BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. Grand Theory

Model perilaku organisasi menjadi landasan teoritis dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Dalam model ini, kinerja individu dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan sikap kerja, termasuk kepuasan kerja. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor organisasi dapat membentuk kondisi kerja yang mendukung guru, sedangkan kepuasan kerja menggambarkan sikap guru terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan kepala sekolah dipandang sebagai faktor yang dapat memengaruhi kondisi dan perilaku guru dalam melaksanakan tugas profesional. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan, dukungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor organisasi yang relevan dalam menjelaskan kinerja guru.

Kepuasan kerja merupakan bagian dari sikap kerja yang berkaitan dengan pengalaman guru terhadap pekerjaannya. Dalam tesis ini, hubungan tersebut diperkuat melalui Two-Factor Theory Herzberg, yang membagi faktor kepuasan kerja menjadi faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator

mencakup prestasi dan pengakuan, sedangkan faktor hygiene berkaitan dengan gaji dan kondisi kerja.

Hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja juga diperkuat melalui Expectancy Theory Vroom. Teori ini menjelaskan bahwa individu akan bekerja lebih baik ketika memiliki keyakinan bahwa usaha yang dilakukan dapat menghasilkan kinerja yang baik dan memperoleh hasil yang diharapkan. Dalam konteks penelitian ini, kepala sekolah berperan memberikan motivasi dan kejelasan tujuan, sedangkan kepuasan kerja berkaitan dengan pengalaman guru dalam menjalankan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut, model perilaku organisasi ditempatkan sebagai grand theory penelitian ini, karena memberikan kerangka umum untuk menjelaskan hubungan antara faktor kepemimpinan, sikap kerja, dan kinerja guru. Selanjutnya, Two-Factor Theory Herzberg digunakan untuk memperkuat penjelasan mengenai kepuasan kerja, sedangkan Expectancy Theory Vroom digunakan sebagai perspektif pendukung dalam menjelaskan hubungan usaha, kinerja, dan hasil kerja. Dengan demikian, teori-teori tersebut mendukung kerangka penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

2. Kinerja Guru

Kinerja guru menunjukkan kualitas pelaksanaan tanggung jawab profesional seorang pendidik dalam kegiatan sehari-hari. Penilaiannya tidak terbatas pada kemampuan mengajar di kelas, tetapi juga mencakup penyusunan rencana pembelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar, evaluasi hasil belajar,

pengelolaan interaksi dengan peserta didik, serta kemampuan menyesuaikan asesmen dengan kebutuhan pembelajaran. Dengan demikian, kinerja guru tidak semata-mata tercermin dari capaian akademik peserta didik, tetapi juga dari kualitas proses pedagogis yang menunjukkan kapasitas guru dalam menciptakan pembelajaran yang efektif dan berorientasi pada perkembangan peserta didik.

Guru memerlukan lingkungan belajar yang kondusif dalam mendukung pelaksanaan tugas profesional tersebut, Li ngkungan belajar yang baik akan menciptakan suasana yang mendukung proses pembelajaran sehingga guru dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Chandra et al. (2023:202) menyatakan bahwa "lingkungan belajar yang kondusif dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap subjek yang terlibat dalam proses pembelajaran." Dengan ini, terciptanya lingkungan belajar yang kondusif yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan kinerja guru.

Kinerja guru merepresentasikan kapasitas profesional dalam mengonversi kompetensi dan sumber daya pedagogis menjadi praktik pembelajaran yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan. Dalam kerangka Bernardin dan Russell, kinerja dipahami sebagai capaian kerja individu yang dinilai berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi. Perspektif ini menempatkan kinerja guru bukan sekadar sebagai output pekerjaan, tetapi sebagai manifestasi kualitas pelaksanaan tugas profesional yang mencakup efektivitas pembelajaran, inovasi pedagogis, serta pemenuhan standar pendidikan yang berlaku.

Kinerja guru merefleksikan kualitas pelaksanaan tanggung jawab profesional dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kualitas kerja guru tidak muncul hanya dari kemampuan pribadi. Motivasi, komitmen, dan kompetensi guru berinteraksi dengan situasi organisasi tempat guru menjalankan pekerjaannya. Kepemimpinan kepala sekolah, pengalaman terhadap pekerjaan, serta dukungan yang tersedia di lingkungan kerja dapat memperkuat ataupun membatasi kemampuan guru dalam melaksanakan tanggung jawab profesional. Dengan demikian, kinerja guru perlu dipahami sebagai konstruk multidimensional yang mencerminkan keterkaitan antara kapasitas profesional dan kondisi organisasi tempat guru menjalankan tugasnya. Dengan ini, peningkatan kinerja guru memerlukan upaya yang berkelanjutan melalui pengembangan kompetensi, pembinaan profesional, dan terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif. Dalam perspektif Buddhis, pentingnya usaha yang benar menempatkan *sammā vāyāma* (usaha benar) sebagai faktor penting dalam pengembangan kualitas diri dan pencapaian tujuan yang benar (*M.III.71*).

Guru yang senantiasa berupaya menaikkan kompetensi dan kualitas pekerjaannya akan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, *Dhammapada* menegaskan bahwa segala tindakan berawal dari pikiran; pikiran yang terlatih akan menghasilkan tindakan yang baik dan membawa kebahagiaan (*Dh.1*).

Kinerja guru dalam proses pelaksanaan tugas profesional, juga berkaitan dengan kemampuan dalam merencanakan pembelajaran secara sistematis dan bertahap. Proses pembelajaran yang dilakukan secara berurutan, terstruktur, dan bertahap. Prinsip ini relevan dengan perencanaan pembelajaran guru yang menuntut adanya tahapan yang jelas agar tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif (*M.III.1*).

Kinerja guru mencakup kemampuan reflektif dalam mengevaluasi setiap tindakan pembelajaran yang telah dilakukan. Pentingnya melakukan refleksi sebelum, saat, dan setelah bertindak (*M.I.414*). Prinsip ini sangat relevan dengan evaluasi kinerja guru yang menuntut adanya kesadaran diri dalam menilai proses pembelajaran, sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan dan menaikkan kualitas pengajaran secara berkelanjutan.

Aspek kesadaran penuh *(mindfulness)* juga menjadi bagian penting dalam mendukung profesionalisme guru. Pengembangan kesadaran penuh terhadap tubuh, perasaan, pikiran, dan fenomena mental (*M.I.55*). Dalam konteks pendidikan, prinsip ini mendukung guru untuk bekerja dengan penuh kesadaran, fokus, serta mampu mengendalikan diri dalam menghadapi dinamika kelas.

Keberlangsungan dan kemajuan suatu komunitas tidak bergantung pada satu figur pemimpin semata, melainkan pada kepatuhan terhadap prinsip-prinsip yang benar dan sistem yang teratur (*M.III.7*). Dalam konteks pendidikan, ajaran ini memperlihatkan pentingnya peran kepala sekolah dalam membangun tata kelola dan sistem kerja yang jelas, sehingga guru dapat

melaksanakan tugasnya secara efektif, terarah, dan profesional. Dengan adanya sistem kerja yang baik, didukung oleh kepemimpinan yang efektif serta usaha yang benar dari setiap guru, maka kinerja guru dapat berkembang secara optimal dan berkontribusi terhadap kenaikan mutu pendidikan

Berdasarkan sintesis teoritis dan temuan empiris, penelitian ini menempatkan kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja sebagai determinan penting kinerja guru. Kepemimpinan berperan sebagai faktor kontekstual yang membentuk arah, dukungan profesional, dan iklim kerja sekolah, sedangkan kepuasan kerja merepresentasikan kondisi psikologis yang mendorong motivasi, komitmen, dan keterlibatan guru. Interaksi kedua faktor tersebut secara konseptual dapat menjelaskan variasi kinerja guru dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Sejalan dengan kerangka tersebut, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Suryani et al., 2024:215-216).

a. Pengertian kinerja guru

Kinerja guru dapat dipahami sebagai gambaran mengenai mutu pelaksanaan pekerjaan profesional dalam penyelenggaraan pendidikan. Aspek yang dinilai meliputi kemampuan menyiapkan pembelajaran, menjalankan kegiatan belajar mengajar, dan melakukan evaluasi. Penilaian kinerja tidak seharusnya hanya melihat banyaknya pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga mempertimbangkan mutu hasil kerja, kompetensi yang digunakan, tanggung jawab profesional, dan kemampuan mengelola

pembelajaran secara efektif. Dengan demikian, kinerja guru dapat diposisikan sebagai indikator penting dalam mengevaluasi efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan pencapaian tujuan pendidikan (Kusumaningrum et al., 2025:104-110).

