

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Tantangan organisasi sekolah dan tuntutan pemenuhan kebutuhan masyarakat lulusan pada era revolusi 4.0 adalah terdapatnya sumber daya manusia yang handal dan unggul dalam kinerjanya, untuk bersaing dengan para kompetitor dan mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Nugroho (2019, 343) menjelaskan sumber daya manusia yang memiliki kehandalan dalam menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan, dan melakukan sistem pengembangan SDM yang disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang dihadapi merupakan faktor penting yang harus dimiliki. Purwoko (2018, 150) menambahkan bahwa melakukan terobosan atau inovasi baru terhadap sumber daya manusianya dan meningkatkan kualitas pendidikan agar terus meningkatkan daya saing. Artinya begitu penting peranan guru dan karyawan yang berpengaruh melalui kinerjanya terhadap mutu pendidikan juga dalam pengembangan peserta didik baik secara akademis, non akademis dan karakternya.

SDK XYZ adalah salah satu organisasi sekolah pada industri pendidikan merasakan persaingan yang tinggi untuk mendapatkan hati konsumen yaitu orang tua dan peserta didik dimana merupakan fenomena perubahan yang terjadi saat ini. Keinginan konsumen sangatlah kompleks dan perlu mendapatkan perhatian lebih dari organisasi sekolah. Organisasi sekolah menyadari bahwa konsumen juga mempertimbangkan perilaku organisasi yaitu nilai karakter yang akan didapatkan

selain faktor fasilitas, biaya pendidikan, dan lulusannya sehingga pada akhirnya mereka bersedia menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut. Nilai yang dimaksud bukan hanya kemampuan pengetahuan dan keterampilannya saja namun juga pendidikan kepribadian, moral dan spiritual serta karakter. Pendidikan karakter merupakan kebenaran atau kebaikan, mencintainya dan melakukannya dalam kehidupan sehari-hari secara sadar (Suyadi 2013, 6). Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Suyadi, Lubis (2019, 69) mengatakan peranan guru dalam mendidik karakter, etika, juga moral siswa bukan hanya untuk mengisi ilmu pengetahuan dan keterampilan. Upton (2012, 9) menambahkan bahwa penguatan (*reinforcement*) dari lingkungan memberikan pengaruh terhadap terbentuknya perilaku. Sesuai dengan motto Yayasan XYZ adalah Iman Ilmu dan Pelayanan bahwa kinerja guru bukan hanya saja bagaimana seorang guru melaksanakan tugas mengajar dan *sharing knowledge* namun juga mengarahkan siswa untuk semakin dekat kepada Tuhan dan membentuk karakter yang mencerminkan kekristenan serta menghasilkan lulusan yang dapat menjadi berkat dan melayani sesama.

Semakin ketatnya persaingan dalam industri pendidikan mendorong organisasi sekolah untuk mengembangkan strategi dan dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perkembangan di masyarakat agar memiliki keunggulan kompetitif. Sekolah merupakan salah satu sektor jasa pendidikan yang harus memperhatikan pelayanan terhadap konsumen yaitu orang tua dan siswa yang menjadi bagian dari kinerja guru dan karyawan. Setiap perusahaan dan organisasi sekolah memiliki berbagai cara untuk mengukur kinerja karyawannya sesuai dengan karakteristik dan kekhususan sekolah tersebut.

Era digitalisasi ditambah lagi dengan pandemi *Covid-19* mengharuskan sistem pembelajaran secara daring atau pembelajaran jarak jauh membuat kegiatan pembimbingan, pendampingan, pengajaran, dan pelatihan berubah. Untuk dapat melaksanakan hal tersebut, diperlukan guru dan karyawan yang memiliki kemampuan dan kreativitas tinggi serta mampu berinovasi agar dapat menghasilkan produktivitas kerja yang baik (Csermely 2017). Menurut Bangun, Ratnasari dan Hakim (2019, 13) mengatakan kinerja merupakan pencapaian hasil kerja sebagai tolok ukur perilaku yang aktual di tempat kerja secara berkelanjutan. Dalam menghasilkan sumber daya manusia handal dan siap menghadapi tuntutan era revolusi 4.0 serta menjawab kebutuhan masyarakat lulusan harus mengembangkan unsur sinergis dalam kinerja guru. Terciptanya kinerja guru dan karyawan berhubungan langsung dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

Puspitaningtyas (2020, 166) mengatakan bahwa kepala sekolah dengan kepemimpinannya harus siap membantu membimbing dan meningkatkan pembelajaran guru di sekolah dalam menghadapi perubahan pendidikan di era revolusi pendidikan 4.0. Menurut Ramadoni (2016, 1502) mengatakan bahwa perhatian dan penghargaan pada guru berprestasi yang diberikan oleh seorang pemimpin akan mendorong guru tersebut dan rekan sejawatnya akan lebih meningkatkan kinerjanya. Bangun *et al.*, (2019, 13) menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, perilaku kepemimpinan dapat mempengaruhi bawahannya. Akbar (2013, 81) menambahkan bahwa pemimpin harus dapat mengarahkan bawahannya dengan tindakan yang efektif. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh positif seorang pemimpin akan membantu para guru dan karyawan sebagai bawahannya dapat berkolaborasi dengan harmonis.

