

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Guru

A. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi khususnya dalam dunia pendidikan mencerminkan kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Iradawaty, dkk. (2021:49), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu yang dimulai dengan serangkaian tolak ukur yang berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Lako dalam Sinurat dalam Iradawaty, dkk. (2021:49) menyatakan bahwa kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil.

Dalam Iradawaty, dkk. (2021:49), diskripsi dari kinerja menyangkut 3 kelompok penting yakni tujuan, ukuran dan penilaian. Tujuan ini memberikan arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personil. Hasibuan dalam Iradawaty, dkk (2021:49) menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja adalah yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada suatu organisasi antara lain: 1) kualitas output; 2) kualitas output; 3) kehadiran di tempat kerja; dan 4) sikap kooperatif (Matthis dan Jackson, 2009:91 (dalam Iradawaty, dkk. 2021:49)).

B. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja. Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal,

pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Selanjutnya Rusman dalam Iradawaty, dkk (2021:50) mengungkapkan bahwa kinerja guru adalah berwujud perilaku suatu kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugas seperti bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, dan melibatkan siswa dalam pembelajaran serta kepemimpinan aktif dari guru.

Keberhasilan guru dalam pembelajaran di kelas dapat dilihat dari dua segi, yaitu segi proses dan segi hasil. Segi proses adalah guru dikatakan berhasil apabila melibatkan siswa secara fisik, mental maupun sosial dalam pembelajaran. Sedangkan segi hasil adalah guru dikatakan berhasil apabila mampu mengubah perilaku siswa dengan penguasaan kompetensi dasar yang baik. Standar proses pembelajaran sesuai yang ditetapkan Badan Standar Nasional Pendidikan BSNP (2005) adalah proses pembelajaran diselenggarakan secara interaktif, impresif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreatifitas dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik (Iradawaty, dkk., 2021:50-51).

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru yang baik dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tentunya tidak terlepas dari faktor-faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor tersebut berasal dari faktor internal maupun eksternal. Dalam Iradawaty, dkk. (2021:52) menurut beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru antara lain: (1) tingkat kesejahteraan (*reward system*); (2) lingkungan atau iklim kerja guru; (3) desain karir dan jabatan guru; (4) kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri; (5) motivasi atau semangat kerja; (6) pengetahuan; (7) keterampilan; dan (8) karakter pribadi guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain:

1) Kepribadian dan Dedikasi

Kepribadian adalah suatu cerminan dari citra seorang guru dan akan memengaruhi interaksi antara guru dan anak didik. Oleh karena itu, kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru. Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Semakin baik kepribadian guru, semakin baik dedikasinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, ini berarti tercermin suatu dedikasi yang tinggi dari guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pendidik. Aspek-aspek tersebut di atas merupakan potensi kepribadian sebagai syarat mutlak yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan profesinya (Iradawaty, dkk., 2021:53).

2) Pengembangan Profesi

Profesi guru kian hari menjadi perhatian seiring dengan perubahan Ilmu pengetahuan dan Teknologi yang menuntut kesiapan agar tidak ketinggalan. Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru (Iradawaty, dkk., 2021:53).

3) Kemampuan Mengajar

Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Dalam merencanakan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran, menuliskan tujuan pengajaran, mengajarkan konsep, memberikan pertanyaan kepada siswa, berkomunikasi dengan siswa, mengamati kelas dan mengevaluasi hasil belajar (Iradawaty, dkk., 2021:53).

4) Hubungan dan Komunikasi

Terbinanya hubungan dan komunikasi di dalam lingkungan sekolah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan untuk terjadinya interaksi dan ada respon balik dari komponen lain di sekolah atas kreativitas dan inovasi tersebut, hal ini menjadi motor penggerak bagi guru untuk terus meningkatkan daya inovasi dan kreativitasnya yang bukan saja inovasi dalam tugas utamanya tetapi bisa saja muncul inovasi dalam tugas yang lain yang diamanatkan sekolah. Ini berarti bahwa pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik di antara komponen dalam

sekolah menjadi suatu keharusan dalam menunjang peningkatan kinerja (Iradawaty, dkk., 2021:54).

5) Hubungan dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan bentuk hubungan komunikasi ekstern yang dilaksanakan atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat merupakan kelompok individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan. Dalam masyarakat terdapat lembaga-lembaga penyelenggaraan pendidikan, lembaga keagamaan, kepramukaan, politik, sosial, olahraga, kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan. Dalam masyarakat juga terdapat individu-individu atau pribadi-pribadi yang bersimpati terhadap pendidikan di sekolah (Iradawaty, dkk., 2021:54).