Kinerja guru tidak terlepas dari berbagai faktor yang saling memengaruhi. Juniardi & Suci Yuniati (2024:65-66) mengemukakan bahwa sertifikasi guru sebagai bentuk pengembangan profesional belum menjadi satu-satunya faktor yang menentukan kinerja. Motivasi intrinsik, dukungan dari lingkungan sekolah, serta kebijakan pemerintah juga memiliki kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan tugas guru. Dengan adanya dukungan dari berbagai pihak, guru akan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mengembangkan kompetensi dan melaksanakan tanggung jawab profesionalnya secara optimal.

Kemampuan pedagogis mempunyai peran langsung terhadap mutu pembelajaran yang diterima peserta didik. Guru perlu mampu merancang strategi yang sesuai dengan karakteristik kelas, menerapkan pendekatan yang tidak monoton, serta menyesuaikan proses pembelajaran ketika kebutuhan peserta didik berubah. Kreativitas dan kemampuan beradaptasi menjadi bagian penting dalam pelaksanaan kompetensi pedagogis tersebut (Nyanasuryanadi et al., 2023:10) Kompetensi tersebut semakin kuat ketika didukung oleh penguasaan empat dimensi profesional guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, yang secara

terpadu menjadi fondasi pelaksanaan tugas pendidikan secara efektif (Jokky & Surya, 2022:199).

Penguasaan keempat kompetensi tersebut membentuk fondasi kapasitas profesional guru dalam menjalankan tugas secara efektif dan adaptif. Dalam perspektif ini, kinerja guru tidak hanya merefleksikan penguasaan kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan mengintegrasikan inovasi pedagogis, membangun interaksi sosial yang konstruktif, dan merespons perubahan dalam lingkungan Pendidikan.

Berdasarkan sintesis tersebut, kinerja guru dapat dipahami sebagai manifestasi kapasitas profesional yang mencakup kompetensi, tanggung jawab, komitmen, dan kemampuan menerjemahkan tuntutan pendidikan ke dalam praktik pembelajaran yang efektif. Kinerja yang optimal berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik, sehingga penguatannya memerlukan pendekatan yang berkelanjutan melalui pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak hanya menjadi tanggung jawab individual, tetapi juga merupakan bagian dari strategi organisasi dalam memperkuat mutu pendidikan secara berkelanjutan (Kusumaningrum et al., 2025:110-113).

Nyanasuryanadi et al. (2023:10) mengemukakan bahwa guru dituntut untuk berperan aktif dalam menyesuaikan proses pembelajaran dengan perkembangan teknologi melalui pemanfaatan literasi digital, media

sosial, webinar, dan penulisan ilmiah. Profesionalisme guru pada masa digital mencakup kemampuan yang lebih luas daripada keterampilan menyampaikan materi pelajaran. Perubahan teknologi dan pola belajar menuntut guru untuk terus menyesuaikan diri serta berani memperbarui cara mengajar.

Kinerja guru dapat dipandang sebagai bentuk nyata dari kompetensi, tanggung jawab, kemampuan beradaptasi, dan sikap profesional yang diterapkan dalam pelaksanaan tugas pendidikan. Kinerja yang optimal berkontribusi terhadap kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik, sehingga penguatannya memerlukan pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi, dan dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Perspektif ini menempatkan kinerja guru sebagai elemen strategis dalam peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan (Kusumaningrum et al., 2025:110-113).

b. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Guru

Kinerja guru terbentuk dari sejumlah faktor yang berasal dari pribadi guru maupun lingkungan organisasinya. Faktor internal dapat berupa disiplin, motivasi untuk bekerja, kemampuan melaksanakan pembelajaran, keterampilan berkomunikasi, integritas, dan keterikatan terhadap organisasi. Kombinasi berbagai unsur tersebut menentukan seberapa konsisten seorang guru mampu menjalankan pekerjaannya sesuai tuntutan profesional. Dengan ini, semakin tinggi motivasi, kedisiplinan, dan komitmen yang dimiliki guru,

semakin besar peluang tercapainya pelaksanaan tugas profesional secara efektif (Permana, A. I., & Eliza, 2020:5228-5231).

Di samping kepemimpinan kepala sekolah, kondisi psikologis guru juga berperan penting dalam menentukan kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam perspektif Buddhis, keseimbangan batin dipandang sebagai landasan yang mendukung terciptanya perilaku kerja yang positif, pengendalian diri, serta hubungan yang harmonis di lingkungan sekolah. Dengan ini, terciptanya lingkungan kerja yang kondusif diharapkan dapat membantu guru menjalankan tugasnya secara profesional sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Guru dalam konteks pendidikan merupakan yang mengalami tingkat stres tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang rendah serta kinerja yang kurang optimal. Sebaliknya, guru yang mampu mengelola kondisi psikologisnya dengan baik akan lebih mampu menjaga keseimbangan emosi, menaikkan kepuasan kerja, serta memperlihatkan kinerja yang lebih efektif dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, pengelolaan stres menjadi aspek penting dalam mendukung kenaikan kepuasan kerja dan kinerja guru secara berkelanjutan.

Kondisi psikologis individu juga memiliki peran penting dalam menentukan kinerja guru. Budi & Ditthisampanno (2019:54) menjelaskan bahwa kondisi pikiran individu menjadi faktor utama yang memengaruhi perilaku dan tindakan, sehingga kualitas mental yang baik akan berdampak pada kualitas kinerja individu. Dalam konteks pendidikan, guru yang

memiliki kondisi mental yang stabil dan positif cenderung lebih mampu mengelola pembelajaran secara efektif, berinteraksi dengan peserta didik secara optimal, serta menghadapi berbagai tantangan dalam proses pembelajaran.

Kinerja guru tidak semata-mata ditentukan oleh kapasitas individual, tetapi juga dibentuk oleh konteks organisasi tempat tugas profesional dijalankan. Faktor seperti lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan sistem supervisi dapat menciptakan kondisi yang memperkuat atau membatasi efektivitas kerja guru. Kepemimpinan yang mampu memberikan arah, dukungan, dan motivasi, disertai lingkungan serta budaya organisasi yang kondusif, dapat memperkuat kapasitas guru dalam menjalankan tanggung jawab profesional secara optimal (Rohmah et al., 2025:240).

Kondisi eksternal dalam perspektif Buddhis yang tidak kondusif serta perilaku yang tidak disiplin dapat menjadi faktor yang menyebabkan kemunduran kinerja individu. Berbagai sebab kemerosotan seseorang, seperti kemalasan, tidak disiplin, serta tidak mampu mengendalikan diri dalam menjalankan kewajiban *(Sn.91-115)*. Ajaran ini membuktikan bahwasannya kemunduran dalam kehidupan maupun pekerjaan tidak terjadi secara tiba-tiba, tetapi disebabkan oleh kebiasaan negatif yang dibiarkan. Dalam konteks pendidikan, hal tersebut relevan dengan kinerja guru, di mana rendahnya disiplin dan kurangnya tanggung jawab dapat menghambat profesionalisme serta menurunkan kualitas pembelajaran. Sejalan dengan

hal tersebut, Tansel et al. (2022:101) menyatakan bahwa disiplin guru merupakan sikap patuh dan konsisten dalam menjalankan seluruh peraturan yang berlaku. Disiplin yang didasarkan pada kesadaran diri mendorong guru untuk menghormati, menaati aturan, dan menjalankan tugas secara bertanggung jawab.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Chowmas et al. (2021:46) yang menjelaskan bahwa penguatan nilai-nilai Buddhis melalui praktik *mindfulness* dan ritual keagamaan mampu meningkatkan kualitas spiritual individu. Peningkatan spiritualitas tersebut mendorong berkembangnya kesadaran diri, pengendalian perilaku, serta tanggung jawab dalam menjalankan peran masing-masing. Dalam lingkungan sekolah berbasis Buddha, nilai-nilai tersebut dapat menjadi landasan bagi terciptanya budaya kerja yang harmonis, disiplin, dan kondusif sehingga mendukung pelaksanaan tugas profesional guru.

Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana guru menilai pengalaman yang diperolehnya selama menjalankan pekerjaan. Penilaian tersebut dapat berkaitan dengan penghargaan yang diterima, kesejahteraan, hubungan dengan rekan kerja, maupun kondisi sekolah. Guru yang merasa pekerjaannya memberikan pengalaman positif cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap tanggung jawab profesional sehingga terdorong untuk mempertahankan kualitas kerjanya. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja dan produktivitas guru (Masfufah & Rindaningsih, 2024:249-251).

c. Indikator kinerja guru

Indikator praktik kinerja guru merupakan instrumen yang digunakan dalam supervisi akademik untuk mengamati praktik pembelajaran secara objektif dan berbasis bukti. Indikator tersebut meliputi aspek seperti manajemen kelas, pemberian umpan balik, aktivasi kognitif peserta didik, dan dukungan psikologis. Melalui penggunaan indikator yang spesifik, kepala sekolah dapat memberikan pembinaan yang lebih terarah serta mendorong guru melakukan refleksi dan perbaikan praktik pembelajaran secara berkelanjutan (Ayadi & Yusrianti, 2025:537-540).

Kinerja guru dapat dievaluasi melalui beberapa dimensi utama yang merefleksikan pelaksanaan tugas profesional, yaitu kemampuan merancang pembelajaran, mengimplementasikan proses pembelajaran secara efektif, serta melakukan asesmen terhadap proses dan hasil belajar peserta didik. Ketiga dimensi tersebut merepresentasikan keterkaitan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sebagai fondasi penting dalam menilai kualitas profesionalisme guru (Afandi et al., 2021:249).

Guru perlu memiliki kapasitas untuk memilih dan mengadaptasi strategi pembelajaran sesuai dengan karakteristik serta kebutuhan peserta didik, sehingga proses pedagogis dapat berlangsung secara efektif dan pencapaian tujuan pembelajaran dapat dioptimalkan. Dianita et al. (2020:1281). menemukan bahwa penerapan *Project Based Learning* mampu meningkatkan perilaku prososial anak usia dini, terutama dalam aspek berbagi, bekerja sama, dan saling menolong. Temuan tersebut membuktikan

bahwasannya penggunaan model pembelajaran yang inovatif dapat menciptakan proses pembelajaran yang lebih efektif sekaligus mendorong perkembangan sosial peserta didik.

Indikator kinerja guru juga dapat dilihat dari praktik nyata yang dilakukan guru dalam kegiatan pembelajaran di kelas. Pembelajaran berbasis proyek terbukti mampu menaikkan perilaku kooperatif dan keterampilan sosial peserta didik. Hal ini membuktikan bahwasannya kemampuan guru dalam menerapkan metode pembelajaran yang inovatif dan kolaboratif menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kualitas kinerja guru dalam proses pembelajaran (Dianita et al., 2020:1281).

Indikator kinerja guru dapat dipahami sebagai kombinasi antara kemampuan teknis dalam mengelola pembelajaran dan kemampuan interpersonal dalam membangun hubungan belajar yang efektif. Kinerja guru yang baik ditandai dengan adanya keseimbangan antara perencanaan yang matang, pelaksanaan pembelajaran yang interaktif, serta evaluasi yang berorientasi pada kenaikan hasil belajar. Dengan demikian, indikator kinerja guru menjadi dasar penting dalam pelaksanaan supervisi akademik karena memungkinkan penilaian dilakukan secara objektif, berbasis bukti, serta mendukung pembinaan profesional guru secara berkelanjutan untuk meningkatkan mutu pembelajaran (Ayadi & Yusrianti, 2025:540)

d. Standar kinerja guru

Standar kinerja guru berfungsi sebagai kerangka evaluatif untuk menilai kualitas pelaksanaan tanggung jawab profesional dalam proses

pembelajaran. Kerangka tersebut mencakup empat domain kompetensi utama, yaitu pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, yang merepresentasikan kapasitas guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif. Dengan adanya standar ini, penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan secara sistematis dan terukur sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam dunia pendidikan (Widarsih et al., 2016:180-186).

Standar kinerja guru mencerminkan tuntutan terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran, mulai dari perencanaan, implementasi, hingga evaluasi secara berkelanjutan. Guru dituntut mampu mengadaptasi strategi pedagogis berdasarkan kebutuhan peserta didik dan konteks lingkungan belajar, sehingga standar kinerja tidak hanya berfungsi sebagai instrumen evaluasi, tetapi juga sebagai kerangka untuk mendorong perbaikan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan (Irwan & Kamarudin, 2021:1864-1868).

Guru juga berperan dalam menaikkan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Melalui penerapan standar tersebut, guru dapat melakukan refleksi terhadap kinerjanya sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Selain itu, standar kinerja juga menjadi dasar dalam pelaksanaan supervisi dan pembinaan oleh kepala sekolah guna menaikkan mutu Pendidikan (Neliwati et al., 2024:2435-2441).

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian kepemimpinan dan kepemimpinan pendidikan

Kepemimpinan menggambarkan kemampuan seseorang dalam membangun arah bersama sekaligus menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin tidak cukup hanya menyampaikan instruksi. Efektivitas kepemimpinan juga bergantung pada kemampuan menumbuhkan kepercayaan, menjaga motivasi anggota, dan membangun hubungan kerja yang produktif di dalam organisasi. Melalui komitmen bersama dan relasi yang positif, pemimpin dapat mengoptimalkan keterlibatan anggota serta mengarahkan sumber daya organisasi secara lebih efektif (Nisa et al., 2024:312-318).

Kepala sekolah memiliki fungsi strategis karena keputusan yang diambilnya menghubungkan tujuan sekolah dengan praktik pendidikan yang berlangsung setiap hari. Tanggung jawab tersebut meliputi pengelolaan sumber daya, penentuan prioritas, koordinasi kegiatan pembelajaran, serta penciptaan situasi organisasi yang memungkinkan guru bekerja dan berkembang secara profesional. Melalui kepemimpinan yang efektif, sumber daya sekolah dapat dimobilisasi secara lebih terarah untuk memperkuat kualitas pembelajaran dan pencapaian hasil belajar peserta didik (Karmakar, 2023:68-69).

Kepemimpinan pendidikan juga mencakup kemampuan dalam menciptakan inovasi, membangun budaya sekolah yang positif, serta menaikkan kinerja guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan

dituntut untuk memiliki visi yang jelas, kemampuan dalam mengambil keputusan, serta mampu menjadi motivator bagi seluruh warga sekolah. Kepemimpinan yang efektif akan berdampak langsung pada kenaikan mutu pendidikan dan keberhasilan proses pembelajaran di sekolah (Irvansyah, R., & Wijayanti, 2025:35-37).

Temuan tersebut sejalan dengan Wong et al. (2026:109) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional membangun visi bersama, memberikan inspirasi, serta mengembangkan potensi individu, sedangkan kepemimpinan transaksional memperkuat kepuasan kerja melalui sistem penghargaan yang adil. Kedua gaya kepemimpinan tersebut saling melengkapi dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan kepuasan kerja bawahan.

Konsep kepemimpinan yang ideal dalam perspektif Buddhis, dijelaskan melalui ajaran *Dasa Raja Dhamma*, yaitu sepuluh kebajikan yang harus dimiliki seorang pemimpin, meliputi *dāna* (kemurahan hati), *sīla* (moralitas), *pariccāga* (pengorbanan), *ajjava* (kejujuran), *maddava* (kelembutan), *tapa* (pengendalian diri), *akkodha* (tidak mudah marah), *avihiṃsā* (tanpa kekerasan), *khanti* (kesabaran), dan *avirodhana* (keadilan). Kesepuluh prinsip tersebut membuktikan bahwasannya seorang pemimpin tidak hanya bertugas mengelola organisasi, tetapi juga menjadi teladan moral yang mampu membimbing bawahannya menuju tujuan bersama.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Singh et al. (2026:458) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan dan pengelolaan diri yang efektif dalam

perspektif Buddhis dibangun melalui integrasi moralitas (*sīla*), disiplin mental (*samādhi*), dan kebijaksanaan (*paññā*). Ketiga aspek tersebut saling mendukung dalam membentuk perhatian yang terarah, kesadaran reflektif, serta kemampuan mengambil keputusan yang benar dan bertanggung jawab. Dengan demikian, seorang pemimpin pendidikan tidak hanya dituntut memiliki kemampuan manajerial, tetapi juga pengendalian diri, kejernihan batin, dan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan demi tercapainya tujuan pendidikan.

