

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja (performance) merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi indikator utama untuk menilai sejauh mana individu maupun organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja tidak hanya menggambarkan hasil akhir dari pekerjaan, tetapi juga mencerminkan proses, perilaku, serta kontribusi individu dalam mendukung efektivitas dan keberlanjutan organisasi. (Robbins & Judge, 2017) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap individu berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi, mencakup aspek produktivitas, kualitas kerja, inovasi, serta sikap profesional. Sejalan dengan hal tersebut, (Bernardin & Russell, 2010) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang diperoleh dari pelaksanaan fungsi pekerjaan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Mathis dan Jackson (2011) juga menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seorang pegawai berdasarkan standar yang berlaku, mencerminkan seberapa efektif ia melaksanakan tugas yang diberikan. Senada dengan pandangan tersebut, (Mangkunegara, 2017) menegaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan unsur strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia karena tidak hanya berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam

tujuan, tetapi juga menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi menghadapi dinamika lingkungan kerja yang kompetitif.



Kinerja tidak hanya menilai hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup proses perilaku dan kompetensi yang ditunjukkan selama pelaksanaan tugas. (Armstrong & Taylor, 2020) menegaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kombinasi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity). Artinya, seseorang dapat mencapai kinerja optimal jika memiliki kompetensi yang sesuai, motivasi yang tinggi, serta dukungan lingkungan kerja yang memadai. (Gibson, 2013) juga menekankan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor besar, yaitu: faktor individu seperti kemampuan dan kepribadian, faktor psikologis seperti motivasi dan kepuasan kerja, serta faktor organisasi seperti kepemimpinan, dukungan organisasi, dan sistem penghargaan. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil sinergi antara karakteristik individu dan konteks organisasi tempat individu bekerja.

Dalam organisasi pendidikan, kinerja guru memegang peran yang sangat penting karena guru merupakan ujung tombak dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran. (Uno, 2007) menyebut guru sebagai komponen strategis yang berperan sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing dalam mengembangkan potensi peserta didik. (Mulyasa, 2013) menegaskan bahwa kinerja guru adalah kemampuan seorang guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara profesional dan berkesinambungan. Penelitian ini menambahkan bahwa kinerja guru tidak hanya diukur dari keberhasilan peserta didik, tetapi juga dari tanggung jawab, kedisiplinan, dan komitmen profesional guru dalam melaksanakan tugas.

Guru dengan kinerja tinggi mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, meningkatkan prestasi siswa, serta mendorong terciptanya belajar yang produktif di sekolah. Sebaliknya, guru dengan kinerja rendah



akan menghambat pencapaian tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja guru merupakan salah satu prioritas strategis dalam pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan. Untuk mencapai kinerja optimal, guru membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung baik dari aspek internal maupun eksternal.

Dalam konteks ini, faktor-faktor seperti kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan loyalitas kerja memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk perilaku kerja guru yang produktif. (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan performa dan komitmen yang lebih baik. Teori *Perceived Organizational Support* (Eisenberger et al., 1986) juga menjelaskan bahwa ketika guru merasa diperhatikan, dihargai, dan didukung oleh sekolah, mereka akan menunjukkan keterlibatan emosional dan tanggung jawab lebih besar terhadap pekerjaannya. Selain itu, loyalitas kerja berperan sebagai bentuk komitmen dan kesediaan guru untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi, sebagaimana dijelaskan (Hasibuan, 2019) bahwa loyalitas mencerminkan kesetiaan pegawai dalam menjalankan nilai-nilai organisasi dengan penuh kesadaran dan dedikasi.

Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak hanya bergantung pada kompetensi pedagogik semata, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, dukungan yang diterima dari organisasi, serta loyalitas guru terhadap sekolah. Ketiga variabel tersebut saling berkaitan dan secara simultan dapat mendorong terciptanya kinerja guru yang optimal. Oleh karena itu, pemahaman terhadap pengaruh kepuasan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja guru



loyalitas kerja menjadi penting untuk dikaji dalam rangka merumuskan peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

Kedua faktor tersebut erat kaitannya dengan loyalitas kerja, yang mencerminkan komitmen dan kesetiaan individu terhadap organisasi tempatnya bekerja. (Hasibuan, 2019) mendefinisikan loyalitas sebagai tekad dan kesanggupan seseorang untuk menaati serta melaksanakan nilai-nilai organisasi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Loyalitas muncul sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan positif dari organisasi kepada pegawainya, sebagaimana dijelaskan dalam *Social Exchange Theory* oleh (Blau, 1964) bahwa hubungan sosial dan profesional dibangun atas dasar asas timbal balik. Dalam konteks pendidikan, guru yang merasakan kepuasan kerja dan dukungan organisasi yang memadai cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, yang tercermin melalui kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih, menjaga citra sekolah, serta tetap bertahan meskipun menghadapi tantangan dalam proses pembelajaran.

Fenomena ini erat kaitannya dengan kondisi yang terjadi di UPT SMA Negeri 4 Maros yang menunjukkan bahwa sebagian besar guru telah menunjukkan tingkat kinerja yang baik, namun belum mencapai tingkat optimal. Dapat kita lihat dari laporan kinerja berikut:

Table 1.1 Data Hasil Kinerja Guru SMAN 4 Maros Tahun 2023-2024

Skala Nilai (61-100)	Kriteria Nilai	2023	%	2024	%
91-100	Sangat Baik	4	9,09%	4	9,09%
76-90	Baik	40	90,91%	40	90,91%
61-75	Cukup	0	0%	0	0%
Total		44	100%	44	100%

Data Penelitian Diolah (2025)

Berdasarkan laporan kinerja tahun 2023-2024, fenomena empiris yang terjadi di UPT SMA Negeri 4 Maros menunjukkan bahwa meskipun kinerja guru



berada dalam kategori baik, peningkatan menuju kategori kinerja tertinggi belum menunjukkan perkembangan signifikan. Berdasarkan data penilaian kinerja tahun 2023 dan 2024 terhadap 44 guru, tercatat bahwa sebanyak 90,91% guru berada pada kategori Baik, sementara hanya 9,09% guru yang mencapai kategori Sangat Baik pada kedua tahun tersebut. Selain itu, tidak terdapat guru dengan kinerja rendah, yang menunjukkan stabilitas kinerja secara umum. Meski demikian, konsistensi persentase tanpa adanya peningkatan pada level kinerja tertinggi mengindikasikan terjadinya stagnasi kinerja dalam dua tahun terakhir.