6) Kedisiplinan

Menurut Gie dalam Iradawaty, dkk (2021:54) disiplin adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang. Disimpulkan oleh Iradawaty, dkk. (2021:55) bahwa disiplin adalah ketaatan dan ketepatan pada suatu aturan yang dilakukan secara sadar tanpa adanya dorongan atau paksaan pihak lain atau suatu keadaan di mana sesuatu itu berada dalam tertib, teratur dan semestinya serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

7) Kesejahteraan

Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang makin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kerjanya. Mulyasa dalam Iradawaty, dkk (2021:55) menegaskan bahwa terpenuhinya berbagai macam kebutuhan manusia, akan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan apapun tugasnya.

8) Iklim Kerja

Iklim kerja adalah hubungan timbal balik antara faktor-faktor pribadi, sosial dan budaya yang memengaruhi sikap individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah yang tercermin dari suasana hubungan kerjasama yang harmonis dan kondusif antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dengan guru yang lain, antara guru dengan pegawai sekolah dan keseluruhan komponen itu harus menciptakan hubungan dengan

peserta didik sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran tercapai (Iradawaty, dkk., 2021:55).

D. Indikator Kinerja Guru

Setiap guru yang memiliki kompetensi yang baik akan menunjukkan kualiitasnya dalam mengajar. Kompetensi tersebut terwujud pada saat menjalankan perannya sebagai guru dalam bentuk profesionalitas dan pengetahuan yang dikuasai dengan baik. Iradawaty, dkk (2021:58) berpendapat bahwa kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam pelaksanaan tugas mengajar yang bermutu. Dalam penelitian ini, kinerja guru dimaksudkan sebagai unjuk kerja dalam pelaksanaan tugas mengajar dengan empat indikator, yaitu: (1) kinerja dalam perencanaan pembelajaran; (2) kinerja dalam pelaksanaan pembelajaran; (3) kinerja dalam penilaian pembelajaran; dan (4) kinerja dalam pengembangan profesi.

E. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru memiliki tujuan untuk mengetahui setiap tingkat kinerja guru yang berupa keberhasilan dalam melaksanakan tugas atau dibandingkan dengan standar yang ditetapkan. Dalam Iradawaty, dkk (2021:60) penilaian kinerja guru menurut Pasal 10 Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan: Kompetensi guru sebagaimana dimaksud meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Dalam Rifa'i dan Anni (2011:7-10) menyebutkan kompetensi pendidik meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi, yakni sebagai berikut:

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan yang berkaitan dalam performans pribadi seorang pendidik, seperti berpribadi mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

c. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional.

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Johnson dalam Iradawaty, dkk (2021:61) menyebutkan tiga aspek kinerja guru yang meliputi kemampuan profesional, kemampuan sosial, dan kemampuan pedagogik, yang dijabarkan sebagai berikut:

a. Kemampuan profesional, mencakup:

- 1) Penguasaan materi pelajaran yang terdiri dari penguasaan bahan yang harus dijabarkan, konsep-konsep dasar keilmuan dari bahan yang diajarkan itu.
- 2) Penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan.
- 3) Penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa.

b. Kemampuan sosial mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru.

- 1) Penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru, dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya.
- 2) Pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang guru.
- 3) Penampilan upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya.

- c. Kemampuan pedagogik mencakup kemampuan mengelola peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli diatas, maka indikator untuk kinerja guru dalam penelitian ini terdiri dari kompetensi profesional, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik, dan kompetensi kepribadian.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

A. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Hutahaean (2021:6) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain, sehingga mewarbai perilaku dan cara ia memimpin. Hardjana (2019:178) berpendapat, istilah 'kepemimpinan' diartikan sebagai proses memengaruhi orang lain sehingga mereka mau mengerahkan segala upaya untuk mencapai tujuan tertentu. 'Proses memengaruhi' berlangsung melalui komunikasi interpersonal sehingga diasumsikan bahwa pemimpin menguasai beragam keterampilan dan strategi komunikasi. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam memengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama (Munajat, 2021:17).

