

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kinerja sekolah merupakan cerminan dari kualitas pengelolaan sumber daya manusia, terutama guru sebagai ujung tombak penyelenggaraan pendidikan. Dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah, berbagai faktor internal seperti komitmen organisasi, motivasi, dan kompetensi guru menjadi aspek penting yang saling berinteraksi dan berpengaruh. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja sekolah. Oleh karena itu, pada bab ini akan dibahas landasan teoritis yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian, hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan, serta kerangka pemikiran yang menjadi dasar dalam menganalisis pengaruh komitmen organisasi, motivasi, dan kompetensi guru terhadap kinerja sekolah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya.

2.1.1 Komitmen Organisasi

Dalam organisasi pendidikan, khususnya sekolah, keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan institusi sangat ditentukan oleh sejauh mana para anggotanya memiliki keterikatan emosional, kesetiaan, dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Kondisi psikologis ini dikenal dengan istilah komitmen organisasi (*organizational commitment*). Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor kunci dalam manajemen

sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan tingkat motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, serta kinerja individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1991:61-89).

Secara konseptual, komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterlibatan dan identifikasi seseorang terhadap organisasinya, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian darinya. Individu dengan komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan loyalitas, berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi, serta bersedia mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan bersama (Robbins & Judge, 2019:80).

Komitmen organisasi berperan penting dalam membentuk budaya kerja positif dan iklim organisasi yang kondusif. Menurut Meyer dan Allen (1997:118-123), guru yang memiliki komitmen tinggi terhadap sekolahnya cenderung menunjukkan semangat kerja yang konsisten, kepedulian terhadap peserta didik, dan partisipasi dalam kegiatan pengembangan sekolah. Sebaliknya, rendahnya komitmen dapat memicu perilaku negatif seperti rendahnya motivasi, meningkatnya absensi, bahkan keinginan untuk berpindah tempat kerja (*turnover intention*).

2.1.1.1 Definisi Komitmen Organisasi

Dalam literatur perilaku organisasi, komitmen organisasi adalah Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang menggambarkan hubungan individu dengan organisasi dan memengaruhi keputusan untuk tetap menjadi anggotanya (Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1991:61-62), Berikut beberapa definisi klasik dan penting:

1. Robbins & Judge

Robbins & Judge (2019:102-103) mendefinisikan komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi beserta tujuannya dan ingin tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

2. Luthans

Luthans (2015:147:148) Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan serta keterlibatan aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3. Shohib et al

Shohib et al (2024:70-71) komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang individu mengidentifikasi diri dan terlibat dalam suatu organisasi, menerima tujuannya, bersedia bekerja, keras untuk mencapainya, dan memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.

2.1.1.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Allen & Meyer (1991:64-65) merumuskan bahwa komitmen organisasi bersifat multidimensi dan terdiri dari tiga komponen utama:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Dimensi ini menunjukkan keterikatan emosional seorang anggota terhadap organisasi. Individu dengan komitmen afektif tinggi tetap berada karena mereka ingin berada di organisasi itu, merasa senang sebagai bagian organisasi, mempunyai kesepadanan nilai (*value congruence*), dan menjalin hubungan emosional.

Karakteristik komitmen afektif meliputi:

- a. Rasa senang/bangga menjadi bagian organisasi
- b. Identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi
- c. Motivasi intrinsik untuk berkontribusi

2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen ini mencerminkan rasa *kewajiban moral* atau tanggung jawab sosial individu terhadap organisasi. Individu merasa bahwa mereka *seharusnya* tetap berada karena norma, tanggung jawab moral, rasa terima kasih, atau kewajiban sosial. Dengan demikian, meskipun emosional atau kalkulatif mungkin lemah, orang tetap bertahan karena merasa tidak pantas untuk pergi.

3. Komitmen Berkelanjutan/Komitmen Kelangsungan (*Continuance Commitment*)

Komitmen ini didasarkan pada pertimbangan kalkulatif: individu tetap berada karena mereka merasa memiliki “biaya” (*costs*) yang tinggi jika pergi, atau karena mereka telah “berinvestasi” dalam organisasi (misalnya waktu, jenjang karier, relasi) dan takut kehilangan itu. Dengan kata lain, mereka harus bertahan karena secara ekonomi atau praktis tidak menguntungkan untuk keluar.

Beberapa indikator komitmen berkelanjutan:

- a. Perasaan bahwa meninggalkan organisasi akan merugikan
- b. Keterbatasan alternatif yang memadai
- c. Investasi yang telah dilakukan

2.1.1.3 Relevansi Komitmen Organisasi Dalam Konteks Pendidikan

Menurut Shohib et al (2024:69-73) bahwa komitmen organisasi penting dalam konteks pendidikan, Berikut beberapa alasan dan bukti:

1. Loyalitas dan retensi guru

Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana guru merasa terikat pada sekolah dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya; guru dengan komitmen tinggi menunjukkan niat bertahan yang lebih kuat sehingga turnover dapat diminimalkan. Dalam konteks sekolah, efek ini menjaga kontinuitas proses pembelajaran, pemeliharaan budaya sekolah, dan transfer pengetahuan antar-guru aspek penting bagi stabilitas dan kualitas pendidikan.

2. Usaha ekstra dan perilaku organisasi prososial

Penelitian menunjukkan bahwa anggota organisasi yang berkomitmen cenderung menunjukkan perilaku di luar tugas formalnya (OCB): membantu rekan, mengambil inisiatif pengembangan, dan berkontribusi pada inovasi sekolah. Di sekolah hal ini berarti guru yang berkomitmen lebih sering melakukan tindakan discretionary yang meningkatkan dukungan kolegal dan kapasitas inovatif institusi.

3. Keterkaitan dengan kinerja sekolah

Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja individu yang pada gilirannya berdampak pada kinerja sekolah secara keseluruhan; guru yang menginternalisasi tujuan sekolah lebih disiplin, proaktif, dan konsisten melaksanakan program peningkatan mutu. Shohib et al.

menampilkan bukti empiris bahwa komitmen berkorelasi dengan kinerja guru dan berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan kolaboratif dan performa.

4. Sinergi dengan variabel lain

Komitmen organisasi sering berperan sebagai jalur (mediator) yang menyalurkan pengaruh praktik manajerial (mis. kepemimpinan) ke hasil kinerja, atau sebagai moderator yang memperkuat/melemahkan efek variabel lain seperti kepuasan kerja dan motivasi.

5. Nilai profesionalisme dan etos guru

Dimensi normatif komitmen rasa kewajiban moral dan tanggung jawab profesional sangat relevan dalam pendidikan karena banyak guru bertindak berdasarkan panggilan profesi. Komitmen normatif ini menjelaskan mengapa beberapa guru tetap berdedikasi meskipun insentif eksternal terbatas; oleh karena itu, penguatan etos profesional (mis. pengakuan, pengembangan karier) akan mendukung retensi dan dedikasi jangka panjang.