Hasil observasi awal juga memperlihatkan variasi tingkat loyalitas dan motivasi guru. Sebagian guru menunjukkan loyalitas tinggi melalui keterlibatan aktif dalam berbagai kegiatan sekolah, sementara sebagian lainnya masih kurang antusias dalam tugas tambahan di luar kegiatan mengajar. Faktor-faktor seperti ketidaksesuaian bidang keahlian dengan mata pelajaran, keterbatasan fasilitas, serta beban administrasi turut memengaruhi kepuasan dan loyalitas guru. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga memerlukan perhatian terhadap aspek psikologis dan dukungan kelembagaan.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung keterkaitan antarvariabel tersebut. (Sigit R. P. et al., 2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui loyalitas kerja sebagai variabel mediasi. (Amirullah, 2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas dan kinerja guru, namun kekuatannya bergantung pada lingkungan kerja dan sistem penghargaan. (Paparang, 2021) juga menyimpulkan bahwa kepuasan



dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di negeri.

Namun demikian, hasil penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja menunjukkan temuan yang beragam (research gap), perbedaan konteks, karakteristik lembaga, dan budaya organisasi yang menyebabkan hasil penelitian tersebut belum konsisten. Penelitian (Sholihin & Arida, 2021) menemukan bahwa loyalitas kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini berbeda dengan penelitian (Widyanto, 2024) yang menunjukkan bahwa loyalitas kerja berperan signifikan sebagai variabel mediasi antara kepuasan kerja maupun faktor psikologis terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Sofyanureza, 2019) juga membuktikan bahwa loyalitas karyawan secara signifikan memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja.

Selain itu, penelitian (Nuswantoro, 2021) menegaskan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja, dan loyalitas tersebut mampu meningkatkan kinerja pegawai. Artinya, dukungan organisasi yang optimal dapat mendorong rasa memiliki, komitmen, serta kontribusi pegawai terhadap lembaga. Namun dalam konteks guru di SMA Negeri 4 Maros, fenomena menunjukkan bahwa loyalitas belum sepenuhnya menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja guru. Hal ini terlihat dari kecenderungan stagnasi kinerja meskipun sebagian guru memiliki motivasi dan komitmen profesional yang baik. Dengan demikian, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji kembali peran loyalitas sebagai variabel mediasi pada hubungan kepuasan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja guru.

Berdasarkan fenomena tersebut, penulis tertarik untuk mengangkat topik

1 penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan**



Organisasi Melalui Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Guru Studi Kasus: UPT SMAN 4 Maros.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sebelumnya telah disampaikan, maka penulis dapat merumuskan permasalahan yaitu:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja guru di SMA Negeri 4 Maros?
2. Apakah dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja guru di SMA Negeri 4 Maros?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 4 Maros?
4. Apakah dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 4 Maros?
5. Apakah loyalitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 4 Maros?
6. Apakah loyalitas kerja memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 4 Maros?
7. Apakah loyalitas kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 4 Maros?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu:



Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja guru di SMA Negeri 4 Maros.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap loyalitas kerja guru di SMA Negeri 4 Maros.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 4 Maros.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 4 Maros.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 4 Maros.
6. Untuk menguji peran loyalitas kerja sebagai variabel mediasi antara kepuasan kerja dan kinerja guru di SMA Negeri 4 Maros.
7. Untuk menguji peran loyalitas kerja sebagai variabel mediasi antara dukungan organisasi dan kinerja guru di SMA Negeri 4 Maros.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian empiris di bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan pendidikan, khususnya mengenai:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dan memperkuat teori terkait hubungan antara kepuasan kerja, dukungan organisasi, loyalitas kerja, dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks tenaga pendidik di sektor pendidikan



1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi pihak sekolah, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam menyusun kebijakan dan strategi peningkatan kinerja guru melalui peningkatan kepuasan kerja dan penguatan dukungan organisasi.
2. Bagi guru, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman akan pentingnya loyalitas kerja dan dampaknya terhadap kinerja pribadi maupun organisasi.
3. Bagi pemerintah daerah atau dinas pendidikan, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam merancang program pembinaan guru yang lebih efektif dan berkelanjutan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Objek penelitian ini adalah guru aktif yang berstatus PNS dan PPPK di lingkup UPT SMAN 4 Maros. Pemilihan objek ini untuk mengetahui kinerja guru sebagai tenaga pendidik yang memiliki loyalitas kerja untuk mendukung kegiatan belajar mengajar di UPT SMAN 4 Maros. Adapun subjek penelitian difokuskan pada guru yang berstatus PNS dan PPPK yang telah bekerja minimal satu tahun guna memastikan responden memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai aspek kepuasan kerja, dukungan organisasi, loyalitas kerja dan kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan data primer melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert, serta data sekunder dari laporan internal bagian kurikulum UPT SMAN 4 Maros terkait survei kinerja guru dalam aktivitas belajar mengajar .

Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif al komparatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang bertujuan untuk menguji



hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel serta mengidentifikasi peran mediasi dari loyalitas kerja dalam model konseptual yang dibangun.

1.6 Sistematika Penelitian

Penulisan dalam penelitian ini disusun secara sistematis ke dalam lima bab utama, dengan uraian sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta ruang lingkup penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan landasan teori yang menjadi dasar dalam proses penelitian. Peneliti melakukan telaah terhadap berbagai sumber pustaka yang relevan dengan topik penelitian guna merumuskan hipotesis. Hasil telaah tersebut kemudian digunakan untuk menyusun kerangka pemikiran yang menggambarkan alur logis dari penelitian yang akan dilakukan.

BAB III Kerangka Konseptual Dan Hipotesis

Bab ini berisikan uraian tentang kerangka konseptual yaitu hubungan antara konsep yang ingin diteliti dan perancangan Uji Hipotesis.

BAB IV Metodologi Penelitian

Bab ini menyajikan uraian mengenai rancangan penelitian, lokasi dan waktu pelaksanaan penelitian, populasi dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, instrumen penelitian, serta teknik-teknik yang digunakan untuk

ulkan dan menganalisis data.

Hasil Penelitian



Hasil penelitian menguraikan deskripsi data penelitian serta menyajikan hasil pengolahan data.

BAB VI: Pembahasan

Dalam bab ini disajikan hasil uji hipotesis, disertai interpretasi hubungan antar variabel serta keterkaitannya dengan teori dan temuan sebelumnya.

BAB VII: Penutup

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan, impikasi hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Kajian teori adalah salah satu unsur penting dalam penelitian. Tanpa teori, akan sulit menjelaskan masalah yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian tersebut. Informasi yang didapat dari kajian teori juga membantu mempersempit ruang lingkup atau jenis penelitian. Kajian teori yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat melalui uraian dibawah ini.

2.1.1 *Grand Theory*

Untuk mendasari penelitian ini, digunakan teori utama (*grand theory*) yang relevan dan komprehensif, yaitu Teori *Social Exchange Theory*.