Wahjosumidjo dalam Munajat (2021:16) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah peroses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Mewujudkan tujuan organisasi sekolah kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus mampu melaksanakan kepemimpinannya dengan baik, salah satunya yaitu mampu menggerakkan bawahan (guru, tenaga kependidikan, dan siswa) untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

B. Tipe dan Gaya Pemimpin

Menurut Hutahaean (2021:7) setiap orang memiliki karakteristik yang membedakannya dengan orang lain, sehingga mewarnai perilaku dan gaya

kepemimpinannya. Muncullah gaya kepemimpinan: demokratis, kharismatik, paternalistik, militeristik, otoriter, birokratis, populis/kerakyatan.

1) Kepemimpinan Demokratis

Adalah kepemimpinan yang dapat mewartakan semua kepentingan orang yang dipimpin, sehingga mereka merasa keinginannya dapat terwadahi oleh pemimpinnya.

2) Kepemimpinan Kharismatik

Adalah kepemimpinan yang disegani karena ketokohnya, perilakunya sehingga dapat memberikan perintah dan contoh kepada orang yang dipimpinnya.

3) Kepemimpinan Otoriter

Adalah pemimpin yang menginginkan semua keinginan dan perintahnya harus dipenuhi tanpa harus memahami kepentingan orang yang dipimpin.

4) Kepemimpinan Militer

Adalah pemimpin yang dapat memerintah bawahannya dan orang tersebut wajib melaksanakan perintah atasannya berdasarkan asas komando.

5) Kepemimpinan Paternalistik

Adalah pemimpin yang tumbuh karena kemampuan memberi contoh dan teladan bagi orang dalam organisasi tersebut.

6) Kepemimpinan Birokratis

Adalah kepemimpinan yang terbentuk karena hirarki kepangkatan dan jabatan dalam suatu organisasi, di mana pangkat lebih tinggi dapat memerintah pangkat yang berada di bawahnya.

C. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin dalam sekolah yang memiliki tugas serta wewenang dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah berperan penting atas kelancaran dan tercapainya tujuan sekolah. Munajat (2021:18-19) memandang bahwa kepala sekolah adalah unsur vital bagi efektivitas dalam lembaga pendidikan dalam menentukan unsur tinggi atau rendahnya kualitas sekolah tersebut, kepala sekolah mengontrol pola kegiatan pengajaran dan pendidikan didalamnya, oleh karena itu tingkat kesuksesan sekolah bergantung pada bagaimana cara kepala sekolah melaksanakan misi yang dibebankan diatas pundaknya, kepribadian, dan kemampuannya dalam bergaul dengan unsur-unsur yang ada didalamnya.

D. Fungsi Kepala Sekolah

Kuat atau tidaknya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dan keberlangsungan organisasi. Pemimpin layaknya penentu arah dan pengendali organisasi. Munajat (2021: 22-24) berpendapat bahwa peran utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Kepala sekolah harus menciptakan situasi belajar yang baik yang berarti bahwa ia harus mampu mengelola pelayanan-pelayanan khusus sekolah, dan fasilitas-fasilitas pendidikan sehingga guru-guru dan murid-murid memperoleh kepuasan menikmati kondisi kerja; mengelola personalia pengajar dan murid' membina kurikulum yang memenuhi kebutuhan anak; dan mengelola catatan pendidikan. Adapun fungsi kepala sekolah dapat diuraikan berikut ini:

1) Kepala sekolah sebagai Edukator.

Dalam hal ini kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat nilai kepada para tenaga kependidikan yaitu: pembinaan mental tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak, pembinaan moral yang berkaitan dengan ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap, kewajiban sesuai tugas masing-masing, pembinaan fisik terkait kondisi jasmani atau badan dan penampilan secara lahiriyah serta pembinaan artistik terkait kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

2) Kepala sekolah sebagai Manajer.

Hendaknya mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar lembaga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Kepala sekolah sebagai Administrator.

Merupakan penanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran.

4) Kepala sekolah sebagai Supervisor.

Dituntut untuk mampu meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan untuk kemajuan negara.

5) Kepala sekolah sebagai *Leader* (pemimpin).

Berupaya memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka dan berkomunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

6) Kepala sekolah sebagai Inovator.

Harus mampu mencari dan menentukan serta melaksanakan berbagai pembaharuan.

7) Kepala sekolah sebagai Motivator.

Dalam hal ini harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya.

E. Kompetensi Kepala Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah pasal 11 ayat 1 dalam Munajat (2021:26-28) dinyatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

1. Kompetensi Kepribadian

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2. Kompetensi Sosial

- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

3. Kompetensi Manajerial

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.

- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
 - f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
 - g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
 - h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
 - i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
 - j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
 - k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
 - l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
 - m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
 - n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
 - o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
 - p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutannya.
4. Kompetensi Supervisi
- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 - b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Kompetensi Kewirausahaan
- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
 - b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
 - c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
 - d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
 - e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kompetensi kepala sekolah yang terdiri dari kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi kewirausahaan selanjutnya akan digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini.

2.1.3. Komunikasi

A. Pengertian Komunikasi Organisasi

Menurut Simamora (2021:35) komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain untuk mendapatkan saling pengertian. Komunikasi dalam organisasi adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide, diantara anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Redding dan Sanborn dalam Masmuh dalam Riinawati (2019:49) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, meliputi komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi dari atasn kepada bawahan dan sebaliknya, komunikasi horizontal, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis, serta komunikasi evaluasi program.

Riinawati (2019:50-51) mengemukakan, komunikasi dalam suatu organisasi selalu merupakan komunikasi timbal balik demi kepentingan semua pihak. Dalam berkomunikasi, kita menciptakan persamaan pengertian, ide, pemikiran, dan sikap tingkah

laku kita terhadap orang lain. Jadi, komunikator dan komunikan mempunyai kesamaan dan kesepakatan pesan sehingga menimbulkan suatu pengertian. Dalam proses komunikasi melibatkan beberapa komponen, yaitu komunikator (sumber), pesan, saluran, komunikan (organisasi/publik), dan efek.

B. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Riinawati (2019:51-52), komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi, yakni pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi.

1. Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap anggota mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi. Contohnya, jika karyawan diminta untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan ke atasannya langsung, sesuai dengan uraian tugasnya atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi itu menjalankan fungsi pengendalian (Robbins, 2007:392 dalam Riinawati, 2019:51).
2. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, sebaik apa mereka bekerja, dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Penyusunan sasaran yang spesifik, umpan balik terhadap kemajuan arah sasaran dan dorongan ke perilaku yang diinginkan merangsang motivasi dan menuntut komunikasi (Robbins, 2007:392 dalam Riinawati, 2019:52).
3. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental di mana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan sosial. (Robbins, 2007:392 dalam Riinawati, 2019:52).
4. Komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperkukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guru mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 2007:392 dalam Riinawati, 2019:52).

C. Elemen Komunikasi

Riinawati (2019:55) menjelaskan terdapat 6 elemen komunikasi yaitu pengirim pesan, penerima pesan, pesan, tujuan, iklim, dan umpan balik.

1. Pengirim Pesan

Pengirim pesan adalah seseorang atau sesuatu yang secara aktual mengirimkan informasi. Dalam sistem sosial, pengirim pesan adalah seseorang yang mungkin melakukan tindakan tersebut, tetapi seseorang dapat juga menerima rangsangan komunikasi dari benda.

2. Penerima Pesan

Seseorang yang kepadanya dikirimkan pesan adalah penerima pesan. Dalam beberapa situasi, sebagaimana di dalam kelas yang tertata atau kelompok besar pertemuan, ada banyak penerima pesan di dalam konteks tersebut. Secara sederhana dikatakan seseorang dalam komunikasi khusus telah menerima pesan ditetapkan penamaannya bahwa dia adalah penerima pesan.

3. Pesan

Informasi yang dikirim adalah sebagai transaksi komunikasi dikatakan sebagai pesan. Istilah pesan ini ada informasi yang dapat digunakan secara bergantian dan dipertukarkan. Pesan yang dipindahkan dapat dikirim melalui jaringan verbal dan menggunakan kata-kata, melalui non verbal menggunakan tindakan, ekspresi wajah, dan gestur atau melalui jaringan verbal dan non verbal secara bersamaan.

4. Tujuan

Orang yang berkomunikasi memiliki alasan. Kadang alasan pengirim pesan dan orang dalam proses komunikasi yang menyebabkan kita untuk melakukannya adalah tujuan.

