

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Dalam melihat efektivitas suatu sistem informasi, tentunya banyak model teoritis dari para peneliti terdahulu. Peneliti mencoba menelaah penelitian-penelitian terdahulu guna membandingkan, melengkapi dan menjadi sumber rujukan.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Nur Azizah *et al* (2019), mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tujuh Belas Agustus Surabaya yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja guru pada SMK Abdurrahman Wahid Lamongan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Guru di SMU Abdurrahman Wahid Banjarmasin Karanggeneng Lamongan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru SMK Abdurrahman Wahid. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus dengan jumlah sampel 42 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis menggunakan Software smart PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru, motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru. kinerja, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Rismawati *et al* (2018), mahasiswa Universitas Pelita Bangsa dan Universitas Mercu Buana, mahasiswa tersebut jurusan manajemen yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SMK Global Mulia Bekasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Kompensasi

terhadap Kinerja Guru di SMK Global Mulia Bekasi secara parsial dan simultan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Sampel yang digunakan adalah 30 responden dari populasi 30 guru. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan Kompensasi secara bersama-sama secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. . Kompensasi merupakan variabel signifikan terbesar dalam mempengaruhi kinerja guru SMK Global Mulia Bekasi.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Monica *et al* (2021), S1 Universitas Putra Bangsa Kebumen jurusan manajemen dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap *Intention to Stay* dengan Komitmen Organisasi sebagai *Variabel Intervening*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan compensation terhadap niat untuk bertahan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini nonpurposive sampling dengan teknik purposive. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 40 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik, uji hipotesis dan analisis jalur dengan menggunakan program SPSS 25 *for windows*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua item dari masing-masing variabel valid dan reliabel. Model pertama memenuhi kriteria uji asumsi klasik dengan tidak adanya multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan memenuhi asumsi normalitas, namun pada model kedua terdapat multikolinieritas. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap minat tinggal, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap niat tinggal.

Dan beberapa penelitian terdahulu peneliti sampaikan pada tabel hasil penelitian terdahulu berikut ini.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Substansi	Instrumen	Metode	Hasil Penelitian
1.	Nur Azizah, Murgiyanto, Riyadi Nugroho (2019) Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja guru pada SMK Abdurrahman Wahid Lamongan	Komitmen Organisasional	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Guru, sementara kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
2.	Rismawati, Ahmad Badawi Saluy (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SMK Global Mulia Bekasi	Kinerja Guru	Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Kompensasi	Kuantitatif, Riset survey, Skala Likert	Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Global Mulia Bekasi. Disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Global Mulia Bekasi. Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Global Mulia Bekasi.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Substansi	Instrumen	Metode	Hasil Penelitian
3.	Muhamad Taufik (2019) : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SDN 1 Nagri Kidul kabupaten Purwakarta.	Kinerja Guru	Kepemimpinan Transformasional	Kuantitatif dengan metode korelatif.	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru
4.	Raden Yeti Sumiati (2020) : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Al Azhar Bumi Serpong Damai, Tangerang Selatan Raden	Kinerja Guru	Kepemimpinan, Pelatihan, dan Kompensasi	Kuantitatif deskriptif analisis,	Terdapat pengaruh secara parsial antara kompensasi terhadap kinerja guru yang positif
5.	Trisni Handayani (2015) : Pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru di SMK Mandiri Bekasi	Kinerja guru	kompensasi	Kuantitatif deskriptif,	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja guru di
6.	Kus Daru Widayati (2019) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Jatiwaringin X Bekasi	Kinerja Guru	Kompensasi	Kuantitatif, sampling jenuh, SPSS	Adanya pengaruh positif antara kompetensi dan kinerja guru
7.	Wartini, Nani Imaniyati (2018) Pengaruh kompensasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru di salah satu SMK di kabupaten Bandung Barat.	Kinerja guru	kompensasi dan komitmen organisasional	Kuantitatif, skala likert	Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasional

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Substansi	Instrumen	Metode	Hasil Penelitian
8.	Jamaluddin A. (2011) Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di SD Kampus Kuripan Kecamatan Purwodadi Kabupaten Grobogan.	Kinerja Guru,	Kompensasi , Kepuasan Kerja	Kuantitatif, SPSS	Komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru
9.	Ahmad Mubarak, Susetyo Darmanto (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PNS Di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang)	Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi	Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi	Kuantitatif, SPSS	Ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
11.	Agus Purwanto dkk (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Transactional, Transformational, Authentic and Authoritarian</i> Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Di Kudus	Kinerja Guru	Kepemimpinan <i>Transactional, Transformational, Authentic Dan Authoritarian</i>	Kuantitatif, SEM	Gaya kepemimpinan transformatif dan autentik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Substansi	Instrumen	Metode	Hasil Penelitian
10.	Kukuh Briliarto, Ninik Probosari, Istiana Rahatmawati (2020) Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Yayasan Perguruan Hamong Putera di Sleman)	Kinerja Guru, Komitmen Organisasional	Kompensasi, Kepuasan Kerja	Kuantitatif, PLS	Kompensasi secara signifikan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru dengan komitmen organisasional sebagai variabel <i>intervening</i>
12.	Army Cahaya (2017) Gaya Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Swasta di Jakarta Timur	Kinerja Guru	Kepemimpinan Transformatif	Penelitian kausalitas, SEM	Kepemimpinan transformatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja
13.	Alisyah Pitri (2017) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 3 Batusangkar	Kinerja Guru	Kompensasi	Kuantitatif, PLS	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
14.	Edy Wasito (2021) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru Dimoderasi oleh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja di SMK Kabupaten Pemalang	Kinerja Guru	Komitmen Organisasional	Eksplanatori, SPSS	Komitmen organisasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Substansi	Instrumen	Metode	Hasil Penelitian
15.	Alice Yeni <i>et. al</i> (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatio ⁿ al dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di kecamatan Tobelo Tengah	Kinerja Guru	Kepemimpinan Transformatio ⁿ al dan Kepuasan Kerja	Kuantitatif metode survey, kuesioner	Gaya kepemimpinan transformatio ⁿ al kepala sekolah, kepuasan kerja guru , gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja guru
16.	Octamaya Tenri Awaru (2015) Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja guru sma di kabupaten sinjai	Kinerja guru	Kepemimpinan transaksional dan transformasional	Kuantitatif, Kuesioner, Regresi sederhana dan Regresi berganda	Pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama terhadap kinerja guru
17.	Fahma. <i>et. al</i> (2020) Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di madrasah aliyah ghoyatul jihad kabupaten karawang	Kinerja guru	Kepemimpinan transformasional	Kuantitatif, korelatif metode survey sampling jenuh, analisis deskriptif SPSS	Pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional pada kinerja guru