Prinsip kepemimpinan berlandaskan moralitas, menegaskan bahwa kesejahteraan dan kemajuan suatu masyarakat sangat ditentukan dengan kualitas moral pemimpinnya (*D.III.61*). Pemimpin yang menjalankan *Dhamma* akan membawa kesejahteraan bagi orang-orang yang dipimpinnya, sedangkan pemimpin yang mengabaikan nilai-nilai moral dapat menyebabkan kemerosotan sosial. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang mempraktikkan nilai-nilai moral, keadilan, dan tanggung jawab akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru dan peserta didik.

Buddha memimpin Saṅgha melalui keteladanan, kebijaksanaan, komunikasi yang baik, dan pengambilan keputusan yang berlandaskan Dhamma. Buddha tidak memimpin dengan otoritas yang bersifat memaksa, melainkan melalui pengaruh moral dan kebijaksanaan yang menginspirasi para pengikut-Nya (*D.II.100*). Model kepemimpinan ini relevan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang tidak hanya berfokus pada pengawasan

administratif, tetapi juga pada pembinaan, pemberdayaan, dan pengembangan potensi guru.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif pendidikan modern maupun ajaran Buddhis memiliki tujuan yang sama, yaitu mengarahkan, membimbing, dan memberdayakan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan kompetensi manajerial dengan nilai-nilai moral sebagaimana diajarkan dalam *Dasa Raja Dhamma, Cakkavatti-Sīhanāda Sutta* (*D.III.61*), dan *Mahāparinibbāna Sutta* (*D.II.100*) akan lebih efektif dalam membangun budaya kerja yang positif, menaikkan kepuasan kerja guru, serta mendorong kenaikan kinerja guru dan mutu pendidikan secara keseluruhan

b. Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin

Posisi kepala sekolah menempatkannya sebagai pihak yang mengarahkan berbagai aktivitas pendidikan agar berjalan menuju tujuan sekolah. Tugas tersebut tidak hanya bersifat administratif. Kepala sekolah juga bertanggung jawab mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, membina guru, menjaga kualitas pelaksanaan program, dan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. Peran tersebut mencakup upaya meningkatkan kompetensi guru, menyediakan sarana dan prasarana, serta melaksanakan evaluasi dan supervisi terhadap proses pembelajaran. Dengan demikian, kepala sekolah menjadi tokoh sentral yang menjadi penentu arah serta keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah (Putra & Wiranti, 2024:111, 114-117).

Kepala sekolah menjalankan peran multidimensional yang mencakup fungsi *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator,* dan *motivator*. Integrasi fungsi tersebut menempatkan kepala sekolah tidak hanya sebagai pengelola administratif, tetapi juga sebagai penggerak perubahan organisasi, pengembang profesionalisme guru, dan fasilitator inovasi pembelajaran. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tercermin dari kemampuannya mengintegrasikan tata kelola, pengembangan sumber daya manusia, dan inovasi pedagogis untuk memperkuat kinerja sekolah.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sangat bergantung pada kapasitasnya dalam memberdayakan guru sebagai aktor utama proses pendidikan. Guru memiliki posisi sentral dalam menentukan kualitas pembelajaran melalui perannya sebagai pendidik, fasilitator, dan pembimbing peserta didik. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mengembangkan kebijakan dan program yang mendukung penguatan kompetensi serta profesionalisme guru secara berkelanjutan (Utomo, 2023:204-205).

Upaya pembinaan guru juga perlu didukung dengan pemberian umpan balik yang konstruktif. Karimijavan et al. (2026:2) menjelaskan bahwa umpan balik yang efektif merupakan komponen penting dalam peningkatan mutu pendidikan karena membantu pendidik dan pemimpin pendidikan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta aspek yang masih memerlukan perbaikan. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah sebagai

supervisor dituntut mampu memberikan bimbingan dan umpan balik secara berkelanjutan sehingga pengembangan profesional guru dapat berlangsung secara optimal.

Temuan tersebut sejalan dengan Sultan et al. (2023:6) yang menyatakan bahwa kinerja guru akan tercapai secara optimal apabila kepala sekolah melaksanakan fungsi kepemimpinannya secara efektif dan bertanggung jawab. Hal ini membuktikan bahwasannya keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi pembinaan, pengawasan, dan pengambilan keputusan akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja guru serta pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah juga ditentukan dengan kemampuan dalam membangun komunikasi yang terbuka dan menghargai partisipasi guru. Fry & Vu (2024:48) menjelaskan bahwa pemimpin yang tidak terikat secara kaku pada satu gaya kepemimpinan akan lebih mampu melakukan refleksi kritis terhadap keputusan yang diambil serta lebih terbuka terhadap berbagai pandangan anggota organisasi. Dalam lingkungan sekolah, sikap tersebut memungkinkan kepala sekolah membangun komunikasi yang demokratis, menghargai pendapat guru, serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi.

Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkaitan erat dengan efektivitas penyelenggaraan sekolah. Kepala sekolah yang efektif tidak berhenti pada penyelesaian pekerjaan administratif, tetapi mampu menggerakkan guru, menciptakan kesempatan

untuk berkembang secara profesional, dan mengarahkan sumber daya yang tersedia agar mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja mengajar guru memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sekolah, sehingga peningkatan kedua faktor tersebut perlu menjadi perhatian dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan (Mulyani et al., 2020:279).

Kepala sekolah dalam perspektif pendidikan Buddhis, tidak hanya bertanggung jawab terhadap aspek manajerial, tetapi juga berperan dalam membangun karakter dan budaya sekolah yang berlandaskan nilai-nilai moral. Setiawan et al. (2024:650) menjelaskan bahwa pendidikan dan kegiatan keagamaan Buddha berpengaruh signifikan terhadap penguatan moralitas serta pembentukan karakter peserta didik. Dengan ini, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengembangkan program pendidikan berbasis nilai-nilai Buddhis, sekaligus melaksanakan fungsi supervisi dan motivasi untuk mendukung peningkatan profesionalisme guru. Fungsi supervisi berperan dalam memastikan pelaksanaan pembelajaran tetap sesuai dengan standar yang ditetapkan, sedangkan fungsi motivasional berorientasi pada penguatan semangat, keterlibatan, dan kinerja profesional guru (Siti Aminah, 2025:109).

Peran tersebut diperkuat dengan kemampuan kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah yang positif melalui internalisasi nilai-nilai Buddhis seperti *sīla*, *samādhi*, dan *paññā*. Triandi, D., & Joe (2025:36-38) menjelaskan bahwa nilai-nilai tersebut dapat diintegrasikan dalam

manajmen sekolah untuk membangun budaya organisasi yang harmonis, beretika, dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Sejalan dengan itu, Andanti et al., (2024:15-16. 22) menyatakan bahwa integrasi nilai budaya dan spiritual dalam pendidikan mampu memperkuat kualitas proses pembelajaran, sedangkan Mariam (2018:15) menegaskan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan inovatif akan mendorong peningkatan kualitas pembelajaran serta kinerja guru secara berkelanjutan.

