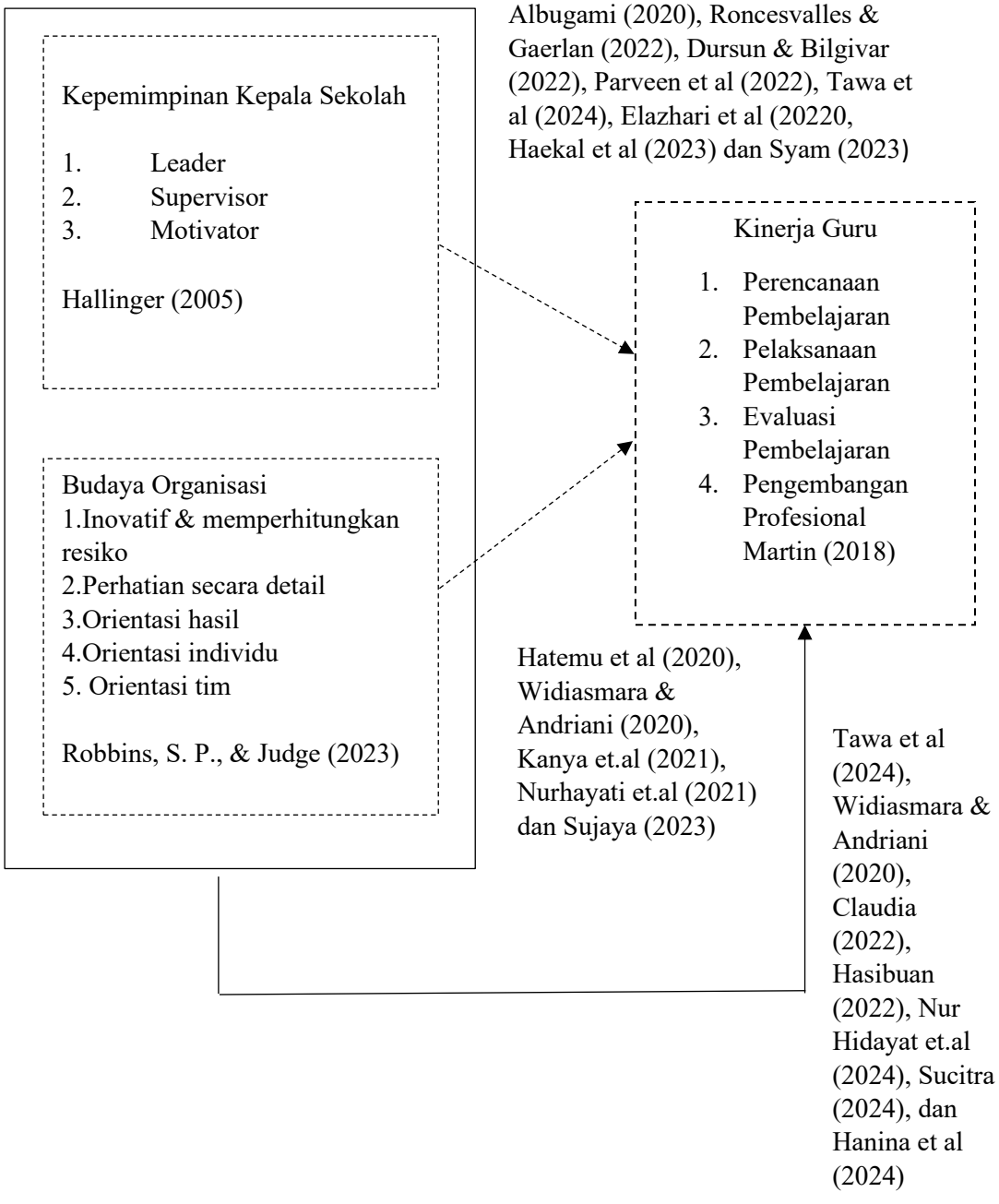


Gambar 2.1

Landasan Teori Keseluruhan

2.4 Paradigma Penelitian

Secara umum, paradigma penelitian merupakan seperangkat konsep yang berhubungan satu sama lain secara logis dan membentuk sebuah kerangka pemikiran yang berfungsi untuk memahami, menafsirkan, dan menjelaskan kenyataan dan/atau masalah yang dihadapi. Dengan demikian, paradigma penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan
Garis putus ----------▶ : Hubungan parsial
Garis lurus ——————▶ : Hubungan simultan

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang bersumber dari teori yang relevan dan perlu divalidasi melalui analisis data empiris. Hipotesis ini dibangun berdasarkan kerangka berpikir yang berasal dari teori dan dirumuskan dalam bentuk pernyataan. Mengacu pada kerangka pemikiran dan tujuan penelitian yang diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang dapat dikembangkan dan akan diuji oleh peneliti adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

H3: Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.