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Substansi	Instrumen	Metode	Hasil Penelitian
18.	Mahardika <i>et. al</i> , (2017) Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar dengan motivasi dan inovasi guru sebagai variabel intervening di eks kota administratif Jember	Kinerja guru , motivasi , inovasi guru	Kepemimpinan transformasional	Model persamaan struktural. nonprobability sampling purposive sampling, SPSS	Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak memerlukan intervensi variabel motivasi dan inovasi guru untuk mempengaruhi kinerja guru.
19	Mochamad yusuf (2017) Pengaruh sistem manajemen mutu iso 9001:2008 dan kompensasi terhadap kinerja guru di sma darul ulum 2 unggulan BPPT Jombang	Kinerja guru	Sistem manajemen mutu iso 9001:2008 dan kompensasi	Korelasional pendekatan expost facto, kuesioner	Kompensasi baik sendiri maupun bersama-sama sangat erat hubunganya dengan kinerja guru di di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang
20	Asep Suherman (2021) Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru pada Lazuardi Global Islamic School	Kinerja Guru	Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja	Kuantitatif uji regresi berganda , SPSS	Secara parsial kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, namun disiplin kerja tidak signifikan mempengaruhi kinerja guru
21	Indra ruyani (2021) Pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja guru	Kinerja guru	Komitmen organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi	Kuantitatif, sampling jenuh, uji regresi linier berganda, SPSS	Komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Substansi	Instrumen	Metode	Hasil Penelitian
22	Handoko & Rambe (2018) Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir dan Kompensasi	Kuantitatif, skala likert, kuesioner, SPSS	Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi yang diintervening oleh kepuasan kerja lebih kecil dari pada pengaruh langsung antara kompensasi terhadap komitmen organisasi.
23	Minarsih <i>et.al</i> (2016) Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi di sma dan smk Swasta Kecamatan Gondang Sragen	Komitmen organisasi, motivasi kerja	Kompensasi	Kuantitatif dan kualitatif, angket, observasi dan dokumentasi, analisis SPSS	Motivasi kerja variabel tidak dapat memoderasi pengaruh variabel kompensasi terhadap Komitmen Organisasional.
24	Dewi Istiqomah (2021) Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada guru tetap MTs Salafiyah Wonoyoso Kebumen	<i>Organizational citizenship behavior</i> , komitmen organisasi	budaya organisasi dan kepuasan kerja	Kuantitatif, SPSS	Komitmen organisasi tidak dapat memediasi antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Substansi	Instrumen	Metode	Hasil Penelitian
25	Cicik <i>et.al</i> (2017) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasional guru di smp negeri 1 selopuro kabupaten blitar	Komitmen organisasional guru	Kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi	Kuantitatif, Regresi Linier Berganda, SPSS	1) Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional guru 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasi guru
26	Oupen (2020) Kontribusi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja, terhadap komitmen organisasional guru sd di sd gugus iii kecamatan buleleng	Komitmen organisasional	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja	Kuantitatif, Proporsional random sampling, SPSS, analisis regresi ganda	Terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja, terhadap komitmen organisasional
27	Aninda <i>et al</i> , (2018) Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (school leadership) dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi: studi ex post facto terhadap guru smp negeri di kabupaten cirebon	Komitmen organisasi	Kepemimpinan kepala sekolah dan keadilan distributif	Kuantitatif, metode desain faktorial 2x2	Terdapat pengaruh interaksi yang signifikan antara kepemimpinan sekolah dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi guru

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Substansi	Instrumen	Metode	Hasil Penelitian
28	Dini Shelvvia Monica , Anton Prasetyo (2021) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap <i>Intention to Stay</i> dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> di SMP Muhammadiyah Gombong	<i>Intention to Stay</i> , Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja dan Kompensasi	Kuantitatif, SPSS	Komitmen organisasi dapat memediasi antara kompensasi (X2) terhadap <i>intention to stay</i> (Y2)

2.2. Kajian Pustaka

2.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, dan meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat tataran pemimpin dan pegawai, didasarkan pada kepercayaan dan komitmen bersama demi kepentingan organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan ini adalah penekanan pada pembangunan pengikut (Soelitya 2022 : 128).

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat. Faktanya secara garis besar, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu

mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan (Setiawan *et al*, 2013 : 98).

Humaidi *et al.* (2019) kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan efektif yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan (*leadership outcomes*), seperti usaha ekstra para bawahan terhadap keterampilan kepemimpinan. (Bass dalam Hakim 2014) model kepemimpinan transformasional diyakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Kuswaer (2016) berdasarkan asal katanya kepemimpinan transformasional tersusun atas kata kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan adalah gaya atau cara atau teknik yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya untuk melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan Sedangkan transformasional menerangkan tentang adanya sifat perubahan dari satu bentuk ke bentuk yang lain. Dengan demikian, menurut (Harbani 2008 : 106) kepemimpinan transformasional mengandung makna mengubah pengikut atau bawahan yang dipimpin untuk di bawa ke arah pengembangan organisasi.

Harbani Pasolong (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah gaya yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Bass dalam Gibson dkk (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja keras yakni memberikan penghargaan kepada diri sendiri.

Kepemimpinan merupakan bagian tidak terpisahkan dalam kehidupan berorganisasi dalam menentukan gerak arus pendidikan yang merupakan buah dari gaya kepemimpinan dalam organisasi pendidikan tersebut. Dalam sebuah organisasi yang efektif biasanya ditentukan oleh pemimpin yang efektif. Tanpa

kepemimpinan yang efektif atau yang baik, maka jalanya sebuah organisasi tidak akan terarah, tidak akan mencapai tujuan, tidak akan ada kemajuan, tidak ada inovasi dan perubahan Setiawan *et al*, (2013)

Soelitya (2022 : 128-129) berkata kemampuan melakukan transformasi sumber daya yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mentransformasikan atas apa-apa yang akan dijelaskan dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, dan meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pegawai, didasarkan pada kepercayaan dan komitmen Bersama demi kepentingan organisasi. Gaya kepemimpinan tipe ini menjadikan pemimpin yang dapat menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luas biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pengembangan pengikut.

Setiawan *et al*, (2013 : 7) mengemukakan bahwa efektivitas lain dari para pemimpin transformasional menjadikan para pengikutnya untuk lebih peka akan pentingnya nilai dan hasil-hasil pekerjaan, mengaktifkan pada tingkatan lebih tinggi yang mengakibatkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri (egosentris) untuk kepentingan organisasi (organisentris). Hasil pengaruh tersebut, para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan yang lebih daripada yang semula diharapkan oleh mereka. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan kharisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang divisualisasi, dan intelektual.

2.3.2. Syarat-Syarat Menjadi Pemimpin

Harbani Pasolong (2021) menerangkan bahwa syarat-syarat menjadi pemimpin ada 3 (tiga) yaitu:

1. Kapasitas adalah totalitas kekuatan yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan. Misalnya memilih kecerdasan, kemampuan komunikasi, kemampuan ekonomi, kemampuan pengaruh, kemampuan fisik, dan kemampuan psikis, dan berani mengambil keputusan.