6. Pengaruh kontekstual / budaya organisasi sekolah

Budaya sekolah yang mendukung meliputi partisipasi dalam pengambilan keputusan, keadilan, dan penghargaan memperkuat komitmen kolektif. Shohib et al menekankan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berperan dalam membentuk komitmen guru; oleh karena itu, intervensi kultur organisasi adalah strategi praktis untuk meningkatkan komitmen dan pada akhirnya memperbaiki kinerja sekolah.

2.1.2 Motivasi

Motivasi merupakan konsep fundamental dalam psikologi dan manajemen sumber daya manusia yang menjelaskan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, mempertahankan usaha, serta mengarahkan perilaku menuju pencapaian tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi pendidikan, motivasi memiliki peranan strategis karena berkaitan langsung dengan performa guru dalam melaksanakan tugas profesional, inovasi pembelajaran, serta kualitas interaksi guru dengan siswa. Robbins dan Judge (2017:128) menyatakan bahwa motivasi adalah “proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seseorang menuju pencapaian suatu tujuan”. Definisi ini menegaskan bahwa guru yang termotivasi tidak hanya menunjukkan upaya yang konsisten, tetapi juga memiliki orientasi tujuan yang jelas untuk meningkatkan mutu pembelajaran, efektivitas mengajar, dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Meta-analisis yang dilakukan oleh Wang, Wang, Wind, & Gill (2024:5–6) menemukan bahwa intervensi berbasis motivasi, khususnya yang berlandaskan Self-Determination Theory (SDT), mampu meningkatkan otonomi, kompetensi psikologis, serta keterlibatan profesional guru secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi bukan sekadar fenomena psikologis individual, tetapi juga merupakan variabel strategis yang memediasi hubungan antara faktor organisasi, kompetensi, dan kinerja guru. Dengan kata lain, guru yang termotivasi

secara intrinsik cenderung lebih kreatif dalam merancang pembelajaran, konsisten dalam pelaksanaan tugas, dan mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi siswa.

Pendekatan motivasi kontemporer, terutama Self-Determination Theory yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000:54–68), menekankan bahwa motivasi berkembang optimal ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi, yaitu:

1. *Autonomy* – kebebasan dalam mengelola kelas, merancang pembelajaran, dan mengambil keputusan profesional;
2. *Competence* – keyakinan diri untuk menguasai tugas mengajar secara efektif;
3. *Relatedness* – hubungan positif dan suportif dengan siswa, rekan kerja, serta pimpinan.

Dalam konteks profesi guru, pemenuhan ketiga kebutuhan ini terbukti meningkatkan motivasi intrinsik, kreativitas, ketekunan, serta kualitas pengajaran (Ryan & Deci, 2000:68–76). Guru yang memiliki otonomi dalam mengambil keputusan pedagogis dan didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan inovasi pembelajaran dan efektivitas pengajaran.

Dalam penelitian manajemen pendidikan. Gagné dan Deci (2005:348–356) menjelaskan bahwa motivasi merupakan mekanisme psikologis yang mengubah potensi individu seperti kompetensi, komitmen

organisasi, dan kepuasan kerja menjadi tindakan nyata yang produktif. Dalam hal ini, motivasi guru menjadi jembatan yang memungkinkan komitmen organisasi yang tinggi, kepuasan kerja yang memadai, serta kompetensi yang mumpuni dapat diterjemahkan ke dalam kinerja yang optimal. Sebaliknya, tanpa motivasi yang memadai, potensi tersebut mungkin tidak berimbas pada hasil yang signifikan, sehingga upaya peningkatan kinerja sekolah menjadi kurang efektif.

Di Indonesia, temuan empiris mendukung peran penting motivasi guru dalam meningkatkan kinerja pendidikan. Muflihan et al. (2024:297–303) menunjukkan bahwa motivasi guru memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, efektivitas pengajaran, dan produktivitas pendidikan.

Hasil ini menegaskan bahwa strategi pengembangan sekolah harus memperhatikan motivasi guru sebagai komponen inti, selain penguatan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan peningkatan kompetensi. Dengan demikian, motivasi tidak hanya berfungsi sebagai faktor pendukung, tetapi sebagai variabel kunci yang memediasi hubungan antara sumber daya manusia, lingkungan kerja, dan pencapaian kinerja sekolah secara holistik.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seseorang dalam mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2017:208). Berikut definisi dan pandangan beberapa tokoh :

1. Teori Self-Determination (Deci & Ryan)

Deci dan Ryan (2000:227-236) melalui *Self-Determination Theory (SDT)*

menegaskan bahwa motivasi intrinsik berkembang secara optimal ketika tiga kebutuhan psikologis dasar yaitu

- a. *Autonomy* adalah Perasaan memiliki kendali internal (*internal locus of causality*) Individu merasa bahwa dialah sumber dari keputusan dan perilakunya.
- b. *Competence* adalah kebutuhan untuk merasa mampu, efektif, serta memiliki keterampilan yang cukup untuk menghadapi tantangan dan mencapai hasil yang diharapkan.
- c. *Relatedness* adalah kebutuhan untuk merasa terhubung, diterima, dan dihargai dalam hubungan sosial.

Dalam konteks pendidikan, guru yang merasakan kebebasan dalam mengelola proses pembelajaran (*autonomy*), merasa mampu dan efektif dalam menjalankan tugas profesional (*competence*), serta memiliki hubungan kerja yang positif dengan rekan dan pimpinan sekolah (*relatedness*), cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi. Motivasi ini kemudian berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja, kreativitas pedagogik, dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Dengan demikian, SDT memberikan landasan teoritis yang kuat mengenai bagaimana kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kompetensi guru dapat memengaruhi kinerja melalui mekanisme motivasi.

2. Perspektif Dinamis Motivasi Kerja (Kanfer, Frese & Johnson)

Kanfer, Frese & Johnson (2017:339–350) menjelaskan bahwa motivasi kerja bersifat dinamis, berorientasi tujuan, dan dapat berubah seiring faktor waktu, pengalaman kerja, serta konteks organisasi. Dalam konteks guru, motivasi tidak selalu stabil; ia dapat meningkat ketika guru memperoleh umpan balik yang konstruktif, tujuan pembelajaran yang jelas, atau dukungan administratif yang memadai, tetapi dapat melemah ketika beban kerja berlebih atau kurangnya apresiasi profesional terjadi. Perspektif ini menegaskan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang menjembatani pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kompetensi guru terhadap kinerja sekolah. Oleh karena itu, kebijakan pendidikan perlu dirancang untuk mendukung motivasi yang berkelanjutan, bukan sekadar memberikan rangsangan sesaat.