Gaya kepemimpinan sangat menentukan arah kepemimpinan seorang pemimpin. Satu gaya kepemimpinan yang semakin berkembang saat ini adalah kepemimpinan *transformational*. Gaya kepemimpinan yang mampu mendorong karyawan mengeluarkan seluruh potensi dengan senang hati, kepemimpinan yang berkharisma dan berperan strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Stone dan Seth (2018, 266) yang menyatakan bahwa kepemimpinan *transformational* itu bekerja dan dapat terbangun suasana serta hubungan yang efektif dan interaktif dalam lingkungan bekerjanya.

Melalui peran kepemimpinan *transformational* yang efektif dan interaktif diharapkan memberikan kepuasan kerja yang berbanding lurus dengan peningkatan kinerja guru dan karyawan. Peningkatan mutu pendidikan akan mudah terwujud melalui peningkatan kinerja guru karena ada rasa kepuasan dalam dirinya. Kemampuan sumber daya manusia dapat mengubah dan membentuk budaya organisasi yang lebih baik. Sebaik apapun visi dan misi organisasi tanpa didukung oleh SDM yang berkualitas maka tujuan organisasi tersebut akan sulit tercapai.

Budaya organisasi menurut Risianto, Irawanto, dan Mugiono (2018, 153) adalah merupakan suatu norma, sikap, dan kepercayaan dalam organisasi yang disepakati dan digunakan orang-orang di dalamnya sebagai patokan dan barometer untuk melakukan sesuatu. Artinya dalam kehidupan organisasi terdapat kesepakatan dan mengikat semua anggota dalam organisasi. SDK XYZ menerapkan peraturan yang mengatur kewajiban, apresiasi, penghargaan, larangan, sanksi disiplin, administrasi yang harus dijalankan. Jika semuanya itu diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik maka tercipta kepuasan dalam diri. Budaya organisasi yang diharapkan dapat memunculkan kepuasan kerja untuk tercapainya

peningkatan kinerja, namun terkadang tidak sesuai harapan bahkan menyebabkan gangguan kerja, baik dalam aspek psikologis maupun sosial. Banyak guru dan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan bekerja dengan budaya organisasi yang berjalan. Harapan terciptanya budaya organisasi yang mampu menumbuhkan kreatifitas dan peran guru yang maksimal kadang tidak seperti yang diharapkan. Salah satunya adalah masih kurangnya peran guru dalam turut menentukan kebijakan sekolah. Guru sering tidak banyak dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas profesi dan dalam melakukan koordinasi antara satu dengan lainnya. Sehingga budaya organisasi sekolah belum mampu menumbuhkan inovasi guru dalam berkarya demi kesuksesan pencapaian tujuan sekolah.

Faktor lingkungan kerja dan perilaku guru secara personal maupun kelompok dapat mempengaruhi kepuasan kerja juga pada peningkatan kinerja guru dan karyawan. Sekolah dengan budaya organisasi yang kuat berpengaruh pada kepuasan kerja, maka dengan adanya kepuasan kerja maka semangat untuk melakukan kinerja lebih tinggi. Purwoko (2018, 156) dalam penelitiannya menemukan bahwa kinerja guru dipengaruhi secara positif dari kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan dampak positif kepada kepuasan kerja guru tersebut, namun secara negatif dapat menimbulkan stress kerja bagi guru.