2.1.1.1 *Social Exchange Theory*

Penelitian ini didasarkan pada kerangka teori *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) yang dikemukakan oleh (Blau, 1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dengan organisasi dibangun atas dasar pertukaran manfaat yang bersifat timbal balik. Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) mengimplikasikan bahwa karyawan yang diperlakukan dengan baik oleh perusahaan membuat karyawan memiliki komitmen untuk memberikan balasan dengan perilaku positif melalui kinerja karyawan. Keinginan untuk mencapai adanya keadilan antara apa yang didapatkan dengan apa yang

dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange*), informasi bisa dianggap sebagai bentuk timbal balik karyawan (*employee*



reciprocity) terhadap apa yang karyawan terima dari perusahaan. Dalam konteks organisasi, ketika karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi serta memperoleh kepuasan dari pekerjaannya, mereka akan menunjukkan sikap positif sebagai bentuk balas jasa terhadap organisasi, seperti meningkatnya loyalitas dan kinerja.

Menurut teori ini, perilaku individu dalam organisasi tidak hanya didorong oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh hubungan sosial, kepercayaan, dan rasa keadilan. Dengan demikian, ketika guru merasa puas terhadap pekerjaannya (*job satisfaction*) dan memperoleh dukungan yang memadai dari organisasi (*perceived organizational support*), maka mereka akan cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap sekolah tempat mereka bekerja. Loyalitas tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja guru (*job performance*).

Dalam kerangka ini, loyalitas kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kepuasan kerja serta dukungan organisasi dengan kinerja guru. Artinya, guru yang puas dan merasa didukung tidak serta merta meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi melalui proses psikologis yang membentuk loyalitas sebagai perantara

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aspek fundamental dalam organisasi karena berfungsi mengelola, mengatur, dan memanfaatkan potensi pegawai agar mampu memberikan kontribusi optimal pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Zulfa A.P, 2024), MSDM p kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan,



serta pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Dalam konteks ini, setiap individu harus ditempatkan, dikembangkan, dan dimotivasi sesuai dengan potensi serta perannya sehingga produktivitas dan efektivitas organisasi dapat tercapai.

Selanjutnya, (Rorimpandey et al., 2022) mendefinisikan MSDM sebagai ilmu yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif agar dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mencapai tujuan bersama antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sejalan dengan itu, (Lelo, 2024) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan berbagai aspek yang berkaitan dengan karyawan, pegawai, buruh, dan manajer untuk menunjang aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Proses tersebut meliputi tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang dilakukan secara sistematis agar tujuan organisasi maupun individu dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sementara itu, (Attaria Putri, 2024) menekankan bahwa MSDM memiliki peran strategis dalam organisasi karena berfungsi mengelola unsur manusia sejak tahap rekrutmen hingga pengembangan karier. Pengelolaan ini mencakup kegiatan perekrutan, seleksi, klasifikasi, penempatan sesuai kompetensi, serta perencanaan dan analisis jabatan yang disusun berdasarkan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, pengembangan struktur organisasi dan perhitungan beban kerja menjadi bagian integral dari penerapan MSDM yang profesional. Sebagaimana ditegaskan oleh (Purwanto et al., 2024), pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memungkinkan organisasi menjalankan roda kerjanya secara optimal dan berkelanjutan.



Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses strategis dan berkelanjutan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengawasan terhadap tenaga kerja dalam organisasi. Tujuannya adalah meningkatkan kinerja individu sekaligus mendukung tercapainya sasaran organisasi secara efektif, efisien, dan selaras dengan kepentingan karyawan serta masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan yang dikutip dalam (Arisani Asri, 2022) mengidentifikasi sebelas fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang mencakup:

1. Perencanaan yaitu menyusun kebutuhan tenaga kerja secara efektif dan efisien sesuai program kepegawaian dan tujuan organisasi
2. Pengorganisasian yaitu membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam struktur organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan.
3. Pengarahan yaitu mengarahkan pegawai agar bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.
4. Pengendalian yaitu mengawasi kinerja pegawai agar sesuai rencana dan melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan.
5. Pengadaan yaitu Menarik, menyeleksi, dan menempatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
6. Pengembangan yaitu meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan.
7. Kompensasi yaitu memberikan balas jasa yang adil dan layak kepada pegawai atas kontribusi mereka.



8. Pengintegrasian yaitu Menyatukan kepentingan organisasi dan pegawai untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis..
9. Pemeliharaan yaitu menjaga kesejahteraan dan loyalitas pegawai agar tetap produktif hingga akhir masa kerja.
10. Kedisiplinan yaitu mendorong kepatuhan terhadap peraturan demi tercapainya tujuan organisasi.
11. Pemberhentian yaitu mengakhiri hubungan kerja karena pensiun, kontrak berakhir, atau alasan lainnya..

Berdasarkan uraian di atas, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki sebelas fungsi utama yang saling terkait dan strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi ini mencakup perencanaan hingga pemberhentian, yang secara menyeluruh mendukung pengelolaan tenaga kerja secara sistematis, adil, dan berkelanjutan untuk mendorong efektivitas dan keberhasilan organisasi.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian/Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017).

Kepuasan kerja pada hakikatnya merupakan respons afektif atau emosional individu terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Bagi guru dan pendidikan, kepuasan kerja ini bukanlah konsep tunggal, melainkan



terbentuk dari kepuasan terhadap berbagai dimensi. Dimensi-dimensi kunci tersebut antara lain mencakup pekerjaan itu sendiri (seberapa menantang dan bermakna tugas mengajar dan administratif), gaji dan tunjangan, peluang promosi dan pengembangan karir, supervisi atau kepemimpinan kepala sekolah, serta hubungan dengan rekan sejawat dan siswa. Tingkat kepuasan yang tinggi pada setiap dimensi ini akan berkontribusi pada timbulnya perasaan positif secara keseluruhan terhadap lingkungan kerjanya. Lain halnya menurut (Utami, 2023) Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Teori yang mendasari kepuasan kerja salah satunya adalah Teori Dua Faktor Herzberg (Two-Factor Theory). Teori ini membedakan dua jenis faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor higiene (ekstrinsik) — meliputi kebijakan sekolah, gaji, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal. Faktor ini mencegah ketidakpuasan tetapi tidak selalu menimbulkan kepuasan.
2. Faktor motivator (intrinsik) — seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang, yang merupakan pendorong utama kepuasan kerja sejati.