5. Iklim

Dalam frase "iklim komunikasi" terdapat suatu makna lisan. Iklim komunikasi merupakan gabungan dari beberapa persepsi mengenai suatu peristiwa komunikasi, perilaku, respon pegawai satu dengan pegawai lainnya, ekspektasi (harapan), berbagai pertentangan antarindividu, dan kesempatan bagi pertumbuhan organisasi. Iklim dalam situasi sosial di sini dikembangkan rumusan konsep mengarah kepada situasi dan orang yang di dalamnya menyebabkan kita bertindak positif, netral, atau orientasi negatif. Orientasi ini disebut sebagai "iklim" dari situasi. Jika kita suka

seseorang adalah suatu tindakan membanggakan, maka hal itu akan memudahkan bagi kita untuk berkomunikasi dengan seseorang. Sebaliknya jika kita tidak suka, maka komunikasi akan sangat sukar. Tindakan menyenangkan sebagaimana disarankan bahwa iklim memberikan pengaruh kuat dalam komunikasi.

6. Umpan Balik

Keberadaan umpan balik dipahami sebagai jawaban seorang penerima pesan memberikan kepada informasi yang dikirimkan. Umpan balik adalah penting dalam komunikasi lisan maupun tulisan. Hal itu membantu memelihara komunikasi terbuka dan bebas mengalirnya.

D. Indikator Komunikasi Organisasi

Robbins dalam Riinawati (2019:50-51) mengemukakan aliran komunikasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi dapat terjadi kebeberapa arah. Aliran-aliran ini memiliki tujuan yang sama yaitu menyampaikan pesannya kepada anggota-anggota organisasi. Adapun berbagai aliran komunikasi yang dimaksud adalah:

1. Komunikasi ke bawah, yaitu komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Pola itu digunakan oleh pimpinan kelompok dan manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.
2. Komunikasi ke atas, yaitu komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi.
3. Komunikasi horizontal, ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal.

Indikator komunikasi yang terdiri dari komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, dan komunikasi horizontal selanjutnya akan digunakan sebagai indikator dalam penelitian yang dilakukan ini.

2.1.4. Disiplin Kerja

A. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Wirawan dalam Iradawaty, dkk (2021:40), disiplin adalah sikap dan perilaku kepatuhan terhadap peraturan organisasi, prosedur kerja, kode etik, dan norma budaya organisasi yang lainnya, yang harus dipatuhi dalam memproduksi suatu produk dan melayani konsumen organisasi. Iradawaty, dkk (2021:40) berpendapat bahwa, disiplin kerja adalah suatu sikap pegawai, tingkah laku pegawai, dan perbuatan pegawai yang sesuai dengan peraturan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

B. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Handoko dalam Iradawaty, dkk (2021:43) mengemukakan mengenai disiplin kerja, ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu:

a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pekerjanya untuk mengikuti berbagai standar dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Lebih utama dalam hal ini adalah dapat ditumbuhkan *self discipline* (disiplin diri) pada setiap pekerja tanpa kecuali. Untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin kerja tanpa ada paksaan tersebut, tentunya diperlukan standar atau aturan itu sendiri bagi setiap pekerja, dengan demikian dapat dicegah kemungkinan-kemungkinan timbulnya pelanggaran-pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang telah ditentukan.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut, kegiatan korektif ini dapat berupa suatu hukuman atau tindakan pendisiplinan (*dicipline action*) yang wujudnya berupa *scorsing*. Semua bentuk pendisiplinan tersebut harus bersifat positif dan tidak membuat pekerja merasa terbelakang dan kurang bergairah dalam bekerja dan bersifat mendidik serta dapat mengoreksi kekeliruan agar di masa mendatang tidak terulang kesalahan yang sama.

C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Hasibuan dalam Siwantara dalam Iradawaty, dkk (2021:44) menyebutkan indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, antara lain: (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pemimpin, (3) balas jasa, (4) keadilan, (5) waskat, (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, (8) hubungan kemanusiaan. Menurut Singodimedjo dalam Iradawaty, dkk (2021:44), faktor yang memengaruhi disiplin pegawai adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangatlah penting dan berpengaruh besar terhadap perusahaan, bahkan berpengaruh dominan sebab menjadi panutan para karyawan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada yang melanggar peraturan, pemimpin harus berani untuk mengambil tindakan. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin sesuai sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Orang yang paling tepat untuk melaksanakan pengawasan terhadap kedisiplinan karyawan adalah atasannya langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal itu disebabkan atasan itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada di bawahnya. Pengawasan yang dilaksanakan langsung oleh atasan ini sering disebut WASKAT (Pengawasan Melekat).