Dalam uraian tersebut kepuasan kerja dianggap juga dapat mempengaruhi tercapainya kinerja guru secara optimal. Colquitt, LePine, dan Wesson (2015, 98) menjelaskan kepuasan kerja adalah sikap seseorang yang mencintai pekerjaannya secara emosional yang menyenangkan. Apabila kebutuhan terpenuhi, mendapatkan

penempatan yang sesuai, perlakuan, fasilitas yang lengkap serta suasana lingkungan kerja harmonis serta pencapaian keberhasilan siswa maka kepuasan dirasakan. Terdapat kepuasan tersendiri juga apabila pencapaian keberhasilan belajar dibarengi dengan karakter kuat yang dimiliki lulusan dan mereka siap terjun ke dalam masyarakat. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menandakan hasil akhir yang positif dari tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Fasilitas kerja, harapan imbalan dan penempatan tugas yang sesuai serta posisi jabatan yang adil merupakan bagian dari kepuasan kerja yang dirasakan. Kepuasan kerja tentunya berpengaruh pada kinerja guru, jika guru mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya akan berpengaruh positif terhadap kinerjanya, dan sebaliknya. Kepuasan kerja guru dan karyawan mengandung aspek fisik, psikologis, dan lingkungan kerja yang diterima dari perhatian dan kepemimpinan kepala sekolah juga budaya organisasi yang ada. Kepuasan kerja yang didapatkan akan meningkatkan kinerja guru dan karyawan di tempat bekerja.

SDK XYZ merupakan salah satu organisasi sekolah yang cukup besar dan memiliki fasilitas pendukung yang sangat baik serta imbalan kerja yang didapatkan di atas upah minimum regional (UMR) akan tetapi bukan faktor penentu dalam kepuasan kerja guru dan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Mangkunegara (2011, 69) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas atas *output* dari seorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tabel 1. 1 Penilaian Hasil Indeks Kinerja Guru dan Karyawan SDK XYZ

No.	Indikator	2019
1	<i>Professionalism</i>	4,55
2	<i>Enthusiasm</i>	4,61
3	<i>Ability to Learn</i>	4,57
4	<i>Believe in God</i>	4,64
5	<i>Satisfaction</i>	4,42
6	<i>Respect to Others</i>	4,57
7	<i>Unselfishness</i>	4,49
8	<i>Nurture</i>	4,50
Indeks rata-rata		<b>4,54</b>

Sumber: Dokumentasi Bagian Riset dan Pengembangan Badan Pendidikan XYZ Jakarta.

Berdasarkan data hasil survei internal Yayasan XYZ terhadap kinerja guru dan karyawan yang dilakukan secara berkala, di tahun 2019 terdapat indikator *Satisfaction* yang diukur menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru dan karyawan SDK XYZ memiliki nilai terendah dari delapan aspek yang diukur. Tabel 1.1 menunjukkan permasalahan dalam penelitian ini merujuk fenomena hasil kinerja guru yang terjadi di SDK XYZ. Terlihat bahwa aspek kepuasan menunjukkan nilai terendah yaitu indeks rata-rata 4,42 dari delapan aspek indikator yang diukur. Kepuasan kerja guru belum sesuai harapan di SDK XYZ. Guru dan karyawan menilai kepuasan kerja bukan hanya dilihat dari seberapa besar imbalan kerja yang diterima atau sebesar baiknya pelayanan dan fasilitas yang didapatkan selama bekerja namun ada faktor lain yang mempengaruhi kepuasannya. Jika aspek perilaku organisasi seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mendukung maka kepuasan kerja guru akan meningkat yang tentunya akan sangat mempengaruhi kinerjanya ke depan.

Fenomena lain yang melatarbelakangi penelitian ini adalah nilai indeks rata-rata kinerja guru dan karyawan SDK XYZ adalah 4,54 yang ditunjukkan pada tabel 1.1 berdasarkan hasil survei pendahuluan yang dilakukan yayasan. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa kinerja guru dan karyawan tidak begitu istimewa jika merujuk dengan asumsi penulis dengan melihat kondisi, imbalan dan fasilitas kerja yang dimiliki sangat baik. Berdasarkan wawancara pada Jumat, 12 Maret 2021 dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah menyatakan bahwa ekspektasi atau harapan seharusnya indeks rata-rata kinerja guru adalah di atas 4,65. Dengan demikian terlihat antara harapan dengan kenyataan di lapangan terdapat kesenjangan.

Survei pendahuluan yang dilakukan agar mendapatkan informasi faktor apa saja yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Didapatkan hasil dari 12 orang guru yang dimintai jawaban bahwa dari sepuluh faktor yaitu budaya dan struktur organisasi, kepemimpinan, rekan kerja, kemampuan individu, kepribadian dan nilai budaya, keperibadian kerja, tingkat stress, motivasi, kepercayaan-keadilan-etika, dan pembelajaran (Colquitt *et.al.* 2015, 7) yang masuk dalam lima besar adalah (1) kepuasan kerja, (2) kepemimpinan, (3) budaya organisasi, (4) motivasi (5) kemampuan individu, berdasarkan urutan yang paling berpengaruh. Penulis mencoba melihat faktor yang mempengaruhi kinerja dari hasil tiga terbesar survei yang dilakukan, yaitu kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang dijadikan variabel bebas dalam penelitian ini. Diharapkan dengan ketiganya dapat mencapai ekspektasi yaitu peningkatan kinerja guru menjadi 4,65 di tahun depan.