Dalam konteks guru, faktor higiene dapat berupa kebijakan sekolah yang adil, lingkungan kerja yang nyaman, dan kesejahteraan finansial. Sedangkan motivator muncul dari penghargaan atas kinerja, kepercayaan untuk angkan kurikulum, serta peluang peningkatan karier. Kepuasan kerja



guru memiliki korelasi yang kuat dengan kemunculan perilaku kerja yang inovatif dan kreatif. Guru yang puas cenderung memiliki energi emosional dan mental yang lebih besar untuk berinvestasi dalam pekerjaannya. Mereka tidak hanya sekedar menjalankan kewajiban mengajar sesuai buku pedoman, tetapi terdorong untuk menciptakan metode pembelajaran yang kreatif, merancang media ajar yang menarik, dan berinisiatif memecahkan masalah pembelajaran yang dihadapi siswa. Dengan kata lain, kepuasan kerja berfungsi sebagai bahan bakar yang mengubah tenaga pendidik dari sekedar pelaksana tugas menjadi inovator pendidikan yang secara aktif berkontribusi pada peningkatan kualitas proses belajar-mengajar di sekolah. Menurut (Hadisyam, 2021) menyimpulkan kepuasan kerja merupakan ungkapan emosional seorang pada pekerjaan yang dijalannya sebagai hasil usaha dirinya (internal) dan dukungan dari hal yang terkait secara eksternal seperti keadaan kerja, hasil pekerjaan dan pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja individu guru memiliki efek domino yang signifikan terhadap iklim organisasi sekolah secara keseluruhan. Sekumpulan guru yang puas akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, kolaboratif, dan saling mendukung. Iklim seperti ini sangat penting untuk membangun semangat tim dan mengurangi konflik antar personalia. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan disiplin kerja. Guru yang puas menunjukkan tingkat kehadiran (attendance) yang lebih tinggi dan tingkat absensi (absenteeism) yang lebih rendah. Mereka datang ke sekolah dengan penuh semangat dan memiliki komitmen untuk memenuhi tanggung jawabnya secara disiplin, karena mereka memiliki keterikatan emosional yang positif dengan tempat mereka bekerja.



ada akhirnya, dalam kerangka penelitian ini, kepuasan kerja dipandang sebagai fondasi psikologis yang esensial bagi lahirnya loyalitas dan kinerja unggul.

Kepuasan kerja yang berkelanjutan akan menumbuhkan komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional guru terhadap sekolah. Rasa betah dan merasa dihargai inilah yang menjadi benih dari loyalitas kerja. Guru yang loyal tidak mudah tergoda oleh tawaran kerja dari sekolah lain, karena mereka memiliki ikatan yang mendalam. Loyalitas inilah yang kemudian memotivasi mereka untuk secara konsisten mengerahkan usaha terbaiknya, tidak hanya untuk menyelesaikan tugas, tetapi untuk benar-benar mencapai kinerja yang bermutu tinggi dan berkontribusi pada pencapaian visi dan misi sekolah, sehingga membentuk sebuah siklus positif yang saling menguatkan.

2.1.3.2 Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut (Robbins & Judge, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Gaji (Pay)

Gaji merupakan faktor penting yang sering kali menjadi dasar dalam menilai kepuasan kerja. Guru akan merasa puas apabila imbalan finansial yang diterima dianggap adil dan sebanding dengan kontribusi, tanggung jawab, serta kebutuhan hidupnya

2. Pekerjaan itu sendiri (The Work Itself)

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri mencerminkan sejauh mana individu menikmati tugas dan tanggung jawab yang dilakukannya. Dalam konteks guru, hal ini terlihat dari rasa bangga dalam mengajar, kebebasan berinovasi dalam metode pembelajaran, serta makna positif yang dirasakan dari

rhasilan siswa.

1000 (Promotion Opportunities)



Kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi mencerminkan adanya pengakuan atas kinerja dan potensi individu. Guru yang memiliki peluang untuk naik jabatan atau mengikuti pelatihan pengembangan diri cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

4. Atasan (Supervision)

Kepuasan terhadap atasan mencakup persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan, dukungan, serta komunikasi yang diberikan oleh kepala sekolah. Hubungan yang baik antara guru dan pimpinan sekolah akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan semangat kerja.

5. Rekan kerja (Co-workers)

Hubungan harmonis dengan rekan kerja juga menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja. Guru yang bekerja dalam suasana kolaboratif, saling mendukung, dan memiliki komunikasi yang baik antar sesama guru akan merasa lebih nyaman dan puas dalam bekerja.

Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material seperti gaji, tetapi juga faktor non-material seperti hubungan interpersonal dan pengakuan terhadap kinerja. Dalam konteks pendidikan, kepuasan kerja guru akan berdampak langsung terhadap motivasi, loyalitas, dan kualitas pengajaran yang diberikan kepada siswa.

2.1.3.3 Dampak Kepuasan Kerja

Dari perspektif karyawan individu, kepuasan kerja merupakan hasil yang n. Akan tetapi, dari perspektif keefektifan organisasi dan manajerial, untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja berhubungan dengan hasil (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan kerja merupakan prediktor



kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Pekerja yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif moderat pada kinerja. Orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja tugas dan citizenship behavior lebih tinggi serta tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah.

2.1.4 Dukungan Organisasi

2.1.4.1 Pengertian/Definisi Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi adalah sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Menurut (Robbins & Judge, 2017) dukungan organisasi adalah dimana organisasi menghadapi suatu lingkungan yang dinamis dan berubah agar organisasi menyesuaikan diri. Dukungan Organisasi, atau lebih spesifiknya Perceived Organizational Support (POS), didefinisikan sebagai keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) adalah kepercayaan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawannya melalui pekerjaan mereka dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Bersamaan dengan itu Erdogan dan Enders (2007) menyatakan dukungan organisasi merupakan derajat kepercayaan individu terhadap organisasi bahwa organisasi peduli kepadanya, menilai setiap masukan yang diberikan, dan menyediakan pertolongan dan bantuan untuknya



Dalam konteks satuan pendidikan, dukungan organisasi dapat terwujud dalam berbagai bentuk yang nyata. Pertama, dukungan instrumental, berupa penyediaan sarana prasarana yang memadai (seperti laboratorium, perpustakaan, dan alat peraga), anggaran yang cukup untuk kegiatan pembelajaran, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Kedua, dukungan administratif, yang mencakup kebijakan sekolah yang adil dan transparan, prosedur kerja yang jelas, serta dukungan dalam menyelesaikan tantangan administratif. Ketiga, dukungan finansial, yang tidak hanya terbatas pada gaji pokok, tetapi juga tunjangan yang kompetitif, insentif bagi prestasi, dan bantuan untuk pengembangan profesional. Keempat, dukungan emosional, yang diwujudkan melalui kepemimpinan yang empatik dari kepala sekolah, penghargaan atas prestasi non-akademik, serta perhatian terhadap kesejahteraan psikologis tenaga pendidik dan kependidikan. Lingkungan kerja di dunia pendidikan rentan memicu stres dan kelelahan emosional (burnout) akibat tuntutan yang multidimensional, mulai dari target kurikulum, administrasi, hingga hubungan dengan orang tua siswa. Di sinilah peran dukungan organisasi sebagai penyangga (buffer) menjadi krusial.