3. Struktur Motivasi Intrinsik (Fishbach & Woolley)

Fishbach dan Woolley (2022:340-352) memperkenalkan konsep *means-ends fusion*, yaitu kondisi ketika aktivitas dan tujuan kerja menyatu secara kognitif sehingga menghasilkan motivasi intrinsik yang kuat. Bagi guru, motivasi akan muncul ketika aktivitas mengajar dipersepsikan selaras dengan nilai profesional dan tujuan pribadi sebagai pendidik bukan sekadar sebagai tugas administratif. Ketika aktivitas mengajar dipandang sebagai bagian dari identitas dan panggilan profesi, guru lebih menunjukkan ketekunan, kreativitas, dan loyalitas terhadap sekolah. Model ini menjelaskan bahwa motivasi intrinsik dapat memperkuat

hubungan antara kompetensi guru, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dengan kinerja sekolah.

2.1.2.2 Teori Motivasi

Literatur perilaku organisasi modern menegaskan bahwa motivasi menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2023; Luthans, 2022). Beberapa teori motivasi yang relevan adalah sebagai berikut.

1. Expectancy Theory (Vroom)

Teori ekspektasi menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh keyakinan individu bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan memberikan imbalan yang bernilai bagi dirinya (Vroom, 1964; Latham, 2022).

2. *Need Theory (McClelland)*

Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa perilaku kerja individu dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan berkuasa (*need for power*). Individu dengan kebutuhan berprestasi tinggi cenderung berusaha mencapai standar kinerja yang lebih tinggi dan menyukai tantangan dalam pekerjaan (McClelland, 1987; Armstrong & Taylor, 2023).

3. Perspektif Kontemporer Motivasi Organisasi

Penelitian organisasi modern memandang motivasi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kondisi organisasi dengan kinerja

individu. Motivasi sering dikaitkan dengan konsep seperti *work engagement*, *organizational justice*, *psychological empowerment*, dan *organizational climate*. Dalam banyak penelitian terbaru, motivasi juga berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi dapat meningkatkan performa kerja (Bakker & Albrecht, 2023; Khan et al., 2024).

2.1.3 Kompetensi Guru

Guru merupakan komponen utama dalam sistem pendidikan yang memegang peran sentral dalam keberhasilan proses belajar mengajar. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan, terutama sekolah, sangat ditentukan oleh kualitas dan kompetensi guru yang dimilikinya. Guru bukan sekadar penyampai pengetahuan, tetapi juga pembimbing, teladan, dan fasilitator yang membantu siswa mengembangkan potensi secara optimal. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi guru menjadi salah satu fokus utama dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional (Mulyasa, 2013:17).

Istilah “kompetensi” secara etimologis berasal dari kata *competence* yang berarti kecakapan, kemampuan, atau keahlian dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan standar tertentu. Dalam konteks profesi guru, kompetensi menggambarkan perpaduan antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), sikap (*attitudes*), dan nilai-nilai profesional (*values*) yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Kompetensi guru tidak hanya mencerminkan apa yang diketahui dan

dapat dilakukan secara teknis, tetapi juga mencakup kualitas sikap dan nilai profesional termasuk penguasaan materi, penerapan metode pembelajaran yang efektif, sikap kerja yang positif, kemampuan kolaborasi, serta komitmen terhadap keberhasilan pembelajaran siswa Shohib (Suhariadi dan Agustina, 2024:70–71).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Dalam undang-undang tersebut ditegaskan bahwa seorang guru harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Keempat kompetensi tersebut menjadi dasar dalam pembentukan guru profesional yang mampu melaksanakan fungsi pendidikan secara efektif.

Kompetensi guru juga menjadi ukuran utama dalam menentukan kualitas pembelajaran. Guru yang kompeten akan mampu mengelola kelas dengan baik, menggunakan metode pembelajaran yang tepat, serta beradaptasi dengan perubahan kurikulum dan teknologi pendidikan. Sebaliknya, rendahnya kompetensi guru sering kali menjadi salah satu penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia (OECD, 2022:368).

Dengan demikian, kompetensi guru merupakan fondasi profesionalisme pendidik yang berpengaruh langsung terhadap kinerja sekolah, motivasi kerja, dan kepuasan kerja guru itu sendiri. Guru yang

memiliki kompetensi tinggi akan lebih percaya diri, termotivasi, dan berkomitmen untuk memberikan layanan pendidikan terbaik bagi peserta didik.

2.1.3.1 Definisi Kompetensi Guru

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa guru adalah tenaga profesional, dan menyebut pula istilah “kompetensi”. Menurut UU tersebut:

1. Pasal 1 menyebut “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru/dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.”
2. Pasal 10 ayat (1) menyatakan bahwa “kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.”

Dengan demikian, kompetensi guru dalam kerangka regulasi pendidikan Indonesia adalah empat jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh guru profesional.

2.1.3.2 Jenis Kompetensi: Pedagogik, Profesional, Kepribadian, Sosial

Berikut uraian setiap kompetensi berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat (1):

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi dalam merencanakan, melaksanakan, mengorganisasikan proses pembelajaran agar peserta didik aktif, kreatif, dan berhasil mencapai kompetensi. Ini mencakup pemahaman karakteristik siswa,

strategi pembelajaran, evaluasi, teknologi pembelajaran, dan pemanfaatan media.

2. Kompetensi Profesional

Kemampuan penguasaan materi/mata pelajaran secara luas dan mendalam. Guru harus menguasai substansi keilmuan yang diajarkan serta perkembangan keilmuan terkait.

3. Kompetensi Kepribadian

Aspek kepribadian, moral, etika, integritas, keteladanan, stabilitas emosi, budi pekerti, visi dan misi sebagai guru teladan. Guru harus mampu menjadi model yang baik bagi peserta didik.

4. Kompetensi Sosial

Kemampuan berkomunikasi, berinteraksi secara efektif dengan siswa, orang tua, rekan guru, serta adaptasi budaya dan lingkungan masyarakat sekolah. Guru harus memiliki kemampuan empati, kerja sama, dan membina hubungan yang konstruktif.

2.1.3.3 Hubungan Kompetensi Guru Dengan Mutu Pembelajaran

Hubungan antara kompetensi guru dan mutu pembelajaran adalah sangat erat dan sering menjadi topik penelitian pendidikan. Menurut Shohib, M., Suhariadi, F., & Agustina, T. S. (2024:69-75):

1. Guru dengan kompetensi pedagogik yang tinggi mampu merancang pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik, memilih strategi dan media yang tepat, serta mengelola proses kelas sehingga interaksi belajar-mengajar menjadi lebih bermakna dan partisipatif.

Akibatnya, proses pembelajaran lebih terstruktur dan hasil belajar siswa meningkat karena materi disajikan dengan cara yang mudah dipahami dan relevan dengan kebutuhan peserta didik.

