

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja memiliki makna yang cukup luas, karena berkaitan dengan perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai bidangnya masing-masing. Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Menurut Mulyasa kinerja merupakan suatu bentuk unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerja sebagai akumulasi dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang telah dimiliki.<sup>1</sup>

Sejalan dengan definisi Mulyasa, Budi mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu usaha yang dilakukan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara mengarahkan seluruh pengetahuan, sikap, dan keterampilan untuk menghasilkan kerja yang maksimal.<sup>2</sup> Dari kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan kinerja adalah suatu bentuk pencapaian atau hasil kerja yang dilakukan individu sesuai pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang dimiliki.

Guru merupakan profesi yang bergerak di bidang pendidikan. Guru sebagai seorang pendidik, pengajar dan pelatih merupakan pemegang

---

<sup>1</sup> H.E. Mulyasa, *Uji Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 88.

<sup>2</sup> Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Jaya, 2012), 27.

tanggungjawab dalam pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran siswa di sekolah. Keberhasilan suatu pendidikan dan meningkatnya prestasi peserta didik sangat erat kaitannya dengan kinerja para guru.

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya agar meningkatkan prestasi belajar peserta didik.<sup>3</sup> Pada dasarnya kinerja guru lebih mengarah pada perilaku guru dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya yang dapat memberikan pengaruh kepada peserta didik sesuai tujuan yang diinginkan.

Kinerja guru menurut Asterina adalah kemampuan guru melakukan perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, 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.<sup>4</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai guru sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya selama melakukan aktivitas pengajaran yang didasarkan dari kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikapnya agar mampu memberi dorongan pengaruh kepada peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan.

---

<sup>3</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, 54.

<sup>4</sup> F. Asterina and Sukoco, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Guru Terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, n.d., 12.

b. Kriteria Kinerja Guru

Dalam mewujudkan peserta didik yang berkualitas, tentu guru harus memiliki standar kompetensi yang telah ditetapkan. Setidaknya standar kualitas yang harus dipenuhi guru, yaitu sebagai berikut:<sup>5</sup>

- 1) Kemampuan akademik dan kemampuan pedagogik guru yang berkaitan dengan tingkat pendidikan.
- 2) Kemampuan assignment guru yang berkaitan dengan membina hubungan dan kepribadian.
- 3) Pengalaman guru yang berkaitan seberapa banyak pengalaman yang telah dijalani oleh guru dalam meningkatkan kinerjanya.
- 4) Pengembangan profesional guru dalam kegiatan pembelajaran di ruang maupun di luar kelas.

Menurut Abdul Wahab dan Umiarso menyatakan bahwa indikator kinerja guru dapat dilihat dari enam kemampuan guru dalam proses belajar mengajar, sebagai berikut:<sup>6</sup>

- 1) Kemampuan membuat perencanaan pembelajaran

Setiap guru harus mempunyai kemampuan membuat rencana pelaksanaan pembelajaran untuk kelancaran proses pembelajaran sehingga pembelajaran lebih terarah.

- 2) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada peserta didik

---

<sup>5</sup> Muhammad Yasir, "Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Di Kecamatan Kampar," *Riau: Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim*, 2020, 57–58.

<sup>6</sup> Abdul Wahab and Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Dan Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 119–22.

Penguasaan materi tentu akan membuat guru lebih lancar dalam memberikan suatu pengetahuan kepada murid sehingga menjadi modal penting bagi setiap guru.

3) Penguasaan metode dan strategi mengajar

Dalam proses pembelajaran seorang guru harus menguasai metode dan strategi mengajar juga mampu menciptakan suasana belajar yang menyenangkan bagi siswa dalam belajar.

4) Kemampuan mengelola kelas

Kemampuan mengelola kelas ini sangat penting bagi guru untuk meningkatkan semangat belajar para siswa sehingga menghasilkan suasana kelas yang kondusif dan terciptanya pembelajaran yang efektif dan efisien.

5) Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik

Pemberian tugas ini harus dilakukan oleh setiap guru agar menambah pengetahuan para peserta didik.

6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

Setiap guru harus mampu menilai kemampuan peserta didik untuk melihat kemajuan atau hasil belajar dan mengevaluasi proses pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya terletak pada kompetensi yang dimiliki. Berdasarkan UU R.I. No 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen disebutkan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Dalam undang-undang tersebut menjelaskan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam mengelola pembelajaran peserta didik, kompetensi kepribadian merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa, serta menjadi teladan bagi peserta didik. Selanjutnya, kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, sedangkan kompetensi sosial merupakan kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali murid, dan masyarakat sekitar.