2. Integritas adalah merupakan kesatuan dari perkataan dengan perbuatan, dengan kata lain bukan apa diri kita, tetapi siapa diri kita, karena dengan integritas kita dapat membangun kepercayaan (jujur).
3. Kredibilitas adalah kemampuan seseorang mendapatkan kepercayaan dan keyakinan yang berakar dari masa lalu dan berhubungan dengan reputasi, karena kepercayaan merupakan pondasi dari kepemimpinan. Sedangkan yang dimaksud reputasi yaitu jaminan manusia karena masa lalunya yang baik.

2.3.3. Fungsi Pemimpin dan Kepemimpinan

Soelistya (2022 : 27-28) menyebutkan fungsi pemimpin dan kepemimpinan adalah perencanaan, pemrakarsa, pengendalian, pendukung, penginformasian dan pengevaluasian. Stoner (2006) berpendapat terdapat dua fungsi utama kepemimpinan yaitu fungsi berorientasi tugas atau penyelesaian masalah (*task related / problem solving function*) dan pemeliharaan group atau fungsi sosial (*group maintenance function / social function*). Fungsi berorientasi tugas atau penyelesaian masalah meliputi : 1) Menciptakan kegiatan, 2) Mencari informasi, 3) Memberi pendapat, 4) Menjelaskan, 5) Mengkoordinasikan, 6) Meringkaskan, 7) Menguji kelayakan, 8) Mengevaluasi, 9) Mendiagnosis. Sedangkan fungsi pemeliharaan group atau fungsi sosial meliputi : 1) Mendorong semangat, 2) Menetapkan standar, 3) Mengikuti, 4) Mengekspresikan perasaan, 5) Mengambil konsensus menciptakan kehormatan, 6) Mengurangi ketegangan.

Harbani Pasolong (2021); Adair (2018) fungsi kepemimpinan, yaitu :

1. Perencanaan yaitu: (a) mencari semua informasi yang tersedia, (b) mendefinisikan tugas, (c) maksud, atau tujuan kelompok. (d) membuat rencana yang dapat terlaksana (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat).
2. Pemrakarsaan yaitu: (a) memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana. (b) menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting. (c) membagi tugas pada anggota kelompok. (d) Menetapkan standar kelompok.
3. Pengendalian yaitu: (a) Memelihara antara kelompok, (b) Mempengaruhi tempo, (c) Memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan,

- (d) Menjaga relevansi diskusi, dan (e) Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan.
4. Pendukung yaitu: (a) mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka, (b) memberi semangat pada kelompok / individu, (c) menciptakan semangat tim, (d) meredakan ketegangan dengan humor, (e) merukunkan perselisihan atau meminta orang lain menyelidikinya.
 5. Penginformasian yaitu: (a) memperjelas tugas dan rencana, (b) memberi informasi baru pada kelompok, seperti mellihatkan mereka. (c) menerima informasi dari kelompok, (d) membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal.
 6. Pengevaluasian, yaitu: (a) mengevaluasi kelayakan gagasan, (b) Menguji konsekuensi solusi yang diusulkan, (c) mengevaluasi prestasi kelompok, (d) Membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

2.3.4. Jenis Gaya Kepemimpinan

Harbani Pasolong (2021) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan terdiri 3 yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah putih.

Gaya kepemimpinan ini dalam organisasi biasanya ditampilkan selaku koordinator dan *integrator* dari berbagai tidak dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Terkait dengan fungsi-fungsi kepemimpinannya yang membahas holistik dan integral. Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin yang demokratik berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia dan menerima manusia dengan cara yang manusiawi.

Nilai-nilai kemanusiaan demikian membedakan pemimpin yang demokratik memperlakukan organisasi sebagai wahana untuk mencapai tujuan bersama karena organisasi tersusun rapi dengan misi yang jelas, fungsi utama yang dirumuskan secara rapi, kegiatan yang beraneka ragam serta sarana dan prasarana yang tersedia memadai. Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani bukan ditakuti karena perilakunya yang mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Karakteristik penting pemimpin yang demokratis yang sangat positif ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaan kepada para bawahan yang berprestasi tinggi dan menunjukkan kemampuan kerja yang lebih tinggi dari kemampuannya sendiri.

2. Gaya otokratis

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Dalam gaya kepemimpinan otoriter, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Gaya kepemimpinan ini adalah seseorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan tantangan yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang subjektif di interpretasikannya sebagai kenyataan.

Seorang pemimpin yang otokratik akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang diminta oleh para bawahannya, melihat perannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional, kecenderungan memperlakukan para bawahan yang sama dengan alat-alat lain seperti mesin, pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas dengan kepentingan bawahan.

3. Liberal

Kepemimpinan gaya liberal atau *Laissez Faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan cara berbagai kegiatan dan pelaksanaannya dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Soelistya (2022) menjelaskan beberapa gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan Personal
- b. Kepemimpinan Non Personal,
- c. Kepemimpinan Otoriter
- d. Kepemimpinan Kebapakan
- e. Kepemimpinan Demokratis
- f. Kepemimpinan Permisif
- g. Kepemimpinan Bakat
- h. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional
- i. Kepemimpinan Kharismatik
- j. Kepemimpinan Visioner
- k. Kepemimpinan Tim
- l. Kepemimpinan Direktif
- m. Kepemimpinan Yang Mendukung
- n. Kepemimpinan Partisipatif
- o. Kepemimpinan Delegatif
- p. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi.

2.3.5. Indikator-Indikator Leadership Transformasional

Setiawan *et al*, (2013 : 153) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence-charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*.

Pertama, *idealized influence-charisma* sebagai suatu perilaku pemimpin transformasional dalam memberikan wawasan dan kesadaran akan visi dan misi organisasi pendidikan, menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya terhadap organisasinya sendiri, membangun dan membangkitkan

kebanggaan seluruh komponen organisasi pendidikan terhadap eksistensi organisasi tersebut.

Kedua, *inspirational motivation* adalah perilaku pemimpin dalam menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol organisasi pendidikan untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai organisasi dengan medium yang ada kadarnya. Sehingga dapat meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, diperlihatkan dari antusiasme dan optimisme yang tinggi.

Ketiga, *intellectual stimulation* merupakan suatu bentuk perilaku pemimpin untuk meningkatkan kecerdasan, rasional, dan *problem solving*, secara sistematis, terorganisasi dan efektif. Peran pemimpin dalam inovasi untuk memacu karyawan untuk berkreatifitas.

Keempat, *individualized consideration* yaitu perilaku pemimpin yang memberikan perhatian, bimbingan, selalu mendengarkan, menciptakan ruang gerak untuk berprestasi dan berkembang dan melatih komponen organisasi pendidikan secara khusus dan pribadi.