Walaupun banyak pihak sependapat tentang kepemimpinan *transformational* seorang pemimpin, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pekerjaan, namun hanya sedikit penelitian yang membahasnya dalam konteks pendidikan atau organisasi sekolah. Penelitian yang

dilakukan oleh Nugroho (2019, 341) menunjukkan kinerja karyawan dipengaruhi positif oleh gaya kepemimpinan transformational dan budaya organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas sehingga dapat dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformational, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di SDK XYZ”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Bukan hal yang mudah untuk meningkatkan kinerja guru jika guru tersebut jika guru tersebut hanya bekerja dalam jangka waktu pendek. Kinerja guru adalah salah satu bentuk jasa yang ditawarkan menjadi bagian dalam proses pemasaran, sehingga kinerja guru perlu ditingkatkan jika sekolah berencana untuk menjamin kelangsungan layanannya di masa depan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, masalah yang telah diuraikan di atas diketahui bahwa rendahnya kinerja guru merupakan salah satu masalah yang terjadi di SDK XYZ. Penulis menggambarkan bahwa secara umum kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi sudah terlihat, namun kepuasan kerja dan kinerja guru karyawan masih perlu ditingkatkan. Berikut adalah hal-hal yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja guru:

- 1) Kepemimpinan *transformational*, yaitu bagaimana pimpinan sekolah dapat memimpin dan mempengaruhi kepuasan guru dalam bekerja. Adakah pengaruh kepemimpinan *transformational* terhadap kepuasan kerja?

- 2) Budaya organisasi, yaitu bagaimana budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?
- 3) Kepemimpinan *transformational*, yaitu bagaimana pimpinan sekolah dapat memimpin dan mempengaruhi guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Adakah pengaruh kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja guru?
- 4) Budaya organisasi, yaitu bagaimana budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi kinerja guru. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru?
- 5) Kepuasan kerja, yaitu perasaan puas atau tidak puasnya guru akan hal-hal yang ia dapatkan di tempat kerja. Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru?

Perlu dilakukan konfirmasi kepada setiap guru dan karyawan di sekolah melalui penelitian kuantitatif ini. Konfirmasi dilakukan untuk melihat seberapa besar pengaruh positif dari gaya kepemimpinan *transformational* seorang pemimpin dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Juga melihat seberapa besar kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru. Kepemimpinan *transformational* berbeda-beda setiap individunya dalam sebuah organisasi. Didukung oleh Rezaee, Houshang, dan Esmail (2018, 393) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa kepemimpinan, dan kepribadian dapat mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini ingin melihat pengaruh kepemimpinan

*transformational*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SDK XYZ.

### **1.3 Batasan Masalah**

Menurut Colquitt *et al.* (2015, 32) mengatakan bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku yang terlihat dan berkontribusi serta mampu berkembang secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Mencapai kinerja yang efektif diperlukan faktor-faktor pendukung seperti kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja adalah variabel bebas (independen) diprediksi memiliki pengaruh terhadap kinerja guru sebagai variabel terikat (dependen).

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu, pentingnya mengangkat topik penelitian akan mekanisme dan pengembangan aspek pendukung terwujudnya peningkatan kinerja yang istimewa. Aspek tersebut adalah kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Rumusan masalah dalam penelitian ini bersifat hubungan kausal atau hubungan sebab akibat (Sugiyono 2019, 37).

Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Adakah pengaruh positif kepemimpinan *transformational* terhadap kepuasan kerja guru SDK XYZ?
- 2) Adakah pengaruh positif budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SDK XYZ?

- 3) Adakah pengaruh positif kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja guru di SDK XYZ?
- 4) Adakah pengaruh positif budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru di SDK XYZ?
- 5) Adakah pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SDK XYZ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Menguji dan menganalisis pengaruh positif kepemimpinan *transformational* terhadap kepuasan kerja guru di SDK XYZ.
- 2) Menguji dan menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di SDK XYZ.
- 3) Menguji dan menganalisis pengaruh positif kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja guru di SDK XYZ.
- 4) Menguji dan menganalisis pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru di SDK XYZ.
- 5) Menguji dan menganalisis pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SDK XYZ.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi bahan masukan penelitian selanjutnya terkait kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja guru. Juga sebagai rujukan atau acuan yang mengukuhkan teori bahwa faktor kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja yang dikelola dengan baik akan memicu peningkatan kinerja guru serta menjadi solusi untuk penelitian selanjutnya dalam perbaikan peningkatan kinerja guru sebagai tolok ukur kualitas pelayanan pendidikan.