2. Kompetensi profesional menjamin bahwa guru menguasai konten materi secara mendalam, menyampaikan informasi yang akurat, dan memperbarui pengetahuan sesuai perkembangan ilmu dan kurikulum. Penguasaan konten ini penting agar siswa menerima materi yang valid dan sesuai standar pendidikan, sehingga mutu keluaran akademik sekolah terjaga.
3. Kompetensi sosial dan kepribadian (mis. kemampuan komunikasi, empati, kontrol emosi, dan keteladanan) membantu guru membangun hubungan positif dengan siswa dan kolega, menciptakan iklim kelas yang aman dan mendukung. Lingkungan belajar yang kondusif ini menurunkan hambatan belajar (mis. gangguan, stress) dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan siswa faktor yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu pembelajaran.
4. Guru yang kompeten cenderung lebih percaya diri dan inovatif; mereka lebih cepat merespon kebutuhan siswa, menyesuaikan metode pengajaran dengan perkembangan (termasuk teknologi pendidikan), serta mengimplementasikan strategi remedial atau pengayaan. Responsivitas dan inovasi ini meningkatkan efektivitas pembelajaran karena intervensi instruksional menjadi lebih tepat sasaran dan adaptif terhadap variasi kemampuan siswa.

5. Penelitian empiris yang dibahas dalam publikasi ini menunjukkan hubungan positif antara variabel organisasi (mis. kepemimpinan kolaboratif), komitmen, dan performa guru; akibatnya kompetensi guru yang baik meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja profesional, yang selanjutnya berkontribusi pada mutu pendidikan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek psikologis yang paling penting dalam studi perilaku organisasi, karena berkaitan langsung dengan sikap, motivasi, dan kinerja individu di tempat kerja. Dalam konteks pendidikan, kepuasan kerja guru menjadi faktor utama yang menentukan efektivitas pelaksanaan proses pembelajaran dan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja guru (Saban, 2024:97-98), Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan, serta menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap sekolah. Tingginya tingkat kepuasan kerja tersebut mendorong guru untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam pelaksanaan tugas profesionalnya, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Secara umum, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan positif yang muncul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. (Montuori, P. et al. 2022:1) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai *“a pleasurable or positive emotional state, resulting from the appraisal of one’s*

job experiences”, yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang. Artinya, kepuasan kerja bukan hanya ditentukan oleh kondisi objektif pekerjaan, tetapi juga oleh persepsi dan pengalaman subjektif individu terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja guru dapat mencerminkan sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai guru terpenuhi dalam lingkungan kerjanya. Ketika Guru merasa pekerjaannya bermakna, memperoleh pengakuan, serta mendapatkan dukungan pengembangan karier akan menunjukkan tingkat keterlibatan kerja, loyalitas, dan perilaku pro-organisasi yang lebih tinggi. Kondisi tersebut mendorong guru untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran dan meningkatkan kontribusinya terhadap mutu pendidikan. Temuan ini sejalan dengan hasil kajian Zahroh, Retnowati, dan Hendarman (2025:7-8) yang menegaskan bahwa pengakuan dan peluang pengembangan karier mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan guru terhadap sekolah. Sebaliknya, tingkat ketidakpuasan dan stres kerja yang tinggi terbukti berhubungan signifikan dengan kejenuhan kerja, penurunan motivasi, meningkatnya absensi, serta munculnya keinginan untuk meninggalkan profesi. Faktor-faktor tersebut pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan, sebagaimana diuraikan oleh Ladres dan Garcia (2025:20-28).

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Berikut definisi beberapa definis tentang kepuasan kerja :

1. Robbins dan Judge

Robbins dan Judge (2022:106-107) dalam bukunya *Organizational Behavior* mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul dari proses evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Definisi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan sekadar kondisi emosional sesaat, tetapi merupakan hasil dari penilaian kognitif mengenai sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai individu. Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki implikasi strategis terhadap motivasi, keterikatan kerja, komitmen organisasi, serta berbagai bentuk perilaku kerja yang berkontribusi pada efektivitas organisasi, termasuk dalam konteks peningkatan kinerja sekolah.

2. McShane dan Von Glinow

McShane dan Von Glinow (2023:94-95) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai evaluasi individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan, nilai, dan harapannya. Mereka menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan respon afektif yang relatif stabil, yang berkembang dari pengalaman kerja sehari-hari serta persepsi terhadap berbagai kondisi kerja. Dalam konteks organisasi pendidikan, definisi ini sangat relevan karena persepsi guru terhadap lingkungan kerja meliputi gaya kepemimpinan, beban kerja, suasana sekolah, dan kesempatan pengembangan diri berperan besar dalam menentukan tingkat kepuasan kerja mereka.

3. Luthans et al

Luthans et al. (2023:117-118) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap karakteristik pekerjaan serta tingkat kesesuaian antara harapan pribadi dan realitas pekerjaan. Mereka menegaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti makna pekerjaan, otonomi, dan pencapaian, serta faktor ekstrinsik seperti imbalan, kondisi kerja, dan kualitas hubungan interpersonal. Dalam konteks guru, kesesuaian antara ekspektasi profesional dengan kondisi kerja yang nyata menjadi penentu utama terbentuknya kepuasan kerja yang berkelanjutan dan mendukung kontribusi optimal terhadap kinerja sekolah.

4. Greenberg dan Baron

Greenberg dan Baron (2022:138-139) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan kombinasi antara kondisi emosional, penilaian kognitif, dan pengalaman kerja yang dialami individu. Mereka menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan hanya dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, tetapi juga oleh faktor kepribadian, persepsi keadilan, serta kualitas hubungan sosial di tempat kerja. Dalam konteks pendidikan, sejauh mana ekspektasi guru terpenuhi baik terkait penghargaan, keadilan beban kerja, maupun dukungan dari rekan dan pimpinan menjadi faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja mereka.

2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Suresh & Govindaraju (2024:711-739) dalam perkembangan literatur modern, kepuasan kerja semakin dipahami melalui integrasi faktor intrinsik dan ekstrinsik yang memengaruhi pengalaman psikologis tenaga pendidik. Studi terbaru oleh dalam *Technology, Knowledge and Learning* mengadopsi dan memodifikasi kembali Teori Dua-Faktor Herzberg untuk konteks pendidikan kontemporer.

Penelitian tersebut menegaskan bahwa motivator intrinsik seperti pencapaian, makna pekerjaan, otonomi, pengakuan, dan kesempatan berkembang merupakan pendorong utama kepuasan kerja guru, terutama dalam situasi pembelajaran modern yang menuntut kreativitas dan adaptasi teknologi. Sebaliknya, faktor hygiene seperti kebijakan sekolah, supervisi, kompensasi, dan kondisi kerja berfungsi mencegah ketidakpuasan namun tidak secara langsung meningkatkan kepuasan.