Salah satu bentuk dukungan organisasi yang paling bermakna bagi guru adalah komitmen sekolah terhadap pengembangan profesionalisme berkelanjutan. Ini melampaui pemenuhan kebutuhan dasar dan menyentuh aspek aktualisasi diri. Dukungan ini dapat diwujudkan dengan memberikan kesempatan dan pendanaan untuk mengikuti seminar, lokakarya (workshop), atau pelatihan peningkatan kompetensi. Selain itu, membangun komunitas belajar/Professional Learning Community (PLC) di internal sekolah juga merupakan bentuk dukungan



verful. Ketika guru merasa bahwa organisasinya aktif berinvestasi untuk
 angkan kapasitas dan karir mereka, mereka mempersepsikan hal ini

sebagai bentuk penghargaan yang mendalam. Hal ini tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat keterikatan psikologis mereka terhadap sekolah.

Hubungan antara dukungan organisasi dengan loyalitas kerja dapat dijelaskan melalui mekanisme psikologis timbal balik. Ketika guru di sekolah menerima berbagai bentuk dukungan, mulai dari fasilitas yang layak, perhatian terhadap kesejahteraan, hingga peluang pengembangan. Mereka mengembangkan perasaan kewajiban moral untuk membalas kebaikan organisasi. Perasaan ini memicu peningkatan komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional yang tulus terhadap sekolah. Guru tidak lagi melihat dirinya sekadar sebagai pegawai, tetapi sebagai bagian dari keluarga sekolah yang memiliki tujuan bersama. Komitmen afektif inilah yang menjadi inti dari loyalitas kerja. Dalam model mediasi pada tesis ini, loyalitas yang lahir dari dukungan organisasi inilah yang kemudian akan mendorong guru untuk secara sukarela dan konsisten mengerahkan usaha terbaiknya (*discretionary effort*), yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja individu dan kolektif.

2.1.4.2 Indikator Dukungan Organisasi

Indikator dukungan organisasi menurut (Rhoades & Eisenberg, 2008) adalah sebagai berikut:

a. Penghargaan (Reward and Recognition)

Bentuk apresiasi organisasi terhadap prestasi kerja karyawan, baik berupa pujian, bonus, maupun promosi.



pengembangan

insentif yang diberikan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan melalui pelatihan dan jenjang promosi.

c. Kondisi Kerja

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta hubungan kerja yang harmonis sebagai bentuk kepedulian organisasi terhadap karyawan.

d. Kesejahteraan karyawan

Perhatian organisasi terhadap kebutuhan ekonomi dan sosial karyawan, seperti jaminan kesehatan dan keseimbangan kerja-kehidupan.

2.1.5 Loyalitas Kerja

2.1.5.1 Pengertian/Definisi Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam bidang pendidikan, karena berkaitan dengan sejauh mana seorang guru memiliki komitmen dan kesetiaan terhadap sekolah tempat ia bekerja. Loyalitas tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap aturan organisasi, tetapi juga menunjukkan dedikasi dalam menjalankan tanggung jawab secara konsisten untuk mencapai tujuan pendidikan. Loyalitas kerja guru merupakan suatu konstruk psikologis yang merefleksikan keterikatan afektif dan komitmen berkelanjutan seorang pendidik terhadap sekolah tempatnya bekerja. (Hasibuan, 2019), menyatakan bahwa loyalitas karyawan adalah keragamaan peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi. (Riyanti et al., 2017), mengatakan bahwa loyalitas karyawan adalah tekad dan kemampuan untuk mengikuti dengan penuh kesadaran, tanggung jawab, tekad dan kemampuan yang harus ditunjukkan dalam pikiran dan perilaku sehari-hari, dan dalam pelaksanaan tugas. Pendapat ini

bahwa loyalitas karyawan terhadap pekerjaan timbul secara internal



serta loyalitas terhadap perusahaan tempatnya bekerja karena tanggung jawab dan kemampuannya

Loyalitas kerja guru dapat diamati melalui beberapa dimensi yang terwujud dalam perilaku nyata (behavioral manifestations). Pertama, loyalitas kepada tugas (task loyalty), yang ditunjukkan melalui kesungguhan dalam mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, serta kemauan untuk mengembangkan profesionalisme secara mandiri. Kedua, loyalitas kepada individu (individual loyalty), yang tercermin dari rasa hormat dan dukungan terhadap kepemimpinan kepala sekolah serta solidaritas yang tinggi dengan rekan sejawat. Ketiga, loyalitas kepada institusi (institutional loyalty), yang merupakan puncak dari loyalitas, dimana guru memiliki kebanggaan menjadi bagian sekolah, secara proaktif melindungi reputasi sekolah, dan berperilaku sesuai dengan etika organisasi dalam setiap situasi.

Loyalitas dapat diartikan sebagai tekad dan kesanggupan seseorang untuk menaati, melaksanakan, serta mengamalkan sesuatu dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Chaerudin & Ali, 2020). Dalam konteks dunia kerja, loyalitas karyawan mencerminkan komitmen fisik, psikologis, dan sosial individu terhadap organisasi. Loyalitas kerja menunjukkan sikap dan tekad seseorang untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, disertai kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik secara berkelanjutan. Menurut (Kadarwati, 2017), loyalitas kerja mencakup kesadaran individu dalam memahami serta menjalankan tanggung jawab profesional berdasarkan keahliannya, dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi, khususnya dalam konteks pemerintahan.



juga tercermin dari dedikasi yang kuat, konsistensi dalam bekerja, serta n untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Teori yang mendasari loyalitas kerja adalah Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan, kepercayaan, dan penghargaan, maka karyawan akan membalas dengan perilaku positif berupa loyalitas, komitmen, dan peningkatan kinerja. Dalam konteks guru, ketika sekolah menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan, pengakuan terhadap prestasi, dan dukungan terhadap pengembangan profesional, maka guru akan membalas dengan kesetiaan dan pengabdian yang tinggi.

Loyalitas kerja guru memainkan peran strategis dalam menciptakan iklim sekolah yang positif, kolaboratif, dan stabil. Sekolah yang diisi oleh guru-guru yang loyal cenderung memiliki budaya organisasi yang kuat, ditandai dengan rendahnya tingkat konflik, tingginya semangat kerja sama, dan konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan. Loyalitas juga berfungsi sebagai shock absorber terhadap berbagai tantangan dan perubahan, karena guru yang loyal akan tetap bertahan dan berusaha mencari solusi terbaik di tengah kesulitan, alih-alih menyebarkan keluhan atau bahkan meninggalkan sekolah. Stabilitas ini sangat berharga bagi proses pembelajaran jangka panjang dan menjadi fondasi bagi peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Dalam kerangka penelitian tesis ini, loyalitas kerja guru diposisikan sebagai variabel mediator yang menjembatani pengaruh kepuasan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja. Mekanisme ini terjadi karena kepuasan kerja dan dukungan organisasi saja tidak serta-merta langsung menghasilkan kinerja optimal

danya keterikatan psikologis yang mendalam. Loyalitas Lah yang informasi perasaan puas dan didukung menjadi suatu discretionary effort-



yaitu usaha sukarela dan inisiatif ekstra yang diberikan guru melebihi tuntutan formal pekerjaannya. Guru yang loyal tidak akan puas hanya dengan melakukan tugas minimal; mereka terdorong secara internal untuk terus berinovasi, membimbing siswa dengan lebih intensif, dan berkontribusi pada pencapaian visi sekolah. Dengan demikian, loyalitas berfungsi sebagai katalis yang mengubah potensi menjadi kinerja nyata yang unggul dan berkelanjutan.