## 2) Manfaat Praktis

### a) Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana yang bermanfaat dalam mengimplementasikan pengetahuan tentang kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, kepuasan kerja dan peningkatan kinerja guru.

### b) Bagi sekolah dan Yayasan

Penelitian ini dapat menjadi sumber pengetahuan bagi pimpinan sekolah dan Yayasan untuk mengetahui kepemimpinan *transformational* yang dimiliki kepala sekolah, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja guru yang ada di sekolah sehingga dapat menjadi masukan dan pertimbangan-pertimbangan dalam menyusun strategi agar kinerja guru dapat meningkat dan dapat menjalankan tanggungjawabnya sebagai SDM yang handal. Serta dapat dijadikan referensi tambahan untuk mengetahui tingkat kinerja pekerjaan guru dan faktor yang dapat mempengaruhinya.

c) Bagi guru

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi para guru untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi yang dimiliki oleh sekolah dan kepuasan kerja terhadap kinerjanya.

## 1.7 Sistematikan Penulisan

Sistematika penulisan dibuat agar pembaca untuk mengetahui gambaran besar penelitian yang akan dibahas. Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

### Bab I Pendahuluan

Pembahasan pada Bab kesatu menjelaskan latar belakang permasalahan yang terdapat di SDK XYZ yang akan diteliti yaitu kinerja guru yang diduga dipengaruhi oleh kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru dan mengidentifikasi masalah tersebut serta dijadikan penulis sebagai tujuan utama untuk menjawab masalah tersebut, selanjutnya membatasi permasalahan dan merumuskan masalah, serta menentukan tujuan penelitian dan manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis serta sistematika penulisan. Pada bab pertama ini sebagai pengantar untuk memasuki dan memahami pembahasan pada bab-bab berikutnya.

### Bab II Landasan Teori

Bab kedua menjelaskan kajian pustaka yang berisi kajian literatur, jurnal, dan teori yang memperkuat dasar penelitian ini mengenai variabel-variabel penelitian berupa definisi, karakteristik dan indikator variabel kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, yang berpengaruh

variabel kinerja guru. Uraian konsep juga diperluas dengan pembahasan tentang beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dan menunjukkan hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan model penelitian serta hipotesis penelitian yang akan diuji. Kerangka pemikiran teoritis berisi mengenai pengaruh kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SDK XYZ. Juga akan dibahas mengenai hipotesis yang akan diuji sesuai dengan perumusan masalah yang tercantum pada bab kesatu.

### Bab III Metode Penelitian

Bab ketiga menguraikan rancangan penelitian yaitu metode penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif untuk mengetahui hubungan kausal variabel bebas terhadap variabel terikat. Teknik sensus digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Subjek penelitian ini adalah pimpinan sekolah dan guru yang berjumlah 56 orang sebagai sampel responden seurvey yang menggunakan kuesioner berisi butir pernyataan terkait indikator variabel penelitian yang merupakan rancangan instrumen penelitian. Dicantumkan dan dijelaskan juga tempat penelitian dan prosedur penelitian yang membahas tentang perencanaan penelitian, teknik pengumpulan data. Instrumen penelitian divalidasi dengan melakukan *face validity* yang dilakukan oleh ahli. Pengujian dan analisis data menggunakan alat perhitungan dengan bantuan program *SmartPLS*. Lebih lanjut bab ini juga menjelaskan tentang teknik pengolahan, teknik analisis data dan hipotesis statistik.

### Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab keempat memaparkan hasil penelitian yang didapatkan berdasarkan dari instrumen penelitian yang telah dijawab responden. Menyajikan profil

responden, hasil uji statistik deskriptif seluruh variabel yang diteliti, evaluasi model baik itu model pengukuran dan struktural dengan bukti perhitungan terkait validitas, reliabilitas kuesioner sebagai instrumen penelitian, pengujian hipotesis yang dihasilkan dan pembahasannya dengan mengacu pada teori yang terkait dan hasil penelitian sebelumnya yang mendukung hasil temuan. Bab ini juga memaparkan keterbatasan penulis dalam penelitian dan memberikan saran pada penelitian selanjutnya.

#### Bab V Kesimpulan, Implikasi Manajerial dan Saran

Bab kelima menjelaskan kesimpulan dari hasil proses penelitian dan pembuktian hipotesis dari analisis data yang telah dilakukan. Implikasi manajerial bagi organisasi atau sekolah tempat penelitian dilakukan.