Sementara itu, perspektif modern lainnya menjelaskan kepuasan kerja melalui pendekatan Job Demands–Resources Model (JD-R) yang menekankan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Penelitian dalam *International Journal of Advanced Multidisciplinary Studies* (2024:461) menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru meningkat ketika sumber daya seperti dukungan kepemimpinan, otonomi mengajar, keamanan kerja, hubungan interpersonal positif, serta kesempatan pengembangan profesional mampu mengimbangi tuntutan pekerjaan berat seperti beban administratif, tekanan kinerja, dan tuntutan

emosional dalam mengajar. Kajian tersebut memperkuat pandangan bahwa kepuasan kerja bukan hanya dipengaruhi karakter pribadi atau isi pekerjaan, tetapi juga faktor struktural dan iklim organisasi sekolah. Model JD-R menjelaskan bahwa ketika guru memperoleh sumber daya yang memadai, motivasi intrinsik, keterlibatan, serta komitmen profesional akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas pembelajaran dan kinerja sekolah. Dengan demikian, penelitian ini memberikan landasan empiris bahwa kepuasan kerja guru bersifat multidimensional dan dipengaruhi interaksi antara faktor individu, pekerjaan, dan organisasi.

2.1.5 Kinerja Sekolah

Kinerja sekolah adalah prestasi yang telah dicapai sekolah yang bersangkutan (Suhardiman 2012:149). Dalam era globalisasi dan transformasi pendidikan abad ke-21, sekolah tidak hanya berperan sebagai institusi pengajaran, tetapi juga sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) yang harus adaptif terhadap perubahan lingkungan sosial, ekonomi, dan teknologi. Pendidikan menjadi pilar utama pembangunan bangsa yang bertujuan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM), dan sekolah merupakan ujung tombak dalam mewujudkan tujuan tersebut. Oleh karena itu, kinerja sekolah menjadi indikator utama keberhasilan sistem pendidikan nasional.

Kinerja sekolah menggambarkan tingkat efektivitas sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pendidikan, proses pembelajaran,

pengembangan peserta didik, serta pencapaian standar nasional pendidikan (SNP). Kinerja sekolah yang tinggi mencerminkan keberhasilan lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pembelajaran yang bermutu serta mengelola sumber daya secara efisien. Temuan Syafitri (2023:1744-1752) menunjukkan bahwa manajemen sekolah yang diterapkan dengan baik mampu meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan secara langsung berdampak pada daya saing lulusan. Dengan manajemen yang efektif, sekolah dapat menghasilkan lulusan yang lebih kompeten, adaptif, dan siap bersaing di era perkembangan pendidikan yang dinamis.

Guru memegang peran strategis sebagai ujung tombak dalam mencapai tujuan pendidikan. *No other factor within schools has a greater impact on students' academic success and overall achievement than the quality of teaching* (OECD, 2025:8), kualitas guru terbukti menjadi faktor dominan yang memengaruhi prestasi siswa dan efektivitas sekolah. Guru tidak hanya bertugas menyampaikan pengetahuan, tetapi juga menjadi agen pembentuk karakter, pembimbing moral, serta motivator bagi siswa. Oleh karena itu, kinerja guru dan motivasi kerja guru berkontribusi langsung terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.

Namun demikian, peningkatan kinerja guru dan sekolah tidak dapat dilepaskan dari faktor-faktor psikologis dan organisasi yang memengaruhinya. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) pendidikan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kompetensi merupakan tiga variabel utama yang sering diidentifikasi memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja, baik

secara langsung maupun tidak langsung. Ketiga variabel tersebut tidak hanya mendorong peningkatan hasil kerja melalui peran struktural dan profesional yang dijalankan guru, tetapi juga melalui proses psikologis berupa motivasi kerja yang berfungsi sebagai pendorong internal bagi terciptanya perilaku kerja produktif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komitmen dan kompetensi memperkuat kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap meningkatnya motivasi dan kinerja guru secara keseluruhan (Amin, 2022, hlm. 40–56).

Kinerja sekolah menggambarkan tingkat efektivitas sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pendidikan, proses pembelajaran, pengembangan peserta didik, serta pencapaian standar nasional pendidikan (SNP). Kinerja sekolah yang tinggi mencerminkan keberhasilan lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pembelajaran yang bermutu serta mengelola sumber daya secara efisien. Temuan Syafitri (2023:1744-1752) menunjukkan bahwa manajemen sekolah yang diterapkan dengan baik mampu meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan secara langsung berdampak pada daya saing lulusan. Dengan manajemen yang efektif, sekolah dapat menghasilkan lulusan yang lebih kompeten, adaptif, dan siap bersaing di era perkembangan pendidikan yang dinamis.

2.1.5.1 Definisi Kinerja Sekolah Menurut Para Ahli

Berikut kumpulan definisi dari beberapa ahli/sumber yang sering dijadikan rujukan dalam penelitian pendidikan:

1. E. Mulyasa

Mulyasa mengartikan kinerja (*performance*) sebagai *prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, dan hasil-hasil kerja* dalam konteks sekolah hal ini merujuk pada keluaran yang dihasilkan satuan pendidikan sebagai akibat dari proses pendidikan yang dijalankan. Definisi ini banyak dikutip dalam studi manajemen dan pengukuran kinerja sekolah di Indonesia

2. Direktorat (Kemendiknas/Kemendikbud)

Dalam dokumen-dokumen kementerian dan direktorat terkait, kinerja sering dirumuskan sebagai *hasil kerja yang dicapai dalam mencapai tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan*; untuk sekolah, hal ini dioperasionalisasikan melalui capaian indikator mutu yang ditetapkan (mis. indikator SNP, akreditasi, hasil asesmen nasional)

3. Hasibuan / teori manajemen umum

Dalam literatur manajemen, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang/lembaga berdasarkan tanggung jawab dan standar yang diberikan, pengertian ini diadaptasi ke konteks sekolah untuk menilai efektivitas organisasi sekolah.

4. Pendekatan internasional Dalam kajian internasional tentang *school effectiveness*, sekolah efektif didefinisikan sebagai sekolah yang menghasilkan kemajuan (*progress*) murid lebih tinggi daripada yang diharapkan berdasarkan karakteristik awal murid (konsep *value-added*). Artinya penilaian kinerja sekolah menekankan outcomes (hasil belajar)

serta kemampuan sekolah menambah nilai terhadap perkembangan peserta didik.

5. Armstrong & Taylor (manajemen kinerja organisasi): kinerja merupakan hasil yang dicapai individu atau organisasi terhadap tujuan yang ditetapkan; diterapkan pada sekolah, kinerja mengukur seberapa baik sekolah mencapai tujuan pendidikan dan target mutu.
6. Hallinger (kepemimpinan dan efektivitas sekolah): kinerja sekolah mencakup hasil pembelajaran siswa dan efektivitas manajerial serta kemampuan sekolah mengelola sumber daya untuk meningkatkan pembelajaran.
7. Sergiovanni dan Fullan (teori manajemen pendidikan & perubahan sekolah): kinerja juga dilihat dari kapasitas sekolah melakukan perbaikan berkelanjutan, bukan hanya hasil statistik tapi proses profesionalisme dan budaya sekolah.