2.1.5.2 Ciri-ciri Loyalitas Kerja

Menurut (Poerwopoespito, 2000) ciri-ciri karyawan yang loyal terhadap perusahaan adalah:

1. Kejujuran

Adanya sikap jujur dari karyawan bersifat tidak merugikan pihak manapun yang terlibat dalam perusahaan tersebut, tetapi sebaliknya sifat tidak jujur akan menyebabkan kerugian.

2. Adanya Rasa Memiliki Perusahaan

Jika karyawan mempunyai rasa memiliki perusahaan, maka karyawan dapat memahami bahwa seluruh karyawan dalam perusahaan tersebut adalah bagian dari tubuh imajiner dari perusahaan.

3. Memahami Kesulitan Perusahaan

Karyawan diharapkan untuk mampu memahami kesulitan karyawan dan dapat memulihkan kesulitan perusahaan tersebut.

4. Memberikan Waktu Lebih Dari yang Diminta Perusahaan untuk Bekerja

Konsep ini tidak hanya menguntungkan untuk karyawan dalam meningkatkan



ris dan daya saing, tetapi juga menguntungkan untuk perusahaan dalam mencegah terjadinya bangkrut.

at Menciptakan Suasana Menyenangkan di Perusahaan

Adanya kondisi yang kondusif dalam perusahaan sangat menentukan produktifitas karyawan dalam bekerja. Namun, perlu diingat bahwa pimpinan dalam perusahaan tersebut memegang kendali yang besar terhadap suasana dalam perusahaan.

6. Dapat Menjaga Rahasia Perusahaana

Karyawan dapat menjaga data-data perusahaan agar terlindung dari penyalahgunaan data oleh pihak lain, terutama dari pihak kompetitor.

2.1.5.3 Indikator Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang mencakup keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta bekerja sebaik-baiknya demi keberhasilan organisasi. Indikator loyalitas yang terdapat pada individu dikemukakan oleh (Siswanto, 2015) antara lain:

1. Taat pada peraturan

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik internal maupun eksternal.

2. Tanggung jawab

Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap risiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung

b terhadap risiko atas apa yang telah dilaksanakan.

auan untuk bekerja sama



Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

4. Rasa Memiliki

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

5. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

2.1.6 Kinerja Guru

2.1.6.1 Pengertian/Definisi Kinerja Guru

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memiliki arti yaitu sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja menurut (Hasan, 2017) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja berkaitan langsung dengan bagaimana tujuan yang sudah direncanakan akan dapat dicapai. Segala kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dapat diartikan dengan kinerja. Pengertian kinerja juga dijelaskan



ni yang dikutip dalam (Manik & Syafrina, 2018) yaitu hasil yang diperoleh u anggota organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan oriented yang dihasilkan selama kurun waktu tertentu. Waktu yang

ditentukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi berbeda sesuai dengan kesepakatan anggota organisasi tersebut. Kinerja guru menurut (Asterina & Sukoco, 2019) adalah kemampuan seorang guru untuk melakukan perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup aspek perencanaan program belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta penilaian hasil belajar. Kinerja sangat penting dalam menentukan kualitas kerja seseorang, termasuk seorang guru.

Istilah kinerja dimaksudkan sebagai terjemahan dari istilah performance. Kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang seperti bakat atau kemampuan, tetapi perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu. Kinerja guru (teacher performance) berkaitan dengan kompetensi guru, artinya untuk memiliki kinerja yang baik guru harus didukung oleh kompetensi yang baik pula. Tanpa memiliki kompetensi yang baik seorang guru tidak mungkin dapat memiliki kinerja yang baik (Joen et al., 2022).

Kinerja guru menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen per sekolah, apakah itu kepala sekolah, guru, karyawan maupun anak didik. Tanpa memperbaiki kinerja guru, semua upaya untuk membenahi pendidikan dapat kandas. Karena tinggi rendahnya kinerja guru tersebut dapat dijadikan tolak ukur berhasilnya sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya (Rorimpandey



22).

Kinerja guru merupakan suatu konstruk kompleks yang melampaui sekadar pencapaian hasil akademik siswa. Dalam konteks pendidikan, kinerja guru bersifat multidimensi, mencakup aspek *task performance* (kinerja tugas) dan *contextual performance* (kinerja kontekstual). *Task performance* meliputi kompetensi pedagogik seperti perencanaan pembelajaran, pelaksanaan mengajar di kelas, dan evaluasi hasil belajar. Sementara *contextual performance* mencakup perilaku sukarela di luar deskripsi tugas formal, seperti membantu rekan sejawat, berpartisipasi aktif dalam pengembangan sekolah, serta menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Pemahaman holistik ini penting untuk menilai kontribusi guru secara utuh. Kinerja guru menurut Supardi dalam (Ardiana, 2017) merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran. Keberhasilan seseorang guru dalam melaksanakan tugas keprofesian merupakan tolak ukur bagaimana kinerja seorang guru.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 39 ayat 2 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Pada Undang-undang tersebut dijelaskan kinerja guru dalam mewujudkan tujuan Pendidikan nasional dengan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil belajar siswa, melakukan bimbingan dan pelatihan kepada siswa.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan
si Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, kinerja guru dapat diukur melalui
ompetensi utama. Pertama, kompetensi pedagogik, yang meliputi



kemampuan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran. Kedua, kompetensi kepribadian, yang tercermin dari sikap dewasa, berakhlak mulia, dan menjadi teladan bagi peserta didik. Ketiga, kompetensi sosial, yang ditunjukkan melalui kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. Keempat, kompetensi profesional, yang mencakup penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, serta kemampuan dalam melakukan penelitian tindakan kelas. Keempat indikator ini menjadi acuan objektif dalam menilai kualitas kinerja guru.

Menurut (Joen et al., 2022) bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang dapat dicapai guru di sekolah, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sekolah dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja guru nampak dari tanggung jawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya. Singkatnya kinerja guru merupakan hasil kerja guru yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya.

Dalam model penelitian tesis ini, kinerja guru diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi secara tidak langsung oleh kepuasan kerja dan dukungan organisasi melalui mediasi loyalitas kerja. Mekanisme psikologis ini dapat dijelaskan melalui teori *Motivation-Ability-Opportunity* (MAO), dimana kepuasan kerja berfungsi sebagai pendorong motivasi intrinsik, dukungan organisasi menciptakan kemampuan melalui pengembangan kompetensi dan

tan melalui penyediaan sumber daya, sementara loyalitas kerja menjadi yang mentransformasi potensi menjadi kinerja aktual. Dengan demikian,



peningkatan kinerja guru tidak dapat dioptimalkan hanya melalui pendekatan transaksional, tetapi memerlukan pembangunan ekosistem kerja yang memadukan unsur psikologis (kepuasan dan loyalitas) dengan dukungan struktural (dukungan organisasi) secara sinergis.