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Para karyawan membutuhkan juga perhatian besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan yang ingin didengar, dan dicarikan jalan keluar, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberikan perhatiannya kepada para karyawan akan menciptakan disiplin kerja yang baik, karena bukan hanya dekat secara fisik tetapi juga mempunyai kedekatan batin.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

D. Indikator-indikator Disiplin Kerja

Menurut Mulyasa dalam Iradawaty, dkk (2021:46), disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk: (1) menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan; (2) menanamkan kerja sama; (3) merupakan kebutuhan untuk berorganisasi; serta (4) untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.

Menurut Arikunto dalam Iradawaty, dkk (2021:47) indikator-indikator dari disiplin kerja pegawai yang sering digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat ketepatan waktu.
 - 1) Disiplin pada jam kehadiran di kantor.
 - 2) Disiplin saat jam kerja.
 - 3) Disiplin pada jam pulang kantor.
 - 4) Tingkat penyelesaian pekerjaan.
- b. Tingkat kepatuhan pada peraturan.
 - 1) Ketaatan pada peraturan kerja.
 - 2) Ketaatan pada pakaian dinas dan atribut.

Indikator disiplin kerja yang terdiri dari tingkat ketepatan waktu, dan tingkat kepatuhan pada peraturan selanjutnya akan digunakan sebagai indikator dalam penelitian yang dilakukan ini.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan terkait kinerja guru banyak dilakukan, namun terdapat variasi yang berbeda seperti variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden dan sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja guru disajikan di bawah ini.

Tamam (2019) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 orang dengan penarikan secara acak (*random purposive sampling*). Penelitian ini menggunakan model analisis regresi berganda. Hasil koefisien determinasi menunjukkan, koefisien determinasi pengaruh gaya kepemimpinan sebesar 6,84% dan pengaruh disiplin kerja guru sebesar 10,5% terhadap kinerja guru pada SD Negeri di Kecamatan Haurgeulis Kabupaten Indramayu. Hasil uji F menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Haurgeulis Kabupaten Indramayu. Sedangkan hasil uji T menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin guru terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Haurgeulis Kabupaten Indramayu.

Wilian (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Komunikasi Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Mataram Kota Mataram. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 60 orang guru yang ditentukan dengan teknik *simple random sampling*. Penelitian ini menggunakan model analisis regresi berganda. Hasil koefisien determinasi menunjukkan, koefisien determinasi pengaruh komunikasi kepala sekolah sebesar 72,9% dan pengaruh iklim kerja organisasi sebesar 84,3% terhadap kinerja guru di SDN di Kecamatan Mataram Kota Mataram. Hasil uji F menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi kepala sekolah dan iklim kerja organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Mataram Kota Mataram.

Sedangkan hasil uji T menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara komunikasi kepala sekolah dan iklim kerja organisasi sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Mataram Kota Mataram.

Damanik (2019) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Kabupaten Deli Serdang. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 108 orang guru yang ditentukan dengan teknik *simple random sampling*. Penelitian ini menggunakan model analisis regresi sederhana. Hasil koefisien determinasi menunjukkan, koefisien determinasi pengaruh disiplin kerja sebesar 28,8% terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Deli Serdang. Hasil uji T menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Deli Serdang.