2.5. Kompensasi

2.5.1. Pengertian Kompensasi

Simamora (2006 : 442, 444) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi dibagi ke dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, bonus, dan komisi. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan dan imbalan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, produktivitas, putaran karyawan, dan proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Pengertian kompensasi adalah identik dengan upah, gaji, dan sebagainya, yang memberikan penghasilan dan manfaat. Sedangkan dari sisi organisasi kompensasi merupakan biaya yang harus dikeluarkan untuk meningkatkan produktivitas maupun kemampuan karyawannya (Wartini *et al*, 2018).

Ulfatin *et al*, (2020 : 120) kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang (*financial*), barang atau jasa, baik langsung maupun tidak langsung diterima oleh pegawai karena jasanya telah melaksanakan tugasnya sebagai profesi atau pekerja.

Ulfatin *et al*, (2020 :120-121) pengertian kompensasi mengatakan adalah segala sesuatu yang diberikan oleh lembaga kepada pegawai, karena pegawai tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga yang bersangkutan. Kompensasi yang dimaksud dapat berbentuk uang (*financial*), barang, atau jasa, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh pegawai karena jasanya telah melaksanakan tugas sebagai profesi atau pekerja. Pemberian kompensasi oleh organisasi kerja kepada pegawai akan berdampak langsung dan tidak langsung terhadap keberhasilan organisasi.

Sutrisno (2009) menjelaskan juga bawa pemberian kompensasi kepada para karyawan mempunyai tujuan antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarga, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisien tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

2.5.2. Bentuk dan Jenis Kompensasi

Ulfatin *et al*, (2020) menerangkan bahwa ada dua dasar imbalan yang diterima pegawai yaitu imbalan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*). Pertama, intrinsik yaitu imbalan yang bersifat internal individu. Imbalan ini umumnya berasal dari keterlibatan pegawai dalam aktivitas-aktivitas terkait dengan tugas pekerjaannya. Imbalan intrinsik melekat atau inheren pada aktivitas kerja itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang / pegawai lain. Contoh imbalan intrinsik antara lain : perasaan terhadap kompetensi pribadi, perasaan pencapaian/kepuasan kerja pribadi, tanggung jawab dan otoritas pribadi, perasaan tumbuh dan

berkembang pribadi, pengakuan formal dan status kepegawaian. Kedua, ekstrinsik yaitu imbalan yang dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik sebagian besar diberikan secara langsung dan lebih berwujud jika dibandingkan dengan imbalan intrinsik. Contoh antara lain : gaji, tunjangan, promosi, insentif.

Bentuk dan jenis kompensasi dapat dijelaskan antara lain sebagai berikut :

1. Gaji dan upah

Gaji dan upah umumnya disebut sebagai kompensasi utama karena sebagai gantungan hidup (nafkah) bagi pegawai dan keluarganya.

2. Insentif

Insentif dipandang sebagai penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar produktivitas kerjanya semakin tinggi.

3. Tunjangan

Pada umumnya tunjangan diberikan sebagai tambahan gaji atau upah yang berfungsi untuk mensejahterakan pegawai. Macam-macam tunjangan antara lain tunjangan jabatan, tunjangan profesi, tunjangan keluarga, tunjangan pangan.

4. Jaminan Kesehatan dan kesejahteraan

Yang tergolong kompensasi jenis ini antara lain asuransi jiwa, biaya pengobatan Ketika sakit, koperasi (simpan-pinjam), alat-alat keselamatan kerja.

5. Kompensasi karier

Imbalan karir dapat berupa rasa aman di tempat kerja, kesempatan untuk mendapatkan pengembangan profesi dan jabatan, pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi sosial

Yang tergolong kompensasi jenis ini antara lain berupa : pengakuan dan penghargaan dari masyarakat, ucapan selamat antar teman sejawat, senyuman dan pujian serta penghargaan atas jalinan komunikasi antar manusia.

2.5.3. Tujuan Kompensasi

Simamora (2006 : 449) menjelaskan bahwa esensinya, tujuan setiap organisasi dalam merancang sebuah sistem kompensasi haruslah untuk memikat

dan mempertahankan karyawan-karyawan yang cakap. Selain itu, sistem kompensasi harus memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan hukum. Tujuan kompensasi itu akan menunjang operasi yang menguntungkan, kontinuitas, dan meredam kekacauan.

Pemberian kompensasi oleh organisasi kerja kepada pegawai akan berdampak langsung dan tidak langsung terhadap keberhasilan organisasi. Organisasi dapat mendapatkan manfaat yang besar dengan pemberian kompensasi, dengan persyaratan yaitu :

1. Mencukupi, yaitu memenuhi ketentuan umum baik yang distandarkan oleh pemerintah, serikat pekerja, peringkat manajemen, dan kelayakan sosial masyarakat.
2. Adil, yaitu setiap pegawai yang diberi kompensasi selaras dengan jumlah usaha yang dicurahkan, kemampuan, pelatihan, dan kompetensi yang dibutuhkan.
3. Berimbang, yaitu ada keseimbangan dalam jenis dan bentuk kompensasi, misalnya berimbang antara gaji dan tunjangan.
4. Efektif dan efisien, yaitu kompensasi diberikan secara tepat sesuai tingkat pekerjaannya dan efisien sesuai dengan kemampuan organisasi.
5. Memenuhi kebutuhan, yaitu disesuaikan dengan standar kebutuhan pokok di suatu daerah.
6. Memotivasi orang untuk bekerja, yaitu kompensasi diberikan agar para pegawai mau dan mampu meningkatkan produktivitas kerjanya.

Kompensasi juga dapat digunakan sebagai berikut :

1. Menarik SDM yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dalam organisasi sekolahnya.
2. Mempertahankan SDM yang telah bekerja secara baik.
3. Meraih keunggulan yang kompetitif.
4. Memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas pada tingkat tertinggi.
5. Melakukan pembayaran pegawai sesuai aturan hukum.
6. Memudahkan sasaran yang strategis.
7. Memudahkan penetapan struktur organisasi.

2.5.4. Faktor-faktor Kompensasi

Ulfatin *et al*, (2020) menerangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kompensasi yaitu faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal ini berasal dari keuntungan yang didapat organisasi, sedangkan pada organisasi pendidikan berupa dana operasional yang berasal dari pemerintah maupun dari siswa atau orang tua siswa. Kebijakan dalam menentukan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh besar kecilnya organisasi. Faktor pribadi pegawai seperti produktivitas kerja, posisi dan jabatan, Pendidikan dan pengalaman, jenis dan sifat pekerjaan, akan menentukan penawaran gaji yang diberikan. Sedangkan faktor eksternal organisasi yang berpengaruh terhadap gaji antara lain penawaran dan permintaan kerja.

Ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian untuk merancang, menerapkan, dan mengevaluasi program kompensasi :

1. Gaji umumnya merupakan faktor yang paling penting bagi pegawai dan sekurang-kurangnya akan mempunyai dampak terhadap pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, kehadiran, putaran pegawai, dan produktivitas kerja.
2. Sistem ketenagakerjaan senantiasa berubah dengan cara-cara yang dapat diprediksi.
3. Sistem gaji harus disesuaikan dengan perubahan sistem, yaitu ketenagakerjaan, organisasi, hukum, serta kesempatan dan ancaman lingkungan lainnya.