2.1.6.2 Dimensi Kinerja Guru

Kualitas pembelajaran ditentukan oleh strategi pembelajaran yang dikembangkan guru melalui penilaian kinerja guru. Guru perlu memiliki perencanaan yang jelas dan terukur, memiliki pengelolaan proses pembelajaran yang dilakukan secara efektif dan efisien agar praktik pembelajaran berjalan baik dan hasilnya dapat diandalkan (Musnaeni et al., 2022).

Pendapat yang disampaikan oleh (Rorimpandey et al., 2022) bahwa kinerja guru dalam melaksanakan tugas kesehariannya tercermin pada peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran di kelas atau di luar kelas, yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Dalam menjalankan peran dan fungsinya pada proses pembelajaran di kelas, kinerja guru dapat terlihat pada kegiatannya merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh sikap moral dan profesional seorang guru.

Dimensi kinerja guru berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dalam Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru menurut (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2012) bahwa penilaian kinerja guru dilakukan dengan mengacu kepada dimensi tugas utama guru yang meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan

masuk di dalamnya menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan lanjut hasil penilaian. Dimensi tugas utama ini kemudian diturunkan menjadi kinerja yang dapat terukur sebagai bentuk unjuk kerja guru dalam



melaksanakan tugas utamanya sebagai perwujudan dari kompetensi yang dimiliki guru. Pengembangan instrumen kinerja guru mencakup 3 (tiga) dimensi tugas utama yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran, dengan indikator kerjanya masing-masing.

1. Perencanaan Pembelajaran

- a. Memformulasikan tujuan pembelajaran RPP sesuai kurikulum/silabus dan karakteristik peserta didik. Tujuan pembelajaran yang dirumuskan di Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) telah mencakup semua indikator ketercapaian hasil belajar.
- b. Menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir.
- c. Merencanakan kegiatan pembelajaran efektif.
- d. Memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai materi dan strategi pembelajaran.

2. Pelaksanaan Pembelajaran

- a. Memulai pembelajaran dengan efektif.
- b. Menguasai materi Pelajaran.
- c. Menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran efektif.
- d. Memanfaatkan sumber belajar/media belajar.
- e. Memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa.
- f. Menggunakan bahasa yang benar dan tepat.
- g. Mengakhiri pembelajaran dengan efektif.

3. Penilaian Pembelajaran

- a. Merancang alat evaluasi mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar.

Menggunakan strategi dan metode penilaian memantau kemajuan dan hasil belajar dalam mencapai kompetensi tertentu sesuai RPP.



- c. Memanfaatkan hasil penilaian untuk memberikan umpan balik tentang kemajuan belajar dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.

2.1.6.3 Indikator Kinerja Guru

Dalam rangka pembinaan karir, pangkat, dan jabatan setiap butir kegiatan tugas pokok guru dievaluasi. Untuk melaksanakan tugas utama seorang guru, guru dituntut untuk mampu menguasai dan menerapkan keterampilan dan pengetahuan sebagai kemampuan yang dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007.

Untuk memenuhi tanggung jawab seorang guru, guru sebagai tenaga pendidik profesional dituntut untuk memiliki seperangkat kompetensi tertentu, yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap tertentu. Kompetensi guru dalam melaksanakan tanggung jawab profesionalnya bersifat komprehensif dan integratif, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. (Mulyasa, 2013) mengemukakan indikator pengukuran kinerja guru yang disesuaikan dengan ketentuan pendidikan nasional terdiri atas:

1. Atas Dasar Pedagogik
 - a. Mengenalı kepribadian siswa
 - b. Pembelajaran secara menyeluruh terhadap konsep dan prinsip-prinsip pembelajaran
 - c. Mengembangkan kurikulum
 - d. Kegiatan belajar mengajar yang edukatif



Mengenalı dan memaksimalkan potensi;
 berinteraksi dengan siswa
 Evaluasi dan penilaian

2. Atas Dasar Kepribadian

Mempunyai motivasi kerja yang tinggi, bertanggung jawab, dan memiliki kebanggaan akan profesinya sebagai seorang guru.

3. Atas Dasar Sosial

- a. Memiliki sikap inklusif, tidak membeda-bedakan, serta tidak memihak.
- b. Hubungan yang terjalin dengan tenaga kependidikan, antar sesama rekan pengajar, peserta didik, dan orang tua.

4. Atas Dasar Profesional

- a. Kemampuan untuk memahami dan menerapkan teori, konsep, struktur, dan kerangka kerja yang mendasari banyak disiplin ilmu yang diajarkan
- b. Meningkatkan profesionalisme melalui perbuatan introspektif.

2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa hasil penelitian empiris yang relevan dengan topik ini diharapkan dapat memperkuat serta memperjelas perumusan kerangka konseptual penelitian. Berbagai studi yang membahas mengenai kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja guru disajikan dalam tabel berikut sebagai dasar empiris yang mendukung penelitian ini. Temuan-temuan tersebut berperan penting dalam memperkaya pembahasan, khususnya dalam menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja guru dengan loyalitas kerja sebagai variabel mediasi. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai tinjauan empiris yang disajikan pada Tabel 2.1.



Table 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
1	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Dan SMK (Diar Rahmasari & Hastuti, 2023)	Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMA dan SMK	Pendekatan kuantitatif. Instrumen: Job Satisfaction Survey (JSS) oleh Paul Spector (1997) dan Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) oleh Koopmans (2014). Teknik sampling: Convenience sampling dan purposive sampling. Analisis data: Menggunakan IBM SPSS Statistics versi 26.	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Faktor penghargaan paling berkontribusi meningkatkan kinerja. Terdapat perbedaan kinerja berdasarkan status kepegawaian dan jumlah tanggungan, serta perbedaan kepuasan kerja berdasarkan usia, lama bekerja, status perkawinan, dan jumlah tanggungan.	Persamaan: <ul style="list-style-type: none"> - Sama-sama meneliti guru SMA/SMK sebagai responden. - Sama-sama meneliti hubungan kepuasan kerja (X) terhadap kinerja guru (Y). Perbedaananya: <ul style="list-style-type: none"> - Penelitian yang akan saya lakukan menambahkan dua variabel baru, yaitu dukungan organisasi (X_2) dan loyalitas kerja (Z) sebagai variabel mediasi. - Penelitian yang akan saya lakukan lebih komprehensif karena menguji pengaruh langsung dan tidak langsung serta hubungan mediasi. - Penelitian saya berfokus pada SMAN 4 Maros, sedangkan penelitian sebelumnya mencakup berbagai SMA dan SMK negeri/swasta di Bogor.
2	Peran Dukungan Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Dosen di PTS Tangerang	Untuk menilai dampak dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja dosen,	Pendekatan kuantitatif dengan metode simple random sampling terhadap dosen di PTS Tangerang.	Hasil Menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kinerja dosen, baik	Persamaannya: Sama-sama meneliti pengaruh dukungan organisasi (X) terhadap kinerja (Y).