2.1.5.2 Indikator Kinerja Sekolah

Di Indonesia, Standar Nasional Pendidikan/Peraturan Pemerintah dan program Asesmen Nasional memberi kerangka teknis untuk beberapa indikator

1. Mutu pembelajaran

Mutu pembelajaran merupakan indikator utama dalam menilai kinerja sekolah karena berkaitan langsung dengan kualitas proses belajar mengajar serta capaian kompetensi peserta didik. Mutu pembelajaran mencakup efektivitas proses pembelajaran, kemampuan guru dalam

mengelola kelas, penggunaan metode dan media pembelajaran, serta ketercapaian kompetensi literasi, numerasi, dan karakter peserta didik. Dalam sistem evaluasi pendidikan Indonesia, mutu pembelajaran diukur melalui Asesmen Nasional yang terdiri dari Asesmen Kompetensi Minimum (AKM), Survei Karakter, dan Survei Lingkungan Belajar. Instrumen tersebut digunakan untuk memetakan kualitas pembelajaran dan memberikan gambaran mengenai kemampuan dasar peserta didik dalam literasi dan numerasi serta kondisi lingkungan belajar di sekolah (Kemendikbudristek, 2021:27).

Secara operasional, indikator mutu pembelajaran dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain rata-rata skor literasi dan numerasi dalam AKM, persentase siswa yang mencapai kompetensi minimum, nilai rata-rata mata pelajaran inti, kualitas pelaksanaan proses pembelajaran di kelas, serta hasil survei lingkungan belajar dan karakter siswa. Indikator tersebut digunakan pemerintah sebagai dasar pemetaan mutu pendidikan dan peningkatan kualitas pembelajaran di satuan pendidikan (Kemendikbudristek, 2021:35).

2. Manajemen sekolah (*governance & Leadership*)

Manajemen sekolah merupakan kemampuan lembaga pendidikan dalam mengelola seluruh sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. Manajemen ini mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan terhadap kegiatan pendidikan di sekolah. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin

pendidikan sangat menentukan keberhasilan pengelolaan sekolah karena berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, pelaksanaan supervisi akademik, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif bagi guru dan tenaga kependidikan.

Dalam konteks kebijakan pendidikan Indonesia, indikator manajemen sekolah dapat dilihat dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan perencanaan program sekolah, pengelolaan kurikulum dan sumber daya, keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan sekolah, serta transparansi dan akuntabilitas pengelolaan satuan pendidikan. Dalam sistem Rapor Pendidikan, pengelolaan satuan pendidikan juga dinilai melalui dimensi pengelolaan sekolah yang transparan, partisipatif, dan akuntabel, yang menunjukkan bahwa tata kelola sekolah menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan (Kemendikbudristek, 2023:18).

3. Output lulusan (kelulusan, kompetensi, daya serap)

Output lulusan merupakan indikator hasil akhir dari proses pendidikan yang menunjukkan tingkat keberhasilan sekolah dalam menghasilkan peserta didik yang memiliki kompetensi sesuai standar pendidikan. Output ini mencakup kemampuan akademik, keterampilan, serta karakter peserta didik yang diperoleh selama mengikuti proses pendidikan di sekolah. Dalam sistem pendidikan Indonesia, capaian lulusan diukur berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang menjadi salah satu komponen penting dalam Standar Nasional Pendidikan.

Indikator output lulusan biasanya diukur melalui tingkat kelulusan siswa, persentase siswa yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, tingkat serapan lulusan di dunia kerja (terutama pada sekolah menengah kejuruan), serta capaian kompetensi siswa melalui asesmen nasional atau sertifikasi kompetensi. Indikator tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana sekolah mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap menghadapi tuntutan pendidikan maupun dunia kerja (Kemendikbud, 2017:14).

4. Standar Nasional Pendidikan (SNP)

Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal mengenai sistem pendidikan di seluruh wilayah Indonesia yang berfungsi sebagai acuan dalam penyelenggaraan pendidikan. Standar ini terdiri dari delapan komponen utama, yaitu Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian Pendidikan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, serta Standar Pembiayaan. Pemenuhan terhadap kedelapan standar tersebut menjadi indikator penting dalam menilai kualitas dan kinerja suatu sekolah.

Tingkat pemenuhan Standar Nasional Pendidikan biasanya diukur melalui sistem akreditasi sekolah dan evaluasi mutu pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah. Semakin tinggi tingkat pemenuhan standar tersebut, maka semakin baik pula kualitas pengelolaan dan layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah. Oleh karena itu, SNP menjadi salah satu indikator

struktural yang penting dalam mengukur kinerja sekolah dan memastikan mutu pendidikan yang berkelanjutan (Kemendikbud, 2017:9).

2.1.6 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Merangkum hasil penelitian relevan yang meneliti hubungan antar variabel yang ada (misalnya: hubungan komitmen organisasi dengan motivasi kerja, kepuasan kerja dengan motivasi kerja, dst.). Digunakan menjadi bahan rujukan dan menjadi dasar bagi penelitian ini. Berikut ini daftar penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Tabel Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun & Judul	Persamaan	Perbedaan	Temuan Penelitian	DOI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Meyer & Allen (1991) <i>A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment</i>	Mengkaji komitmen organisasi	Penelitian ini menambahkan kepuasan kerja, motivasi, kompetensi	Komitmen organisasi mempengaruhi perilaku dan kinerja kerja	https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z
2	Judge et al. (2001) <i>The Job Satisfaction–Job Performance Relationship</i>	Mengkaji kepuasan kerja dan kinerja	Penelitian ini menambahkan komitmen organisasi dan motivasi	Kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja	https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80
3	Bakker & Albrecht (2018) <i>Work Engagement: Current Trends</i>	Mengkaji motivasi dan kinerja	Penelitian ini memasukkan komitmen organisasi	Work engagement meningkatkan kinerja	https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207
4	Skaalvik & Skaalvik (2020) <i>Teacher Self-Efficacy and Job Satisfaction</i>	Mengkaji kepuasan kerja guru	Penelitian ini menambahkan motivasi dan komitmen	Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja guru	https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102998
5	Klassen et al. (2020) <i>Teacher Engagement and Motivation</i>	Mengkaji motivasi kerja guru	Penelitian ini menambahkan kepuasan kerja	Motivasi meningkatkan performa guru	https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103247
6	Lee & Sabharwal (2020) <i>Education–Job Match and Job Satisfaction</i>	Mengkaji kepuasan kerja	Penelitian ini menambahkan komitmen organisasi	Kepuasan kerja meningkatkan kinerja individu	https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.002
7	Ali et al. (2021) <i>Impact of Motivation on Employee Performance</i>	Mengkaji motivasi dan kinerja	Penelitian ini menambahkan kepuasan kerja	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n4p1
8	Nguyen et al. (2021) <i>Job Satisfaction and Organizational</i>	Mengkaji kepuasan kerja dan	Penelitian ini menambahkan motivasi sebagai	Kepuasan kerja meningkatkan komitmen	https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2187