Sutrisno (2009 : 193-195) menjelaskan bahwa besar-kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya :

1. Tingkat biaya hidup
2. Tingkat kompetensi yang berlaku di perusahaan lain
3. Tingkat kemampuan perusahaan
4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab
5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku
6. Peranan serikat buruh

2.5.5. Indikator kompensasi

Simamora (2006 : 445) menerangkan bahwa indikator untuk mengukur kompensasi karyawan di antaranya sebagai berikut:

1. Upah dan gaji, upah adalah balas jasa yang digunakan sebagai basis bayaran bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
2. Insentif, adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
3. Tunjangan, adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
4. Fasilitas, adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan yang diperoleh karyawan.

2.6. Komitmen Organisasi

2.6.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Wibowo (2017) menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Komitmen menyangkut tiga sifat yaitu (a) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, (b) perasaan terlibat dalam organisasi, dan (c) perasaan loyal pada organisasi. Sedangkan komitmen organisasi merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen berhubungan dengan kuat dan terkait dengan organisasi di tingkat emosional. Komitmen biasanya lebih kuat diantara pekerja berjangka Panjang, mereka yang mempunyai pengalaman keberhasilan personal dalam organisasi dan mereka yang bekerja dengan kelompok kerja yang mempunyai komitmen.

Wibowo (2017) mengintrodusir adanya dua tipe komitmen yaitu *external commitments* dan *internal commitment*. *External commitments* adalah komitmen yang mengarahkan orang untuk memenuhi kewajiban kontraktual yang ditentukan oleh pihak lain, dan di mana tujuan kinerja mengalir dari atas ke bawah.

Sedangkan *internal commitments* adalah memberikan kesempatan kepada individu untuk mendefinisikan rencananya sendiri dan tugas yang diperlukan untuk memenuhi mereka, sifatnya partisipatif, datang dari dalam individu dan menyerahkan pada orang untuk mengambil risiko dan menerima tanggung jawab atas tindakan mereka. Wibowo (2017) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Yusuf *et al*, (2017) menerangkan bahwa komitmen organisasional merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang khususnya berfokus pada perilaku manusia. Komitmen organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya.

2.6.2. Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Yusuf *et al*, (2017) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan komitmen afektif, komitmen rasional, dan komitmen normatif.

1. Faktor yang menyebabkan komitmen afektif (*affective commitment*).

Beberapa faktor yang menyebabkan komitmen afektif, antara lain karakteristik organisasi, karakteristik pribadi, dan pengalaman kerja. Pertama, karakteristik organisasi yang mempengaruhi komitmen afektif adalah cara pengambilan kebijakan perusahaan. Kedua, karakteristik pribadi yang mempengaruhi komitmen afektif, antara lain variabel demografis, seperti gender, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, serta variabel seperti kepribadian, dan nilai (*value*) yang dianut. Secara keseluruhan hubungan antara variabel demografis dan komitmen afektif tidak konsisten dan kurang kuat. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa wanita memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada pria. Faktor lain yang ikut berpengaruh terhadap komitmen afektif adalah dukungan organisasi. Teori dukungan

organisasi dipaparkan oleh Eisenberger *et al.* (1986) dan Shore *et al.* (1991) yang menjelaskan adanya komitmen secara emosional dari karyawan kepada organisasinya, yang mana pendekatan ini mengasumsikan bahwa untuk memenuhi kebutuhan emosi sosial dan untuk menilai kesiapan organisasi untuk memberi penghargaan terhadap peningkatan usaha, karyawan akan membentuk sebuah kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, definisi inilah yang membentuk persepsi dukungan organisasi atau (POS) *Perceived Organizational Support* (Rhoades *et al.*, 2001).

Apabila seorang karyawan dalam sebuah organisasi, dapat merasakan adanya dukungan dari organisasi yang sesuai dengan norma, keinginan, harapan yang dimiliki karyawan, maka dengan sendirinya akan terbentuk sebuah komitmen dari karyawan untuk memenuhi kewajibannya kepada organisasi, dan tidak akan pernah meninggalkan organisasi, karena karyawan telah memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya.

2. Faktor yang menyebabkan komitmen kontinyu (*continuance commitment*)

Meyer *et al.* (1997) menjelaskan faktor yang menyebabkan komitmen kontinyu adalah investasi yang diberikan pada organisasi dan alternatif pekerjaan lain. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) berkorelasi negatif dengan jumlah alternatif pekerjaan lain serta menariknya pekerjaan lain tersebut. Investasi maupun alternatif pekerjaan ini tidak akan berdampak apapun terhadap komitmen rasional apabila karyawan tidak menyadari dan tidak mengetahui akibatnya.

3. Faktor yang menyebabkan komitmen normatif

Faktor-faktor yang menyebabkan komitmen normatif antara lain proses sosialisasi dan investasi yang diberikan organisasi pada karyawannya. Proses sosialisasi terjadi di lingkungan keluarga maupun lingkungan kerja.

Yusuf *et al.*, (2017) menerangkan bahwa beberapa personal karakteristik dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, organisasi di antaranya adalah :

- a. Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

- b. Tingkat pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah.
- c. Jenis kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- d. Status perkawinan. Seseorang yang sudah menikah menjadi merasa lebih terikat dengan organisasi tempatnya bekerja dibandingkan seseorang yang belum menikah
- e. Keterlibatan kerja (*Job involvement*). Tingkat keterlibatan kerja seseorang berhubungan secara positif dengan komitmen organisasi. Mowday et al. dalam Carmeli dan Gefen (2005) menerangkan seorang karyawan lebih dahulu dijadikan terbiasa dengan pekerjaannya dan dilibatkan dalam pekerjaan tertentu, dan kemudian, ketika kebutuhan mereka terpenuhi, hal ini akan mengembangkan rasa komitmen untuk organisasi.

ii.

2.6.3. Pilar Dalam Komitmen Organisasi

Yusuf *et al*, (2017) menurut Martin dan Nicholls dalam Armstrong (1999) ada tiga (3) pilar besar dalam komitmen. Ketiga pilar itu meliputi: *a sense of belonging to the organization*; *a sense of excitement in the job*; dan pentingnya rasa memiliki (*ownership*).

1. *A sense of belonging to the organization*

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan

- a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi
- b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya / pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut
- c. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut
- d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan); nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi)

2. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*)

Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara :

- a. Mengenali faktor faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*)
- b. Kualitas kepemimpinan
- c. Kemauan manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen pegawai bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal.

3. Pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktik kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan pegawai. Jika pegawai merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika pegawai merasa ide-idenya didengar dan jika pegawai merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka pegawai akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan pegawai merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

2.6.3. Indikator Komitmen

Yusuf *et al*, (2017 : 28 - 31) menerangkan bahwa indikator komitmen organisasi ada 3 yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen continuance (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan

terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

2. Komitmen kontinu (*continuance commitment*), berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Komitmen kontinyu berkaitan dengan persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Komitmen normatif merupakan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

2.7. Kinerja Guru

2.7.1. Pengertian Kinerja Guru

Alisyah (2017) mengatakan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan Pendidikan. Rustamaji *et al.* (2017) menjelaskan juga bahwa kinerja dapat dilihat dari produktivitas kerja karyawan tersebut. Kinerja ini yang menentukan bagaimana seseorang tersebut dapat bertahan atau tidak di suatu organisasi dan akan berdampak pada keutuhan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Susanti *et al.* (2017) menjelaskan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh guru sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang didasari pada pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam pelaksanaan tugas.

Moeheriono (2014) pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Soelistya *et al.* (2021) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku

yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan. Dengan kinerja karyawan yang baik diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat diakui bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang berkualitas. Soelistya *et al.* (2021) mengungkapkan sebagai berikut “ *Employee performance is performance can be know and measured if an individual or group of employees has criteria of benchmarks of success that have been established by the organization* “.

2.7.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Ulfatin *et al.*, (2020 : 148-151) berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arthur Wise dalam Gorton (1990) tujuan evaluasi dibedakan untuk tujuan birokrasi dan untuk tujuan professional. Jika evaluasi dilakukan untuk tujuan birokrasi, maka hal-hal berikut harus mendapat perhatian :

1. *Evaluator* merancang dan melaksanakan berbagai bentuk dan cara proses evaluasi kerja
2. Berdasarkan evaluasi, kriteria digeneralisasikan untuk melihat kualitas proses, dalam Pendidikan misalnya proses pembelajaran, seperti keterampilan mengajar, kemampuan menyiapkan pembelajaran (RPP) dan sebagainya
3. Mengakui serangkaian hasil pembelajaran sebagai bahan untuk mengevaluasi program yang lebih tinggi.

Sedangkan evaluasi yang bertujuan untuk orientasi profesional, maka hal-hal berikut perlu mendapat perhatian, yaitu :

1. Evaluasi dilakukan dengan melibatkan pegawai yang dievaluasi, misalnya melibatkan guru dalam proses evaluasi
2. Berdasarkan hasil evaluasi, disusunlah standar profesional yang berorientasi pada pegawai yang dievaluasi (*client-oriented*)
3. Menempatkan *client* (pegawai) pada posisi yang berbeda yang didasarkan pada kebutuhan yang ada.

Jadi, evaluasi untuk bertujuan professional dipandang sebagai suatu kegiatan klinis (*clinical*), yang berorientasinya lebih ditekankan pada masalah-masalah praktis (*practise-oriented*), dan analitik. Implikasinya, maka evaluasi harus

disertai dengan supervisi. Jika evaluasi tanpa supervisi, maka evaluasi itu hanya sekedar untuk memenuhi tujuan birokrasi. Namun itu hanya sekedar untuk memenuhi tujuan birokrasi, namun jika evaluasi diikuti dengan supervisi, maka akan memenuhi tuntutan prinsip birokrasi dan profesional.

Soelistya *et al.* (2021) menjelaskan bahwa secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilaian harus menyelesaikan :

1. Prestasi riil yang dicapai individu
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan

2.7.3. Konsep Dasar Evaluasi Kinerja

Ulfatin *et al.* (2020) menerangkan bahwa evaluasi kerja merupakan alat untuk melihat seberapa tingkat produktivitas setiap pegawai, bisakah mereka terus bekerja dengan meningkatkan kompetensinya, atau jika perlu haruskah mereka diberhentikan dan dilakukan pemutusan hubungan kerja.

Di dalam organisasi modern, evaluasi kinerja merupakan mekanisme yang sangat penting bagi manajemen karena sebagai *basic* untuk membuat keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pelatihan, mutasi, perhentian, dan kondisi kepegawaian lainnya. Ada beberapa alasan mengapa harus mengevaluasi kinerja pegawai, yaitu :

1. Pertama, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan yang spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali (mengevaluasi) pegawai secara berkala, maka hal ini hanya memberi manfaat yang sedikit.

2. Kedua, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana Bersama, mengoreksi kesalahan bersama, memperbaiki kekurangan bersama dan menegaskan hal-hal yang benar secara bersama.
3. Ketiga, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperhatikan kekuatan dan kekurangannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karir pegawai, baik dalam bentuk kenaikan gaji atau kompensasi maupun promosi jabatan.

Pengukuran kinerja dalam bidang Pendidikan dapat dimaknai sebagai upaya sistematis untuk mengumpulkan, menyusun, mengolah dan menafsirkan data, fakta, dan informasi yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab pegawai dengan tujuan menyimpulkan nilai atau peringkat kompetensi pegawai dalam satu jenis bidang keahlian keprofesian kependidikan seperti kepala sekolah, guru, atau tenaga kependidikan berdasarkan norma kriteria tertentu. Hasil pengukuran tersebut berupa kesimpulan yang kemudian sebagai bahan pembuatan keputusan kinerja yang direkomendasikan.

Djafar *et al*, (2018) memaparkan bahwa dalam kaitannya dengan kinerja guru, hal ini bisa dilihat dari:

1. Dalam proses belajar mengajar guru sudah mengikuti standar pendidikan yang saat ini digunakan yaitu menggunakan KTSP dan Kurikulum 2013 .
2. Guru sudah disiplin dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.
3. Guru sudah memberikan motivasi kepada para siswa untuk lebih giat belajar.
4. Guru juga menggunakan strategi pembelajaran, penggunaan media dan sumber belajar.
5. Guru sudah menyusun administrasi secara tertib.

2.7.4. Penilaian Kinerja

Soelistya *et al*. (2021) menjelaskan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja

(*performance feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa mereka bekerja apabila dibandingkan dengan standar organisasi, Sekalian penilaian kinerja dilakukan secara benar. Para karyawan, penyedia mereka, departemen sumber daya manusia, dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya individu memberi kontribusi kepada fokus strategi organisasi.

Dalam melakukan penilaian atau evaluasi kinerja yang efektif, ada beberapa syarat dalam efektivitas penilaian kinerja yaitu :

1. *Relevance*

Ada kaitan yang jelas antara standar tampilan kerja dan suatu tugas dan tujuan organisasi, dan ada kaitan yang jelas antara elemen tugas dan dimensi-dimensi yang dinilai dalam lembaran penilaian.

2. *Sensitivity*

Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. *Reliability*

Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi yang tinggi. Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang objektif, shahih, akurat, konsisten dan stabil.