	Swasta (Novitasari & Asbari, 2024a)	dengan keterlibatan dosen (employee engagement) sebagai variabel mediasi.	Jumlah responden: 231 kuesioner valid. Analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0.	secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan dosen.	Perbedaannya: 1. Penelitian ini meneliti keterlibatan dosen (Z) sebagai mediator, sedangkan penelitian Anda meneliti loyalitas kerja (Z) sebagai mediator. 2. Penelitian ini fokus pada dosen PTS, sementara penelitian Anda fokus pada guru sekolah negeri. 3. Penelitian saya berkontribusi pada konteks sekolah menengah dan manajemen SDM sektor publik, bukan perguruan tinggi swasta.
3	Pengaruh Kepuasan Kerja, Ketahanan, Dan Komitmen Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Yasa Wahana Tirta Samudera (Aditya & Fauzan, 2024)	Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja (X_1), ketahanan karyawan (X_2), dan komitmen karyawan (X_3) terhadap loyalitas karyawan (Y) pada PT. Yasa Wahana Tirta Samudera.	Pendekatan kuantitatif. Populasi: 100 karyawan, menggunakan metode sensus (seluruh populasi dijadikan sampel). Pengumpulan data melalui kuesioner Google Form. Analisis menggunakan regresi linier berganda dengan uji validitas, reliabilitas, uji F, uji t, dan koefisien determinasi ($R^2 = 0,840$).	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan.	Persamaannya: 4. Meneliti pengaruh kepuasan kerja (X) terhadap loyalitas (Y/Z). 5. Sama-sama menggunakan metode kuantitatif dan uji hubungan antar variabel. Perbedaannya: 6. Penelitian ini meneliti ketahanan dan komitmen karyawan sebagai variabel tambahan. 7. Penelitian saya meneliti dukungan organisasi (X_2) dan kinerja guru (Y) dengan loyalitas kerja (Z) sebagai mediator. 8. Penelitian ini menggunakan regresi berganda, sedangkan penelitian Anda menggunakan analisis mediasi (PLS-SEM/path analysis).



					9. Penelitian ini berfokus pada karyawan sektor industri, sedangkan penelitian Anda berfokus pada guru sektor pendidikan.
4	Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Retnowati & Masnawati, 2023)	Mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) baik secara parsial maupun simultan.	Pendekatan kuantitatif. Sampel diambil dari populasi karyawan perusahaan menggunakan teknik random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan uji t, uji F, dan uji determinasi (R^2).	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaannya: Meneliti pengaruh dukungan organisasi (X) terhadap kinerja (Y). Perbedaannya: 10. Penelitian ini menggunakan komitmen organisasi (X_2) sebagai variabel tambahan, sedangkan penelitian saya menggunakan kepuasan kerja (X_1) dan loyalitas kerja (Z). 11. Penelitian Anda meneliti pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi), sedangkan penelitian ini hanya meneliti pengaruh langsung. 12. Objek penelitian berbeda: karyawan perusahaan vs guru SMAN 4 Maros.
5	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan	Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi (X_1) dan komunikasi organisasi (X_2) terhadap loyalitas karyawan (Y), baik	Pendekatan kuantitatif dengan teknik sampel jenuh (48 responden). Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert. Analisis data menggunakan analisis	1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan	Persamaannya: 1. Sama-sama meneliti dukungan organisasi (X) dan loyalitas kerja (Y/Z). 2. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Perbedaannya:



	Kerja (Fauzi et al., 2023)	secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi.	jalur (path analysis) dengan bantuan SPSS.	terhadap loyalitas karyawan. 3. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komunikasi organisasi terhadap loyalitas.	13. Penelitian ini meneliti komunikasi organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (Z) sebagai mediator, sedangkan penelitian Anda meneliti kepuasan kerja (X_1) dan loyalitas kerja (Z) sebagai mediator. 14. Penelitian ini berfokus pada karyawan sektor swasta, sementara penelitian Saya berfokus pada guru sektor pendidikan negeri.
6	Pengaruh Komitmen Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Untuk Meningkatkan Kinerja Guru (Padmaka et al., 2022)	Menjelaskan dan mengetahui hubungan antara komitmen (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) yang dimediasi oleh loyalitas (Z) terhadap kinerja guru (Y).	Pendekatan kuantitatif dengan populasi dan sampel sebanyak 120 guru SMK. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner Google Form dengan skala Likert. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan SmartPLS 3.0.	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. 2. Loyalitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. 3. Loyalitas memediasi pengaruh komitmen dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.	Persamaannya: 1. Sama-sama meneliti kepuasan kerja (X), loyalitas kerja (Z), dan kinerja guru (Y). 2. Sama-sama menggunakan analisis SEM-PLS. Perbedaannya: 15. Penelitian ini meneliti komitmen sebagai variabel independen tambahan, sedangkan penelitian saya meneliti dukungan organisasi. 16. Penelitian Saya berfokus pada guru sekolah negeri (SMAN 4 Maros), sedangkan penelitian ini pada guru SMK swasta. 17. Penelitian saya bertujuan menjelaskan peran mediasi loyalitas kerja dalam hubungan



					antara kepuasan dan dukungan organisasi terhadap kinerja guru.
7	Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja Terhadap kinerja guru di MTS Darul Huda Bandar Lampung (Lestari, 2024)	Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) di MTs Darul Huda Bandar Lampung, baik secara parsial maupun simultan.	Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan total sampling sebanyak 30 guru. Pengumpulan data melalui kuesioner skala Likert. Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan uji T, uji F, dan uji determinasi (R^2) menggunakan SPSS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru 2. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru 3. Secara simultan, kedua variabel memberikan kontribusi sebesar 74% terhadap kinerja guru, sedangkan 26% dipengaruhi faktor lain. 	<p>Persamaannya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Meneliti kepuasan kerja (X) dan kinerja guru (Y). b. Menggunakan pendekatan kuantitatif. <p>Perbedaannya:</p> <p>18. Penelitian ini menambahkan motivasi kerja (X_2), sedangkan penelitian saya menambahkan dukungan organisasi (X_2) dan loyalitas kerja (Z) sebagai variable mediasi.</p> <p>19. Analisis penelitian ini menggunakan regresi linear berganda, sedangkan Anda kemungkinan menggunakan SEM/PLS</p> <p>20. Objek penelitian berbeda: MTs (madrasah swasta) vs SMA negeri.</p>