Kepala sekolah di era digital, juga dituntut memiliki kemampuan mengelola sumber daya manusia, mengambil keputusan secara tepat, serta beradaptasi terhadap perkembangan teknologi pendidikan. Nyanasuryanadi et al. (2023:10) menjelaskan bahwa guru memiliki peran strategis dalam membangun karakter peserta didik di era digital. Dengan ini, kepala sekolah perlu mengarahkan, membina, dan memfasilitasi guru agar mampu menjalankan peran tersebut melalui kepemimpinan yang efektif, suportif, dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

Kepemimpinan pendidikan dalam perspektif Buddhis, dapat diperkuat melalui penerapan nilai-nilai filosofis dan spiritual yang menjadi landasan dalam pengambilan keputusan serta pembinaan warga sekolah. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam ajaran Dasa Raja Dhamma yang menekankan kejujuran, kebijaksanaan, tanggung jawab, kesabaran, dan kepedulian terhadap sesama sebagai prinsip utama dalam praktik kepemimpinan. Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya dituntut

memiliki kompetensi manajerial, tetapi juga karakter moral yang mampu menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah.

c. Gaya kepemimpinan kepala sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merepresentasikan pola perilaku dan pendekatan yang digunakan dalam mengarahkan, memengaruhi, serta memobilisasi guru dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan cara kepala sekolah memberikan instruksi, tetapi juga mencerminkan kapasitas dalam membangun motivasi, mengembangkan hubungan kerja, dan mengarahkan sumber daya manusia menuju peningkatan efektivitas organisasi serta kualitas pendidikan. Efektivitas gaya kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan kondisi sekolah dan kebutuhan guru. Praktik kepemimpinan yang didukung komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang baik, dan perhatian terhadap profesionalisme guru dapat meningkatkan kinerja guru serta efektivitas sekolah (Parveen et al., 2022:3-4).

Kepala sekolah dapat menggunakan pendekatan kepemimpinan yang berbeda sesuai kebutuhan organisasi, seperti pendekatan transformasional, demokratis, instruksional, maupun *laissez-faire*. Setiap pendekatan menimbulkan pola hubungan dan konsekuensi yang berbeda bagi kehidupan organisasi sekolah. Kepemimpinan transformasional menekankan dukungan, keterbukaan terhadap umpan balik, perubahan, dan inovasi, sedangkan pendekatan demokratis memperkuat partisipasi guru dalam pengambilan

keputusan. Efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kecocokan antara cara memimpin, karakteristik guru, situasi sekolah, dan kebutuhan pekerjaan. Penyesuaian tersebut dapat membantu menciptakan suasana kerja yang lebih mendukung kinerja guru (Hoque & Raya, 2023:4-8).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu mekanisme organisasional yang membentuk dinamika hubungan kerja dan keterlibatan guru dalam mencapai tujuan sekolah. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuan kepala sekolah menciptakan kondisi yang mendorong kolaborasi, memperkuat motivasi, dan membuka ruang bagi partisipasi serta inovasi dalam praktik pembelajaran. Dalam perspektif ini, tidak terdapat satu pendekatan kepemimpinan yang sepenuhnya bersifat universal, karena efektivitasnya bergantung pada kesesuaian antara karakteristik pemimpin, kebutuhan guru, dan konteks organisasi sekolah. Oleh karena itu, kapasitas kepala sekolah dalam menyesuaikan praktik kepemimpinan dengan kondisi organisasi menjadi elemen penting dalam mendukung kinerja guru dan pencapaian tujuan Pendidikan (Fadilah et al., 2024:110-113).

Bukti empiris menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sekolah dapat diperkuat melalui kombinasi pendekatan instruksional, transformasional, dan spiritual. Ketiga pendekatan tersebut berkontribusi positif terhadap kinerja guru dengan mengintegrasikan penguatan praktik pembelajaran, pengembangan profesional, serta dimensi nilai dalam kepemimpinan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepala

sekolah yang mampu mengombinasikan berbagai pendekatan secara kontekstual berpotensi memperkuat profesionalisme guru, kualitas pembelajaran, dan capaian belajar peserta didik (Nurabadi et al., 2021:23-24).

Temuan empiris menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan berkontribusi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi guru. Kepemimpinan yang mampu memberikan arah, dukungan, dan kejelasan tujuan dapat memperkuat keterikatan guru terhadap organisasi serta meningkatkan kesediaan mereka untuk menjalankan tanggung jawab profesional secara konsisten. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan menjadi salah satu mekanisme penting dalam membangun komitmen guru terhadap sekolah (Rinalfi et al., 2025:707).

d. Indikator kepemimpinan kepala sekolah

Indikator kepemimpinan kepala sekolah merefleksikan kapasitas strategis dalam mengarahkan dan mengelola organisasi sekolah. Dimensi tersebut mencakup perumusan visi dan misi, perencanaan program, pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan, serta komunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan sekolah. Secara keseluruhan, indikator tersebut menjadi dasar untuk menilai sejauh mana kepemimpinan kepala sekolah mampu menciptakan kondisi organisasi yang kondusif bagi peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya tercermin dalam fungsi manajerial, tetapi juga dalam kapasitas supervisi dan pemberdayaan guru.

Supervisi akademik melalui pemantauan pembelajaran dan pemberian umpan balik konstruktif dapat memperkuat profesionalisme guru, sementara motivasi, kolaborasi, dan pembangunan budaya sekolah yang positif mendukung keterlibatan serta kinerja mereka. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan bergeser dari sekadar fungsi pengendalian menuju pemberdayaan sumber daya manusia secara berkelanjutan (Andriani et al., 2018:27-28).

Nilai-nilai spiritual dalam ajaran Buddha dapat berfungsi sebagai landasan etis dalam membentuk karakter dan perilaku individu di lingkungan pendidikan. Integrasi nilai seperti disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan moralitas ke dalam praktik sekolah tidak hanya memperkuat dimensi spiritual, tetapi juga mendorong terbentuknya perilaku yang konstruktif dalam kehidupan akademik dan sosial. Dengan demikian, pendidikan berbasis nilai Buddhis dapat diposisikan sebagai pendekatan holistik yang menghubungkan pengembangan karakter, etika, dan kualitas interaksi dalam lingkungan sekolah.

Nilai-nilai tersebut dalam konteks kepemimpinan pendidikan, dapat diinternalisasikan oleh kepala sekolah melalui prinsip *Metta* (cinta kasih) dan *Karuna* (welas asih) dalam menjalankan peran kepemimpinan. Kepemimpinan yang berbasis nilai spiritual akan mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, menaikkan kepercayaan, serta mendorong kepuasan kerja guru. Dengan demikian, penerapan nilai-nilai keagamaan

Buddha menjadi landasan penting dalam membangun kepemimpinan yang etis dan berorientasi pada pengembangan karakter di lingkungan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah juga ditandai oleh kapasitas inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan pendidikan, termasuk pemanfaatan teknologi dalam mendukung pembelajaran. Kemampuan mengelola perubahan secara strategis memungkinkan kepala sekolah menciptakan kondisi yang mendorong peningkatan kinerja guru dan kualitas pendidikan. Dengan demikian, indikator kepemimpinan tidak terbatas pada aspek administratif, tetapi mencakup dimensi strategis, interpersonal, dan inovatif yang mendukung keberlanjutan pengembangan organisasi sekolah.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian pribadi seseorang terhadap pengalaman yang diperoleh dari pekerjaannya. Penilaian tersebut terbentuk dari berbagai aspek, mulai dari imbalan yang diterima hingga kondisi nonmaterial seperti hubungan dengan orang lain, suasana tempat bekerja, kesempatan berkembang, serta pengalaman emosional selama menjalankan pekerjaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai konstruk multidimensional yang mencerminkan persepsi individu terhadap kualitas dan kebermaknaan pengalaman kerjanya (Poernomo, 2021:66).

Kepuasan kerja merefleksikan evaluasi menyeluruh individu terhadap pengalaman yang diperoleh dalam lingkungan kerja. Penilaian tersebut tidak terbatas pada imbalan material, tetapi juga mencakup kualitas

interaksi, kondisi lingkungan, serta pengalaman psikologis yang terbentuk selama menjalankan pekerjaan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai respons evaluatif terhadap keseluruhan pengalaman kerja yang memengaruhi persepsi individu terhadap pekerjaannya (Abd Razak et al., 2025:3).

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai hasil evaluasi atas kesesuaian antara ekspektasi individu dan pengalaman aktual yang diperoleh dari pekerjaan. Ketika pengalaman kerja memenuhi atau melampaui ekspektasi, individu cenderung membentuk evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Dalam konteks pendidikan, kepuasan kerja guru menjadi relevan karena berkaitan dengan motivasi, komitmen, dan kualitas pelaksanaan tugas profesional. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai evaluasi individu terhadap pengalaman yang dirasakan selama menjalankan pekerjaannya. Evaluasi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat material seperti imbalan, maupun nonmaterial seperti hubungan interpersonal, lingkungan kerja, peluang pengembangan diri, serta kondisi emosional yang muncul selama bekerja.