4. *Acceptability*

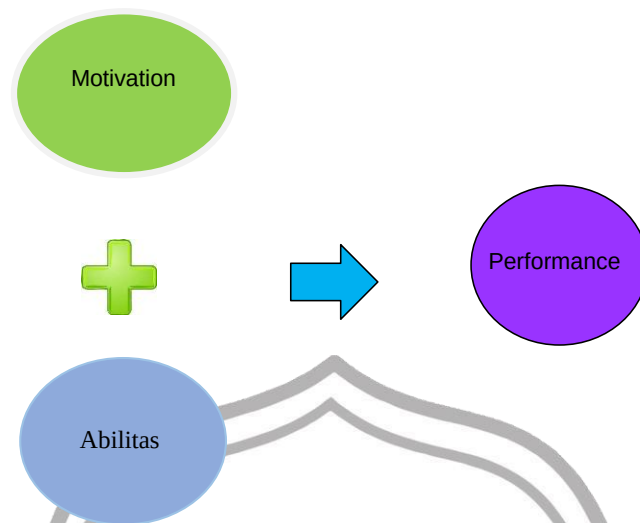
Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan dan bawahan).

5. *Practicality*

Mudah dimengerti dan digunakan oleh manajer dan pegawai tidak rumit dan tidak berbelit-belit.

Ulfatin *et al*, (2020 : 179-184) menjelaskan bahwa kriteria penilaian kinerja sebagai berikut : kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, ketaatan, kerja sama, Prakarsa, kepemimpinan, kreatifitas, kepribadian, dan kecakapan.

Widagdo *et al*. (2020) menerangkan bahwa teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk menilai kualitas kinerja guru, yaitu :



Gambar 2.1. : Kualitas Kinerja Guru

Sumber : Sartain & Brown, 2011

Dari formula tersebut dapat dikatakan bahwa, motivasi dan abilitas adalah unsur-unsur yang berfungsi membentuk kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

1. Motivasi

Motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan individu. Stoner dalam Hill & Umland (2011) menjelaskan bahwa motivasi diartikan sebagai faktor-faktor penyebab yang menghubungkan dengan sesuatu dalam perilaku seseorang. Kane *et al*, (2013: 35) menerangkan bahwa sesuatu tersebut adalah dorongan berbagai kebutuhan hidup individu dari mulai kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan insentif keuangan sebagaimana dikemukakan Laine (2011:56), pendekatan standar kerja sebagaimana dijelaskan oleh Denilson (2013) dan pendekatan analisis pekerjaan dan struktur penggajian (*job analysis and wage structure approach*) yaitu mengklasifikasikan sikap, skill, dan pengetahuan dalam usaha untuk mempertemukan kemampuan dan skill individu dengan persyaratan pekerjaan. Analisis tugas adalah suatu proses pengukuran sikap pegawai dan penetapan tingkat pentingnya pekerjaan untuk menetapkan keputusan kompensasi.

Berdasarkan pendekatan di atas, maka di kalangan para guru, jabatan guru dapat dipandang secara aplikatif sebagai salah satu cara dalam memotivasi (memotivasi) para guru untuk meningkatkan kemampuannya.

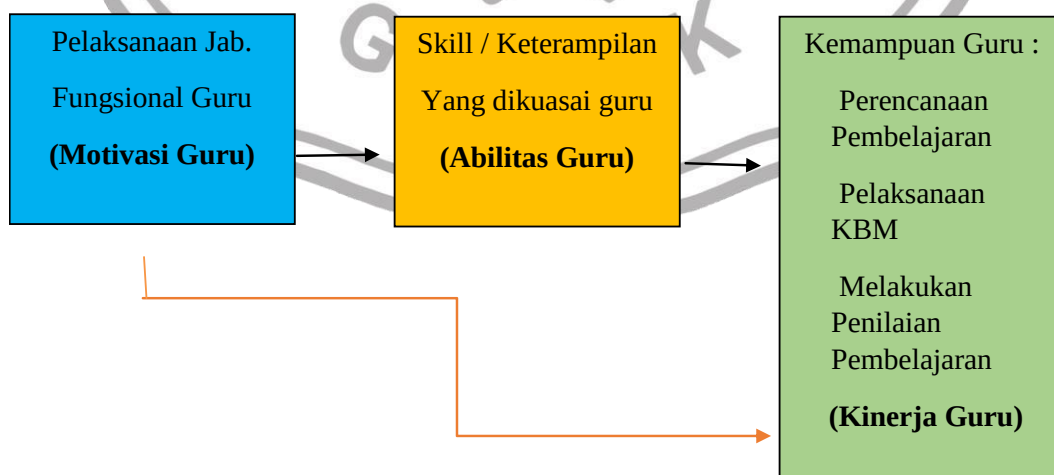
1. Abilitas

Abilitas adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, abilitas berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu. Honig (2012); Ho (2013); & Rusman (2016) menerangkan bahwa skill dan ability adalah dua hal yang saling berhubungan. Abilitas seseorang dapat dilihat dari skill yang diwujudkan melalui tindakannya. Berkenaan dengan abilitas dalam arti kecakapan guru A (sangat baik). Lebih lanjut Rusman (2016) menjelaskan bahwa, "Kecakapan profesional guru menunjuk pada suatu tindakan kependidikan yang berdampak positif bagi proses belajar dan perkembangan pribadi siswa". Bentuk tindakan dalam pendidikan dapat berwujud keterampilan mengajar (teaching skills) sebagai akumulasi dari pengetahuan (*knowledge*) yang diperoleh para guru pada saat menempuh pendidikan seperti di SPG, PGSD, atau sejenisnya.

2. Kinerja

Kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran/KBM, dan melakukan penilaian hasil belajar.

Hubungan alur kinerja, motivasi, dan abilitas guru dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2. Alur Kinerja, Motivasi, Abilitas Guru

Sumber : Marsh & Huguet, 2015

2.7.5. Faktor-Faktor Kinerja Guru

Pianda (2018 : 21) dalam Gibson mengatakan ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu :

1. Variabel individual, terdiri dari 1) kemampuan dan keterampilan, 2) latar belakang : keluarga, tingkat sosial, penggajian, 3) demografis meliputi : umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasi, terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
3. Variabel Psikologis, terdiri dari : persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Pianda (2018 : 22) dalam Silalahi mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja yaitu imbalan finansial yang memadai, kondisi fisik yang baik, keamanan, hubungan antar pribadi dan pengakuan atas status dan kehormatan dan kepuasan kerja. Pianda (2018 : 22) dalam Tabrani mengatakan juga bahwa keberhasilan kinerja guru didukung oleh beberapa faktor yaitu motivasi kerja, etos kerja, lingkungan kerja, tugas dan tanggung jawab, dan optimalisasi kinerja.

2.7.6. Indikator Kinerja Guru

Madjid (2016 : 73 - 80) menerangkan bahwa variabel kinerja guru meliputi dimensi kualitas kerja, kuantitas, jangka waktu, kehadiran di sekolah, dan sikap kooperatif.

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja guru merupakan wujud perilaku yang tampak dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan, yang sesuai dengan harapan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Kuantitas

Banyaknya jumlah yang harus diselesaikan atau dikerjakan guru sesuai target waktu yang telah ditetapkan dan dapat menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam satu waktu dengan baik.