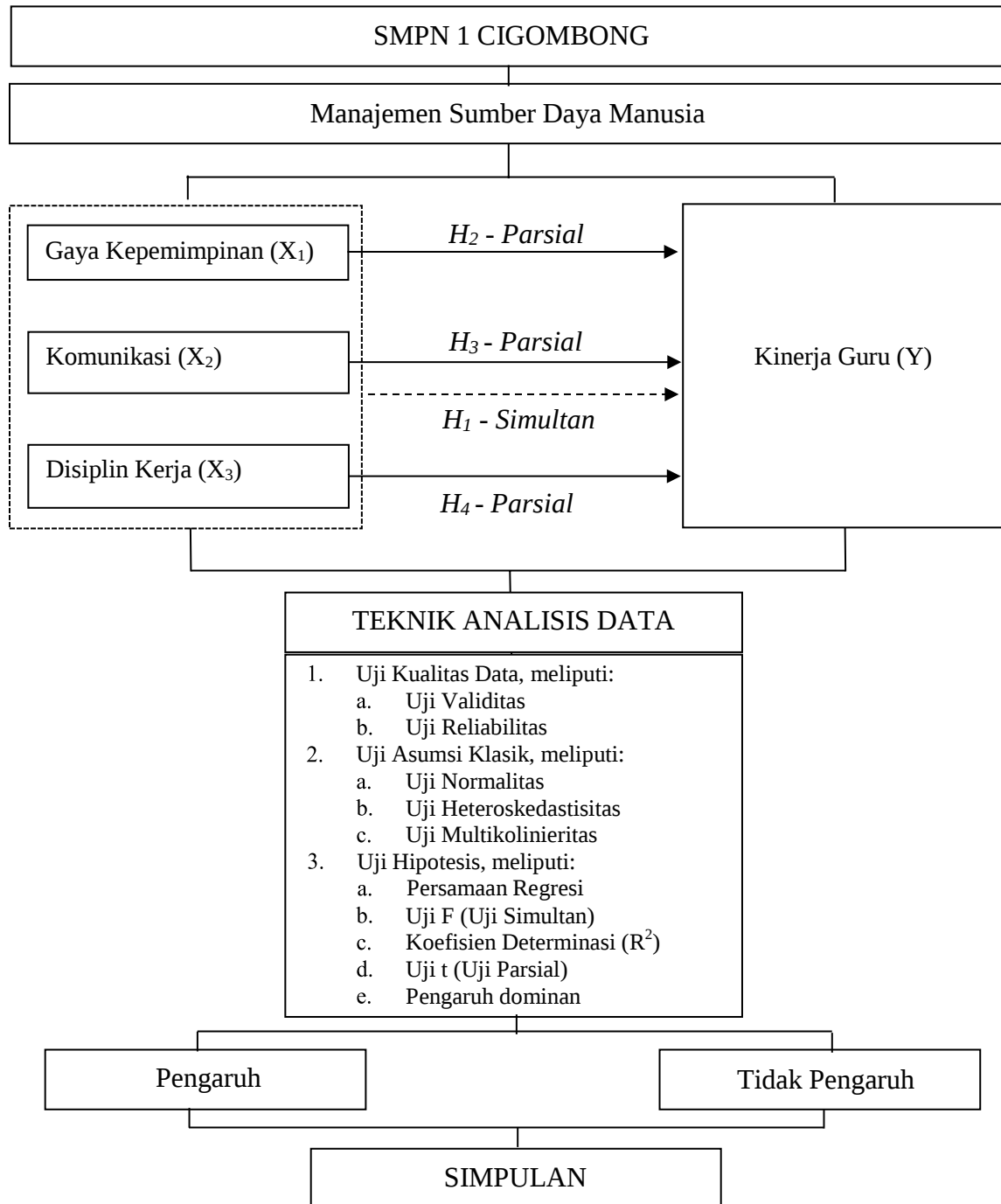
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Tamam (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri.	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Guru.	Analisis Regresi Linier Berganda	Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai kontribusi sebesar 6,84% dan disiplin kerja guru sebesar 10,5% terhadap kinerja guru pada SD Negeri di Kecamatan Haurgeulis Kabupaten Indramayu.
Wilian (2017)	Pengaruh Komunikasi Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Mataram Kota Mataram.	Komunikasi Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Organisasi Sekolah.	Analisis Regresi Linier Berganda.	Pengaruh komunikasi kepala sekolah mempunyai kontribusi sebesar 72,9% dan iklim kerja organisasi sebesar 84,3% terhadap kinerja guru di SDN di Kecamatan Mataram Kota Mataram.
Damanik (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru.	Disiplin Kerja.	Analisis Regresi Sederhana.	Pengaruh disiplin kerja mempunyai kontribusi sebesar 28,8% terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Deli Serdang.

Sumber: Kampus Terkait (2022)

2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan gambaran atau konsep secara garis besar yang di dalamnya menjabarkan alur berjalannya sebuah penelitian. Berikut di bawah ini gambaran kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian
Sumber: Penulis (2022)

2.4. Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_i = 0$, dimana 1,2,3 yang berarti secara simultan gaya kepemimpinan, komunikasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMPN 1 Cigombong.

$H_1 : \beta_i \neq 0$, dimana 1,2,3 yang berarti secara simultan gaya kepemimpinan, komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMPN 1 Cigombong.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMPN 1 Cigombong.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMPN 1 Cigombong.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_2 = 0$, berarti secara parsial komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMPN 1 Cigombong.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$, berarti secara parsial komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMPN 1 Cigombong.

4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_3 = 0$, berarti secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMPN 1 Cigombong.

$H_1 : \beta_3 \neq 0$, berarti secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMPN 1 Cigombong.