Kepuasan kerja merepresentasikan kondisi emosional positif yang terbentuk dari evaluasi individu terhadap pekerjaan dan pengalaman yang diperoleh selama menjalankan tugas profesional. Dalam konteks pendidikan, konsep ini mencerminkan sejauh mana guru memandang pekerjaannya secara positif, baik dari aspek material maupun nonmaterial, termasuk kualitas hubungan sosial, pengalaman kerja, dan kesesuaian dengan harapan

personal. Dengan demikian, kepuasan kerja guru merupakan konstruk psikologis yang merefleksikan kualitas pengalaman kerja secara menyeluruh (Sukoyo & Juhji, 2021:96).

Pandangan ini sejalan dengan ajaran Buddha yang menjelaskan pentingnya kesejahteraan dalam bekerja sebagai salah satu faktor pendukung kebahagiaan hidup. Empat kondisi yang mendukung kesejahteraan hidup, yaitu ketekunan dalam bekerja *(utthāna-sampadā),* perlindungan terhadap hasil usaha *(ārakkha-sampadā)*, pergaulan yang baik *(kalyāṇa-mittatā)*, dan kehidupan yang seimbang *(sama-jīvikatā)* (*A.IV.281*). Ajaran ini membuktikan bahwasannya individu yang bekerja dalam lingkungan yang aman, didukung hubungan sosial yang positif, serta mampu menjalani kehidupan secara seimbang akan lebih mudah merasakan kebahagiaan dan kepuasan dalam pekerjaannya.

Bekerja dengan baik dan menjalankan tugas secara benar merupakan satu dari berbagai berkah tertinggi dalam kehidupan (*Sn.261-269*). Hal ini membuktikan bahwasannya pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai sarana memperoleh penghasilan, tetapi juga sebagai wahana untuk mengembangkan kualitas diri dan memberikan manfaat bagi orang lain. Dengan demikian, kepuasan kerja guru tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor material, tetapi juga oleh pemaknaan terhadap pekerjaan, kualitas hubungan sosial yang terjalin, serta adanya peluang untuk mengembangkan kompetensi profesional dan nilai-nilai moral.

Kepuasan kerja guru ditentukan dengan berbagai faktor, antara lain kualitas kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi yang efektif, dukungan organisasi, kesempatan pengembangan profesional, serta kondisi lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut saling berhubungan dalam membentuk pandangan dan sikap guru terhadap pekerjaannya. Peningkatan kepuasan kerja perlu dilakukan secara komprehensif melalui penguatan kepemimpinan, komunikasi yang efektif dan terbuka, ketersediaan sumber daya yang memadai, serta keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan. Upaya tersebut diharapkan dapat mendorong guru untuk bekerja secara optimal sekaligus memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan (Eryilmaz & Strietholt, 2025:5-9).

b. Teori kepuasan kerja

Kepuasan kerja didefinisikan dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Secara umum, kepuasan kerja diartikan sebagai kondisi emosional yang memperlihatkan tingkat kesenangan atau ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan yang dijalani. Setiap individu memiliki standar kepuasan yang berbeda, sehingga sifatnya sangat subjektif dan ditentukan dengan berbagai faktor, seperti hubungan antar rekan kerja, serta sistem penghargaan yang diterima (Rahmadhani & Priyanti, 2022:40-46).

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui Teori Dua Faktor Herzberg, yang mengelompokkan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ke dalam dua kategori utama, yaitu faktor motivator dan faktor *hygiene*. Faktor

motivator, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, berperan dalam mendorong kepuasan, sedangkan faktor *hygiene*, seperti kompensasi, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi, terutama berfungsi mengurangi potensi ketidakpuasan. Kerangka ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbentuk melalui kombinasi faktor intrinsik dan kondisi eksternal dalam lingkungan kerja (Sinuhaji, 2025:2455).

Kondisi psikologis seseorang terhadap pekerjaannya dapat memengaruhi cara ia menjalankan tanggung jawab di dalam organisasi. Rasa puas terhadap pekerjaan umumnya berkaitan dengan keterlibatan yang lebih kuat, kemauan mempertahankan produktivitas, dan komitmen yang lebih besar terhadap tugas maupun organisasi tempat individu bekerja, sedangkan ketidakpuasan dapat melemahkan kontribusi individu terhadap organisasi. Dalam konteks pendidikan, kondisi tersebut menempatkan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor penting dalam mendukung kinerja guru dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan (Ramadan & Endriastuty, 2025:129, 133).

c. Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja

Motivasi berprestasi dalam perspektif Buddhis berpengaruh signifikan terhadap tingkat rasa percaya diri mahasiswa. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa motivasi sebagai salah satu aspek psikologis berperan penting dalam membentuk sikap positif individu, yang dalam konteks pekerjaan dapat menjadi faktor pendukung terciptanya kepuasan kerja (Harianti et al., 2023:2228, 2233), Faktor sosial mencakup hubungan

dengan rekan kerja maupun atasan. Selain itu, faktor fisik seperti kondisi lingkungan kerja dan fasilitas, serta faktor finansial seperti gaji dan tunjangan juga memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja seseorang (Mulyana et al., 2020:3).

Praktik meditasi *mindfulness*, khususnya melalui *Vipassanā Bhāvanā*, bertujuan mengembangkan kualitas batin dengan memurnikan pikiran dari berbagai gangguan serta menumbuhkan pemahaman yang lebih jernih terhadap pengalaman hidup. Melalui pengembangan perhatian penuh (*sati)*, individu dilatih untuk mengamati tubuh, perasaan, pikiran, dan dhamma secara sadar sehingga mampu meningkatkan kejernihan mental dalam bertindak (Kurniawan et al., 2024:43-46). Hal ini membuktikan bahwasannya kondisi mental guru berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja dalam proses pembelajaran.

Faktor kepuasan kerja juga ditentukan dengan aspek organisasi seperti kepemimpinan, komunikasi, dan lingkungan kerja. Kepemimpinan yang transformasional, komunikasi yang efektif, serta lingkungan kerja yang kondusif terbukti mampu menaikkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwasannya peran manajemen sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung kenyamanan dan keterlibatan individu dalam organisasi (Gulo, 2021:7-8).

Lingkungan belajar satu dari berbagai faktor eksternal yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan proses pembelajaran. Lingkungan belajar memiliki pengaruh yang penting terhadap hasil belajar

siswa. Hal ini membuktikan bahwasannya kondisi lingkungan berperan dalam membentuk perilaku dan hasil kerja seseorang.

Kepuasan kerja guru dalam konteks pendidikan, terbentuk melalui interaksi antara kondisi lingkungan kerja, kualitas hubungan interpersonal, dukungan organisasi, serta karakteristik pekerjaan yang dijalankan. Lingkungan yang kondusif dan dukungan yang memadai dapat memperkuat kenyamanan, motivasi, dan keterlibatan guru dalam melaksanakan tugas profesional. Selain itu, kompensasi yang adil dan kesesuaian karakteristik pekerjaan turut membentuk evaluasi positif terhadap pekerjaan. Dengan demikian, pengelolaan lingkungan kerja, kompensasi, dan karakteristik pekerjaan menjadi aspek penting dalam memperkuat kepuasan kerja sekaligus mendukung kinerja guru (Atmaja, 2022:118-119).

d. Indikator kepuasan kerja

Indikator kepuasan kerja merupakan alat ukur yang berguna dalam mengetahui sejauh mana individu merasa puas terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Salah satu pendekatan yang sering digunakan adalah memandang kepuasan kerja sebagai konstruk umum (*general job satisfaction*) yang mencerminkan evaluasi menyeluruh terhadap pekerjaan. Pengukuran ini mencakup penilaian individu terhadap pengalaman kerjanya secara umum, seperti perasaan puas, kenyamanan, antusiasme, dan kenikmatan dalam bekerja (Purwanto & Rismawati, 2025:327-331).