3. Jangka waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas menjadi salah satu keunggulan yang dimiliki oleh guru sehingga waktu yang diberikan sangat efektif digunakan.

4. Kehadiran

Dengan kehadiran di tempat kerja pekerjaan bisa cepat diselesaikan dan mencerminkan adanya tanggung jawab serta dedikasi yang tinggi terhadap organisasi.

5. Sikap Kooperatif

Sikap kooperatif merupakan suatu sikap yang mau bekerjasama dengan pihak lainnya.

2.8. Hubungan Antar Variabel

2.8.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru

Penelitian Azizah *et al* (2019) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Penelitian Rismawati & Saluy (2018) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara regresi parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini dapat diartikan jika gaya kepemimpinan transformasional meningkat maka kinerja guru.

Penelitian Muhamad Taufik (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional idealized influence memoderasi positif dan signifikan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pelaksanaan pembelajaran guru. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan.

2.8.2. Hubungan Antara Kompensasi Terhadap Kinerja Guru

Penelitian Briliarto *et al.* (2020) menerangkan bahwa kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Sebagai seorang karyawan suatu instansi diberikan imbalan balas jasa berupa kompensasi

yang diharapkan mampu memberikan peningkatan dalam hal kinerja guru tersebut.

Penelitian Ridwan *et al*, (2019) menyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung pelaksanaan kompensasi terhadap kinerja guru. Kompensasi yang layak dan adil bukan merupakan faktor penentu utama yang dapat mendorong peningkatan kinerja guru meskipun tetap tidak bisa dikesampingkan.

Penelitian Nurhakim (2018) menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh langsung negatif terhadap kinerja guru. Jika kompensasi yang diberikan sekolah kepada guru sesuai dengan kinerja yang guru hasilkan, maka kinerja guru akan semakin meningkat. Begitu sebaliknya, bila kompensasi yang diberikan tidak pernah mengalami peningkatan, maka guru pun akan mudah untuk mencari pekerjaan lain yang akan menawarkan kompensasi yang lebih tinggi.

2.8.3. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian Azizah *et al* (2019) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi komitmen guru, jadi tinggi rendahnya sikap kepemimpinan transformasional tidak berdampak pada komitmen guru pada sekolah, karena guru berkomitmen atas dasar keprofesian yang dipegang sebagai pendidik, sehingga bagaimanapun pemimpinnya guru memiliki komitmen yang tinggi pada profesinya.

Penelitian Mubarak *et al*, (2015) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.

2.8.4. Hubungan Antara Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian Radiansah *et al*. (2022) menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karena apabila kompensasi diberikan maka komitmen organisasi karyawan akan meningkat dan akan tercapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Penelitian Radiansah *et al.* (2022) menerangkan bahwa kompensasi memiliki kontribusi terhadap komitmen organisasi pegawai. Kompensasi yang sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan prestasi pegawai akan menanamkan rasa memiliki terhadap organisasi tempat ia bernaung. Pegawai akan merasa bahwa kinerjanya dihargai sehingga akan menumbuhkan komitmen untuk semakin meningkatkan kualitas kerjanya.

2.8.5. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Penelitian Ridwan *et al.* (2019) menerangkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. keberhasilan dari organisasi sekolah dapat dicapai jika guru yang bekerja didasari komitmen organisasi yang baik untuk mencapai kinerja yang baik pula. Komitmen yang telah tertanam dalam diri masing-masing guru membuat mereka bersemangat untuk bekerja dan dapat menyelesaikan tugas mereka sebagaimana mestinya.

Penelitian Zein *et al.* (2018) menerangkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat tinggi variabel komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja guru. Komitmen organisasi dari para guru dalam kategori kuat. Para guru tidak memiliki keinginan untuk keluar.

2.8.6. Hubungan Tidak Langsung Antara Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Guru Melalui Komitmen Organisasi

Penelitian Monica *et al.* (2021) menerangkan bahwa komitmen organisasional tidak efektif memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja guru, dan komitmen organisasional terbukti memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru.

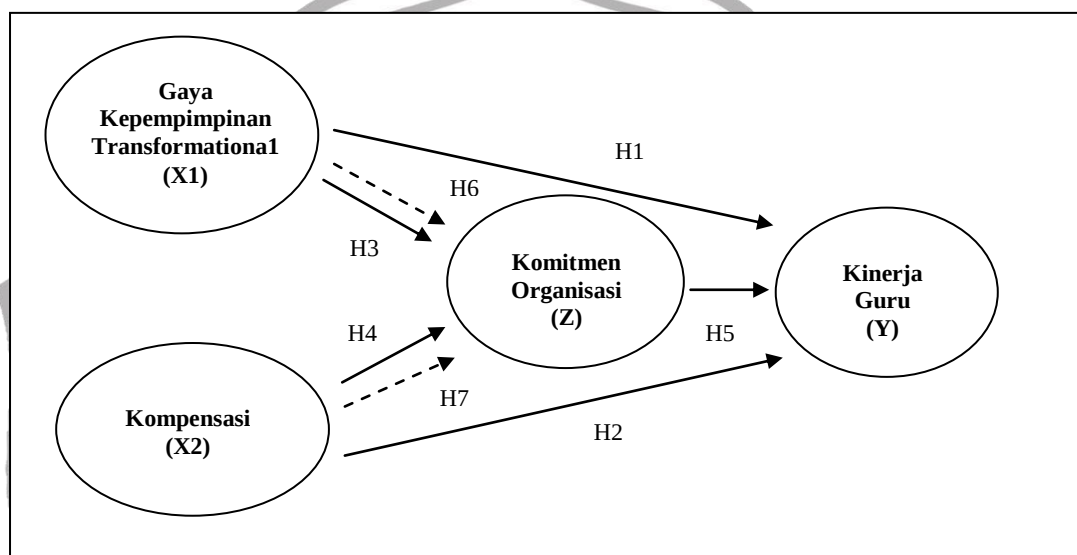
2.8.7. Hubungan Tidak Langsung Antara Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Komitmen Organisasi

Penelitian Nur *et al.* (2011) menerangkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

Penelitian Monica *et al*, (2021) bahwa komitmen organisasi dapat memediasi antara kompensasi (X2) terhadap *intention to stay* (Y2).

2.9. Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan dari pustaka, dapat dibuat kerangka pemikiran teoritis tentang pengaruh *leadership* transformasional dan kompensasi terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*, kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2.3.
Kerangka Konseptual

2.10. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir dan landasan teori diatas, rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. H1 :Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru di lembaga pendidikan YIMI Gresik.
2. H2 :Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru di lembaga pendidikan YIMI Gresik.
3. H3 :Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan YIMI Gresik.
4. H4 :Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan YIMI Gresik.

5. H5 :Komitmen organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru di lembaga pendidikan YIMI Gresik.
6. H6 :Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* di lembaga pendidikan YIMI Gresik.
7. H7 :Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* di lembaga pendidikan YIMI Gresik.