	<i>Commitment</i>	komitmen	mediator	organisasi	
9	Park & Kim (2021) <i>Teacher Motivation and Performance</i>	Mengkaji motivasi dan kinerja guru	Penelitian ini menambahkan kompetensi guru	Motivasi kerja meningkatkan kinerja pengajaran	https://doi.org/10.1080/13664530.2021.1877872
10	Li et al. (2021) <i>Organizational Commitment and Employee Performance</i>	Mengkaji komitmen organisasi dan kinerja	Penelitian ini menambahkan kepuasan kerja dan motivasi	Komitmen organisasi meningkatkan performa kerja	https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631351
11	Ahmad & Raja (2022) <i>Work Motivation and Performance</i>	Mengkaji motivasi kerja	Penelitian ini menambahkan komitmen organisasi	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2021-0235
12	Zhang et al. (2022) <i>Teacher Competence and Performance</i>	Mengkaji kompetensi guru dan kinerja	Penelitian ini menambahkan kepuasan kerja	Kompetensi profesional meningkatkan kinerja guru	https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.873412
13	Khan et al. (2022) <i>Job Satisfaction and Work Engagement</i>	Mengkaji kepuasan kerja	Penelitian ini menambahkan komitmen organisasi	Kepuasan kerja meningkatkan engagement	https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2021-0045
14	Wang et al. (2022) <i>Organizational Commitment and Work Performance</i>	Mengkaji komitmen organisasi	Penelitian ini menambahkan motivasi kerja	Komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja	https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902845
15	Al-Omari et al. (2022) <i>Motivation and Job Performance</i>	Mengkaji motivasi kerja	Penelitian ini menambahkan kepuasan kerja	Motivasi meningkatkan produktivitas kerja	https://doi.org/10.3390/su14074018
16	Bastian et al. (2022) <i>Training, Motivation and Teacher Performance</i>	Mengkaji motivasi dan kinerja guru	Penelitian ini menambahkan komitmen organisasi	Motivasi dan kompetensi meningkatkan kinerja guru	https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i3.2189
17	Saragih et al. (2022) <i>Organizational Climate and Teacher Commitment</i>	Mengkaji komitmen organisasi guru	Penelitian ini menambahkan motivasi kerja	Iklim organisasi mempengaruhi komitmen guru	https://doi.org/10.21831/jamp.v10i2.46042
18	Ngatno et al. (2022) <i>Leadership and Job Satisfaction on Teacher Performance</i>	Mengkaji kepuasan kerja dan kinerja	Penelitian ini menambahkan motivasi kerja	Kepuasan kerja meningkatkan kinerja guru	https://doi.org/10.35145/jabt.v3i2.100
19	Hasanah et al. (2023) <i>Pedagogical Competence and Teacher Performance</i>	Mengkaji kompetensi guru	Penelitian ini menambahkan motivasi kerja	Kompetensi pedagogik meningkatkan kinerja guru	https://doi.org/10.21831/jpv.v13i1.54214
20	Sari et al. (2023) <i>Job Satisfaction and Teacher Performance Model</i>	Mengkaji kepuasan kerja	Penelitian ini menambahkan komitmen organisasi	Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja guru	https://doi.org/10.35134/ekobistek.v12i4.715
21	Nugroho et al. (2023) <i>Motivation and Teacher Performance</i>	Mengkaji motivasi kerja	Penelitian ini menambahkan kepuasan kerja	Motivasi meningkatkan kinerja guru	https://doi.org/10.21831/jamp.v11i1.54201
22	Hidayat et al. (2023) <i>Teacher Competence and School Performance</i>	Mengkaji kompetensi guru	Penelitian ini menambahkan motivasi kerja	Kompetensi meningkatkan kinerja sekolah	https://doi.org/10.1080/0305764X.2023.2189281
23	Tang et al. (2023) <i>Job</i>	Mengkaji	Penelitian ini	Kepuasan kerja	https://doi.org/1

	<i>Satisfaction and Work Performance</i>	kepuasan kerja	menambahkan komitmen organisasi	meningkatkan performa kerja	0.3389/fpsyg.2023.1087542
24	Li & Chen (2023) <i>Work Motivation and Employee Productivity</i>	Mengkaji motivasi kerja	Penelitian ini menambahkan kepuasan kerja	Motivasi meningkatkan produktivitas	https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1119824
25	Prasetyo & Hidayat (2023) <i>Organizational Commitment and Teacher Performance</i>	Mengkaji komitmen organisasi	Penelitian ini menambahkan motivasi kerja	Komitmen meningkatkan kinerja guru	https://doi.org/10.21009/jmp.v14i2.35612
26	Al-Khalifa et al. (2024) <i>Motivation and Employee Performance in Organizations</i>	Mengkaji motivasi kerja	Penelitian ini menambahkan komitmen organisasi	Motivasi memediasi hubungan lingkungan kerja dan kinerja	https://doi.org/10.3390/su16020583
27	Zhang & Li (2024) <i>Teacher Engagement and Performance</i>	Mengkaji motivasi kerja	Penelitian ini menambahkan kepuasan kerja	Engagement meningkatkan performa guru	https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1198710
28	Rahman et al. (2024) <i>Teacher Competence and Job Performance</i>	Mengkaji kompetensi guru	Penelitian ini menambahkan motivasi kerja	Kompetensi meningkatkan kinerja pengajaran	https://doi.org/10.1080/13664530.2024.2290451
29	Utami et al. (2024) <i>Job Satisfaction and Organizational Commitment</i>	Mengkaji kepuasan kerja dan komitmen	Penelitian ini menambahkan motivasi kerja	Kepuasan kerja meningkatkan komitmen organisasi	https://doi.org/10.21831/jamp.v12i1.58744
30	Wibowo et al. (2024) <i>Motivation, Competence and Employee Performance</i>	Mengkaji motivasi dan kompetensi	Penelitian ini menambahkan kepuasan kerja	Motivasi dan kompetensi meningkatkan kinerja	https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1203456

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja sekolah merupakan indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, mutu proses pembelajaran, serta pencapaian standar pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen pendidikan, kinerja sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural dan kebijakan, tetapi sangat ditentukan oleh faktor internal sekolah, khususnya kualitas dan perilaku kerja guru sebagai pelaku utama proses pendidikan (Suhardiman, 2012:149; OECD, 2025:8). Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja sekolah perlu diarahkan pada penguatan faktor-faktor psikologis dan profesional guru

yang saling berinteraksi secara sistematis. Dalam kerangka ini, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompetensi guru dipandang sebagai tiga variabel utama yang memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja guru dan pada akhirnya menentukan kinerja sekolah. Ketiga variabel tersebut tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling berinteraksi melalui mekanisme psikologis berupa kepuasan kerja, yang dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel intervening.

Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional, kesetiaan, dan rasa tanggung jawab guru terhadap sekolah tempat mereka bekerja (Allen & Meyer, 1991:61–65; Robbins & Judge, 2019:102–103). Guru yang memiliki komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan yang tinggi cenderung menginternalisasi nilai dan tujuan sekolah, menunjukkan loyalitas, serta bersedia memberikan usaha ekstra dalam menjalankan tugas profesionalnya. Dalam konteks pendidikan, komitmen organisasi yang kuat berkontribusi pada terbentuknya budaya kerja positif dan iklim sekolah yang kondusif (Meyer & Allen, 1997:118–123; Shohib et al., 2024:69–73). Secara psikologis, kondisi tersebut mendorong munculnya rasa memiliki (*sense of belonging*) dan makna kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja guru. Guru yang merasa terikat secara emosional dan moral dengan sekolah akan lebih puas terhadap pekerjaannya karena nilai-nilai pribadi dan tujuan organisasi dirasakan selaras. Kepuasan kerja ini kemudian memengaruhi kualitas kinerja guru secara konsisten dan berkelanjutan, yang bermuara pada peningkatan kinerja sekolah secara keseluruhan. Dengan demikian, kepuasan

kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sekolah.

Selain komitmen organisasi, motivasi kerja juga merupakan faktor psikologis penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja guru. Motivasi kerja dipahami sebagai proses psikologis yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha guru dalam mencapai tujuan pembelajaran dan tujuan organisasi sekolah (Robbins & Judge, 2017:128; 208). Teori motivasi kontemporer, khususnya Self-Determination Theory, menegaskan bahwa motivasi guru berkembang secara optimal ketika kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial terpenuhi (Deci & Ryan, 2000:54–76). Guru yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih kreatif, tekun, dan konsisten dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Motivasi kerja yang tinggi tidak hanya mendorong peningkatan kinerja secara langsung, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja guru melalui pengalaman kerja yang bermakna, perasaan mampu, serta hubungan kerja yang positif (Gagné & Deci, 2005:348–356; Wang et al., 2024:5–6). Kepuasan kerja yang terbentuk dari motivasi yang kuat selanjutnya memperkuat keterlibatan guru, loyalitas terhadap sekolah, dan kualitas kinerja profesional, sehingga motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong utama yang memengaruhi kinerja sekolah baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

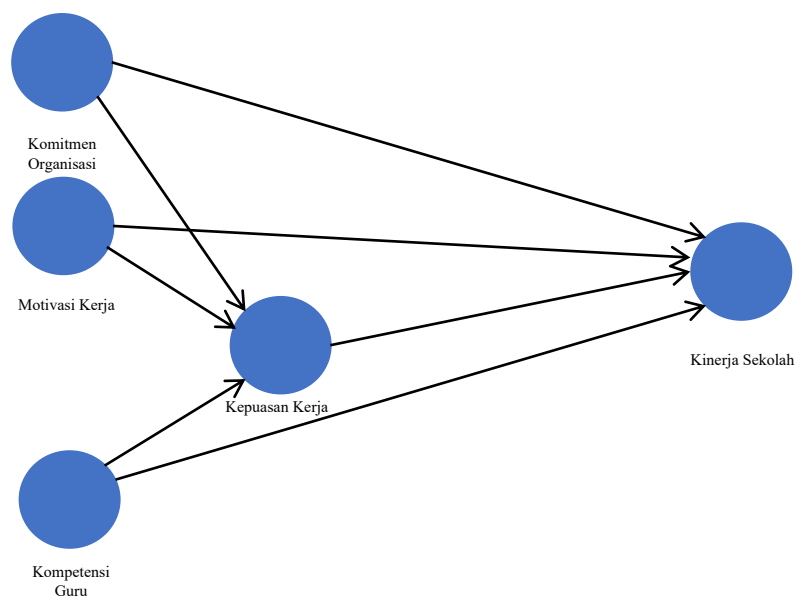
Di samping faktor psikologis tersebut, kompetensi guru merupakan fondasi profesionalisme pendidik yang menentukan efektivitas pelaksanaan tugas pembelajaran. Kompetensi guru mencakup kompetensi pedagogik,

profesional, kepribadian, dan sosial sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Pasal 10 ayat 1). Guru yang memiliki kompetensi tinggi mampu merencanakan dan melaksanakan pembelajaran secara efektif, menguasai materi ajar secara mendalam, membangun hubungan sosial yang positif, serta menjadi teladan bagi peserta didik (Mulyasa, 2013:17; Shohib et al., 2024:69–75). Secara psikologis, kompetensi yang memadai meningkatkan rasa percaya diri dan efikasi diri guru, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Guru yang merasa mampu dan efektif dalam menjalankan tugasnya cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya karena hambatan kerja dapat diatasi dengan baik. Kepuasan kerja tersebut kemudian memperkuat motivasi, komitmen, dan kualitas kinerja guru, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja sekolah. Dengan demikian, kompetensi guru memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja sekolah sekaligus pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sendiri merupakan keadaan emosional positif yang muncul dari penilaian guru terhadap karakteristik pekerjaannya dan kesesuaian antara harapan dengan realitas kerja (Robbins & Judge, 2022:106–107; Luthans et al., 2023:117–118). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel intervening karena secara teoritis dan empiris berperan sebagai penghubung antara faktor-faktor internal guru, yaitu komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompetensi guru, dengan kinerja sekolah (Saban, 2024:97–98; Suryani, Mitra & Karlinda, 2024). Guru yang memiliki komitmen tinggi, motivasi kerja yang kuat, dan kompetensi yang

memadai akan lebih mungkin merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong perilaku kerja positif seperti keterlibatan profesional, loyalitas, dan usaha ekstra, yang secara kolektif meningkatkan kinerja sekolah. Dengan demikian, peningkatan kinerja sekolah tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan dorongan kerja guru semata, tetapi juga oleh sejauh mana guru merasakan kepuasan dalam menjalankan peran profesionalnya.

Untuk model penelitian SEM pada penelitian ini dapat di lihat pada gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1 Model Penelitian SEM

2.3 Hipotesis Penelitian

Pada penelitian ini, hipotesis disusun berdasarkan teori-teori tentang komitmen organisasi, motivasi kerja, kompetensi guru, kepuasan kerja, dan kinerja sekolah, serta didukung oleh temuan-temuan penelitian terdahulu yang relevan. Setiap variabel memiliki peran yang saling berhubungan dalam

mempengaruhi kinerja sekolah, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja.

H1 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

H3 : Kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

H4 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah.

H5 : Kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah.

H6 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah melalui kepuasan kerja guru.

H7 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah melalui kepuasan kerja guru.

H8 : Kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah melalui kepuasan kerja guru.