Indikator kepuasan kerja dapat diidentifikasi melalui berbagai dimensi yang mencerminkan pengalaman kerja karyawan. Tingkat kepuasan

kerja dinilai melalui sepuluh aspek utama, yaitu kualitas pekerjaan, pengetahuan terhadap pekerjaan, produktivitas, kemampuan beradaptasi, keandalan, kemampuan mengambil keputusan, inisiatif dan kreativitas dalam memecahkan masalah, kualitas kepemimpinan, hubungan interpersonal, serta kinerja. Kesepuluh indikator tersebut memberikan gambaran yang komprehensif mengenai tingkat kepuasan kerja berdasarkan persepsi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya (Jihan et al., 2026:2-3).

Kepuasan kerja berkaitan erat dengan motivasi, disiplin, dan keterlibatan individu dalam menjalankan pekerjaan. Guru dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya memperlihatkan sikap yang lebih baik terhadap pekerjaannya, berpartisipasi secara lebih aktif, serta mampu melaksanakan tugas dengan hasil yang lebih maksimal. Oleh karena itu, pengukuran kepuasan kerja perlu mempertimbangkan berbagai dimensinya agar mampu merepresentasikan pengalaman kerja guru secara lebih komprehensif (Badawi, 2014:19, 23-25).

5. Hubungan Antar Variabel

a. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru

Kompetensi pedagogis guru memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran. Pengembangan kompetensi tersebut ditentukan dengan berbagai faktor, antara lain pelatihan profesional, inovasi pembelajaran, integrasi teknologi, serta dukungan kelembagaan. Selain itu, kemampuan guru dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan

konteks lokal menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran (Nyanasuryanadi & Wulandari, 2026:724-731).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Praktik kepemimpinan yang tercermin melalui ketepatan keputusan, komunikasi yang jelas, pemberian motivasi, pembagian tanggung jawab, serta supervisi akademik dapat membantu guru bekerja lebih disiplin dan bertanggung jawab sekaligus menjaga mutu pelaksanaan pekerjaannya (Nyanasuryanadi et al., 2026:176). Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang efektif berpotensi menghambat pencapaian kinerja optimal (Carudin & Khomisan, 2022:36-37).

Kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan pendidikan, memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan profesional guru melalui kegiatan supervisi akademik, pembinaan secara berkesinambungan, serta pemberian dukungan terhadap pengembangan profesi. Pelaksanaan peran tersebut tidak hanya membantu meningkatkan kompetensi guru, tetapi juga mendorong tumbuhnya motivasi, komitmen, dan kualitas dalam menjalankan tugas. Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat memengaruhi kinerja guru secara langsung maupun tidak langsung melalui sejumlah faktor, seperti motivasi, kedisiplinan, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu unsur strategis dalam memperkuat kapasitas guru

sekaligus membangun lingkungan kerja yang kondusif bagi terciptanya pembelajaran yang efektif (Asterina, 2019:215-218).

b. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru

Cara guru memaknai pekerjaannya memiliki hubungan dengan kualitas pelaksanaan tugas. Penilaian positif terhadap pekerjaan dapat menumbuhkan keterlibatan yang lebih besar serta kesediaan untuk memberikan perhatian lebih pada tanggung jawab profesional. Kondisi tersebut dapat terlihat pada kesungguhan dalam mengelola pembelajaran, keberanian mencoba pendekatan baru, dan konsistensi menjalankan pekerjaan sebagai pendidik. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin besar potensi kontribusinya terhadap peningkatan kinerja guru (Agustina et al., 2024:1-3).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan bermakna signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Evaluasi kerja yang positif dapat memperkuat sikap, keterlibatan, dan kualitas pelaksanaan tugas professional (Badawi, 2014:24-25). Selain kepuasan kerja, kompetensi dan loyalitas turut berkontribusi terhadap kinerja, sehingga penguatan kepuasan kerja perlu menjadi bagian dari strategi manajemen pendidikan untuk mendukung kinerja guru secara optimal dan berkelanjutan (Fatmawati, 2023:399-402).

c. Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja guru.

Kinerja guru dapat dipahami melalui kombinasi kondisi organisasi dan pengalaman psikologis individu. Kepemimpinan kepala sekolah memberi pengaruh melalui arah kerja, dukungan, pengelolaan lingkungan sekolah, dan pola hubungan profesional. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana guru merasakan serta mengevaluasi pengalaman tersebut. Kedua faktor ini dapat saling melengkapi dalam membentuk kondisi yang mendukung pelaksanaan tugas guru. Interaksi keduanya menciptakan kondisi yang mendukung keterlibatan dan efektivitas guru dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi pembelajaran (Setianah et al., 2025:304-305). Pandangan tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru terbentuk melalui keterkaitan berbagai aspek organisasi dan kondisi psikologis individu, sehingga tidak dapat dipandang sebagai hasil dari satu faktor saja.

Kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang dapat secara bersama-sama memengaruhi kinerja guru. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan terhadap pengembangan profesional, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan guru dalam bekerja. Kondisi tersebut selanjutnya dapat memperkuat motivasi dan komitmen guru sehingga pelaksanaan tugas menjadi lebih efektif (Wijayanto, 2021:55, 61-62). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah

dan kepuasan kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja guru terbentuk melalui keterkaitan antara aspek organisasi dan kondisi psikologis individu (Fatah & Ilyas, 2021:72-74).

d. Dukungan teori dan hasil penelitian sebelumnya

Kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja menjadi dua faktor yang berperan dalam memengaruhi tingkat kinerja guru. Kepemimpinan yang dijalankan secara efektif dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung, sedangkan kepuasan kerja dapat mendorong tumbuhnya motivasi serta komitmen guru dalam melaksanakan tanggung jawab profesionalnya. Secara empiris, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja mengajar guru. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu upaya penting untuk mendukung terciptanya sekolah yang lebih efektif (Mulyani et al., 2020:284).

Keterpaduan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja dapat membentuk kondisi yang menunjang peningkatan kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi proses pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Setianah et al., 2025:304-305). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru terbentuk melalui keterkaitan antara kondisi organisasi dan aspek psikologis individu. Kepemimpinan yang efektif membangun arah

dan dukungan profesional, sedangkan kepuasan kerja memperkuat motivasi dan komitmen guru, sehingga integrasi keduanya menjadi fondasi penting bagi peningkatan kinerja guru (Wijayanto, 2021:61-62).

Penelitian membuktikan bahwasannya kepemimpinan yang memberi kesempatan pada guru berpartisipasi dalam mengambil keputusan, berbagi tanggung jawab, serta memperoleh otonomi dan akses terhadap berbagai sumber daya mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Melalui kepemimpinan yang bersifat kolaboratif tersebut, guru mengembangkan rasa tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap sekolah sehingga menumbuhkan sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan serta meningkatkan kesejahteraan kerja mereka (Ma & Gu, 2026:8).

Pendidikan Buddhis menekankan pentingnya integrasi antara nilai-nilai spiritual, motivasi, dan lingkungan belajar dalam meningkatkan kualitas pembelajaran serta pembentukan karakter peserta didik. Nilai-nilai seperti *mindfulness*, *Metta*, dan *Karuna* menjadi landasan etika yang mendorong terbentuknya sikap disiplin, kepedulian, tanggung jawab, dan pengendalian diri. Dalam konteks pendidikan, nilai-nilai tersebut juga dapat mendukung motivasi intrinsik guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional sehingga berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan belajar yang kondusif.

B. Kerangka Teoritis

1. Pengayaan Teori Kepemimpinan dalam Konteks Pendidikan Buddha

Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan dapat diposisikan sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan visi organisasi dengan pengembangan kapasitas dan kinerja guru. Melalui keteladanan, motivasi, pemberdayaan, dan supervisi berkelanjutan, kepala sekolah dapat memperkuat komitmen profesional sekaligus membangun iklim kerja yang mendukung perubahan positif (Nurrizayani et al., 2024:1308).

Efektivitas kepemimpinan dalam perspektif Buddhis, juga memiliki dimensi normatif yang berlandaskan Dhamma, keadilan, dan kesejahteraan bersama. Integrasi kedua perspektif tersebut menempatkan kepala sekolah bukan sekadar sebagai pengelola organisasi, melainkan sebagai aktor strategis dan moral yang mengarahkan pengembangan sekolah melalui praktik kepemimpinan yang efektif, etis, dan berorientasi pada kesejahteraan komunitas sekolah (*D.III.61*).

Kepemimpinan dalam perspektif pendidikan Buddha, berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi dan pembinaan moral dan spiritual. Kepemimpinan Buddhis berlandaskan pada nilai-nilai *Dasa Raja Dhamma*, yaitu sepuluh prinsip kepemimpinan yang diajarkan oleh Sang Buddha dalam *Anguttara Nikaya*. Prinsip-prinsip tersebut meliputi *dāna* (kedermawanan), *sīla* (moralitas), *pariccāga* (pengorbanan), *ajjava* (kejujuran), *maddava* (kelembutan), *tapa* (pengendalian diri), *akkodha* (tidak mudah marah), *avihimsā* (tanpa kekerasan), *khanti* (kesabaran), dan *avirodhana* (tidak

bertentangan dengan kebenaran). Nilai-nilai ini menekankan bahwa seorang pemimpin tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga harus memiliki integritas moral dan welas asih.

Hubungan ideal antara pemimpin dan bawahan yang didasarkan pada tanggung jawab timbal balik (*D.III.187*). Sutta ini menerangkan kewajiban seorang pemimpin atau majikan untuk memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan bawahannya, memberikan penghargaan yang layak atas hasil kerja, memperhatikan kesejahteraan, serta memberikan perlindungan dan bimbingan yang diperlukan. Sebaliknya, bawahan berkewajiban melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan loyalitas.

Lingkungan kerja yang suportif dapat meningkatkan kepuasan kerja guru melalui rasa dihargai dan didukung, yang selanjutnya memperkuat motivasi, komitmen, dan kinerja. Prinsip hubungan yang dilandasi penghargaan dan tanggung jawab timbal balik dalam *Sigālovāda Sutta* (D.III.187) memberikan landasan etis bagi kepemimpinan sekolah dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kinerja guru (*D.III.187*).

2. Elaborasi Hubungan Teoretis

Secara teoretis, keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja, dan kinerja guru dapat dijelaskan melalui pendekatan perilaku organisasi yang memandang kepemimpinan serta sikap individu terhadap pekerjaan sebagai faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja. Kepemimpinan yang dijalankan dengan baik mampu menciptakan lingkungan

kerja yang lebih mendukung, sehingga dapat meningkatkan kepuasan guru dan selanjutnya mendorong pelaksanaan tugas secara lebih optimal. Penjelasan ini sejalan dengan *Two-Factor Theory Herzberg* yang mengelompokkan faktor kerja ke dalam dua bagian. Faktor motivator mencakup pencapaian, penghargaan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan, sedangkan faktor *hygiene* meliputi kompensasi, kondisi kerja, kebijakan organisasi, serta hubungan dengan atasan. Faktor motivator berperan dalam menumbuhkan kepuasan kerja, sementara faktor *hygiene* terutama berfungsi untuk mengurangi atau mencegah munculnya ketidakpuasan dalam bekerja (Sinuhaji, 2025:2455).

Hubungan tersebut juga dapat dijelaskan melalui *Expectancy Theory* Vroom, yang menempatkan keyakinan individu terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil sebagai dasar perilaku kerja. Dalam konteks sekolah, kepemimpinan kepala sekolah berperan memperjelas tujuan, menyediakan dukungan, dan memperkuat motivasi, sedangkan kepuasan kerja dapat memperkuat evaluasi positif guru terhadap pekerjaannya. Kombinasi keduanya menciptakan kondisi yang mendorong guru meningkatkan usaha dan kinerja profesional secara berkelanjutan.

3. Perspektif Teoretis Alternatif

Selain teori utama, terdapat beberapa perspektif lain yang dapat memperkaya analisis, seperti:

a. Teori *Path-Goal* dari Robert House yang menjelaskan bahwa pemimpin bertugas membantu bawahan mencapai tujuan dengan memberikan arahan dan dukungan.

b. Teori *Equity* dari John Stacey Adams menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk ketika seseorang merasakan adanya perlakuan yang adil dalam lingkungan kerjanya.
c. Teori *Self-Determination* dari Edward Deci yang menjelaskan bahwa motivasi intrinsik (autonomi, kompetensi, relasi) berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja.

Teori-teori dalam konteks pendidikan, ini membuktikan bahwasannya kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui kenaikan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik guru.

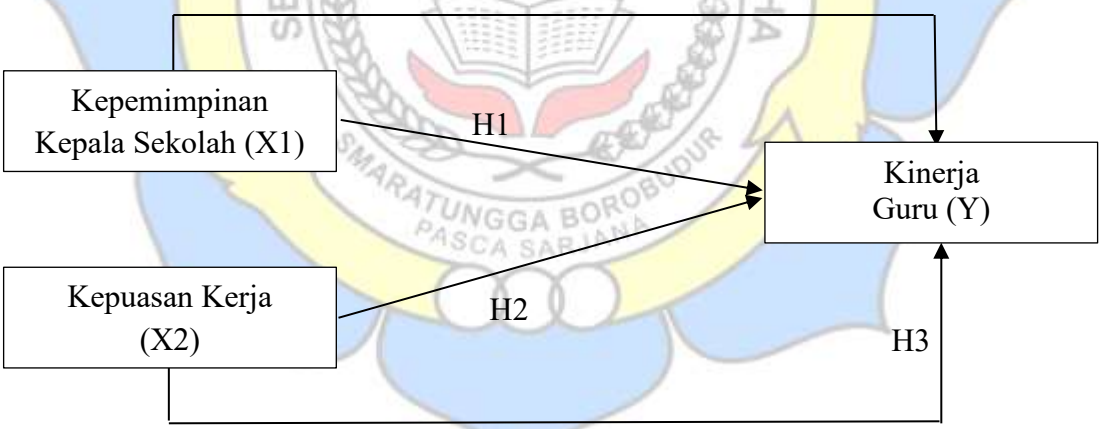
4. Integrasi dengan Nilai Kitab Suci

Pembeda utama dalam penelitian ini adalah mengintegrasikan nilai-nilai dari ajaran Buddha. Dalam *Dhammapada* disebutkan bahwa "pikiran yang terarah dengan baik akan menghasilkan kebahagiaan," yang dapat diartikan bahwa kepemimpinan yang baik akan membentuk kondisi batin yang positif pada individu.

Konsep *mettā (*cinta kasih) dan *karuṇā* (welas asih) dalam ajaran Buddha menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang harmonis. Dalam lingkungan sekolah, penerapan nilai-nilai ini oleh kepala sekolah akan menaikkan kepuasan kerja guru, yang pada akhirnya berdampak pada kenaikan kinerja. Dengan demikian, pendekatan Buddhis memberikan dimensi moral dan spiritual yang melengkapi teori manajemen modern.

C. Kerangka Berpikir

Kinerja guru merupakan determinan penting dalam efektivitas penyelenggaraan pendidikan karena berimplikasi pada kualitas pembelajaran dan capaian peserta didik. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan kepala sekolah berperan membentuk kondisi organisasi melalui arahan, dukungan, motivasi, dan penguatan lingkungan kerja, sementara kepuasan kerja mencerminkan respons psikologis guru terhadap pengalaman kerjanya. Interaksi kedua faktor tersebut secara konseptual dapat mendorong komitmen dan kinerja profesional guru. Berdasarkan landasan teoretis dan bukti empiris, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang menguji hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja, dan kinerja guru sebagai dasar perumusan serta pengujian hipotesis secara empiris:



Gambar 2.1Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa hipotesis penelitian disusun sebagai jawaban sementara atas permasalahan yang dikaji. Hipotesis ini masih bersifat tentatif sehingga memerlukan pembuktian melalui pengujian empiris

menggunakan analisis data. Perumusan hipotesis didasarkan pada asumsi adanya hubungan yang logis dan teoritis antara kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja, dan kinerja guru, sebagaimana didukung oleh berbagai hasil penelitian sebelumnya. Dengan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan:

1. H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SD Metta Maitreya di Pekanbaru.
2. H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru pada SD Metta Maitreya di Pekanbaru.
3. H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja guru pada SD Metta Maitreya di Pekanbaru.