Seorang guru yang mempunyai kinerja baik, rata-rata akan mewujudkan pembelajaran peserta didik yang optimal. Disamping itu juga, guru dapat memberikan kontribusi positif pada peningkatan prestasi belajar peserta didik sekaligus mutu pendidikan di sekolah.

c. Upaya Peningkatan Kinerja Guru

Menyadari adanya kemajuan teknologi saat ini tentu pihak sekolah selalu berupaya dalam meningkatkan kinerja para guru. Peningkatan kinerja guru pendidikan ini, memiliki tujuan utama yaitu mewujudkan niat dan keinginan untuk mencapai prestasi siswa yang berkualitas, merealisasikan visi pendidikan, menghasilkan manusia yang beriman, berakhlak mulia, cerdas serta manusia yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kegiatan meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu:<sup>7</sup>

- 1) Kegiatan internal sekolah, yang terdiri dari:
  - a) Program musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) yang dilaksanakan dengan teratur dan terus menerus
  - b) Supervisi kelas oleh kepala sekolah dan pengawas dari kantor dinas pendidikan setempat untuk mengetahui kualitas para guru.
  - c) Kepala sekolah melakukan kegiatan pengawasan yang berencana, efektif, dan berkesinambungan
  - d) Kepala sekolah mendatangkan ahli yang relevan dan memberikan arahan kepada para guru untuk mengikuti kegiatan seminar, lokakarya maupun workshop terkait bidang keahlian masing-masing guru, agar dapat mendapatkan motivasi serta pengetahuan yang baru.
- 2) Kegiatan eksternal sekolah

Kegiatan eksternal atau di luar sekolah biasanya berupa kegiatan pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan guru baik di tingkat kabupaten atau kota, provinsi dan tingkat nasional. Kegiatan eksternal ini tidak lain bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar para guru.

Adanya upaya peningkatan kinerja guru, tentu pihak sekolah terutama kepala sekolah dapat melihat seberapa jauh perkembangan atau kemajuan kinerja para guru terkait proses pembelajarannya dengan

---

<sup>7</sup> Sahertian, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan SDM* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 214.

peserta didik baik secara internal maupun eksternal. Oleh karena itu, dalam hal ini peran kepemimpinan kepala sekolah serta hubungan komunikasi dengan sangatlah penting dalam menggerakkan semua guru agar memiliki kinerja yang baik.

d. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru

Pencapaian kinerja yang berkualitas merupakan sesuatu yang sangat diharapkan bagi guru maupun lembaga pendidikan, adanya kinerja yang baik dan berkualitas tersebut dapat membuktikan bahwa guru maupun pegawai telah berkerja secara profesional. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan tentu tidak semudah itu, melainkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja guru.

Menurut Kasmir, kinerja guru dapat dipengaruhi oleh faktor, diantaranya:<sup>8</sup>

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Pengetahuan
- 3) Rencana Kerja
- 4) Kepribadian
- 5) Motivasi Kerja
- 6) Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan
- 7) Budaya Organisasi
- 8) Kepuasan Kerja
- 9) Lingkungan Kerja

---

<sup>8</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2018), 189–92.

10) Loyalitas

11) Komitmen

12) Disiplin kerja

Adapun menurut Mangkunegara, faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan menjadi dua macam, yaitu:<sup>9</sup>

1) Faktor Internal

- a. Kecerdasan, kecerdasan memegang peranan yang cukup penting dalam keberhasilan menyelesaikan tugas-tugas. Semakin rumit dan sulit dipahami tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika di beri tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan berakibat pada penurunan kualitas kerja.
- b. Keterampilan dan kecakapan, hal ini merupakan hal yang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan.
- c. Bakat, penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan sesuatu hal yang dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya.
- d. Kemampuan dan minat, kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menjadi suatu penunjang pekerjaan yang telah ditekuni.
- e. Motif, sesuatu yang dimiliki dapat mendorong meningkatnya kerja seseorang.

---

<sup>9</sup> La Ode Ismail Ahmad, "Konsep Penilaian Kinerja Guru Dan Faktor Yang Mempengaruhinya," *Jurna Idaarah* 1 (2019): 138.



- f. Kesehatan, adalah hal yang dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula.
- g. Kepribadian, kepribadian kuat dan integral tinggi yang dimiliki seseorang kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerjanya akan meningkatkan kerjanya.
- h. Cita-cita dan tujuan dalam bekerja, jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan apa yang diinginkan maka tujuan yang hendak di capai dapat terlaksanakan karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.

## 2) Faktor Eksternal

- a. Lingkungan keluarga, keadaan lingkungan keluarga dalam hal ini dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan semangat kerja.
- b. Lingkungan kerja, dimana situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara maksimal. Lingkungan kerja dalam hal ini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang suportif.
- c. Komunikasi dengan kepala sekolah, komunikasi yang baik di sekolah yaitu komunikasi yang efektif antara guru dengan kepala sekolah, sehingga hal tersebut meimbulkan rasa saling pengertian.

- d. Sarana dan prasarana, adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam hal meningkatkan kemampuan kinerjanya terutama kinerja dalam proses belajar mengajar.
- e. Kegiatan guru dikelas, peningkatan dan perbaikan pendidikan harus dilakukan secara bertahap. Dinamika guru dalam proses pengembangan program pembelajaran tidak akan bermakna bagi perbaikan proses dan hasil belajar siswa, jika manajemen sekolah tidak memberi peluang tumbuh dan berkembangnya kreatifitas guru.
- f. Kegiatan guru disekolah antara lain yaitu berpartisipasi dalam bidang administrasi, dimana guru ikut andil berkesempatan dalam kegiatan sekolah seperti mengembangkan filsafat pendidikan, memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum, merencanakan program supervisi, dan merencanakan kebijakan kepegawaian.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, adakalanya faktor tersebut berasal dari dalam diri sendiri seperti motivasi kerja, kemampuan, dan pengetahuan. Adapun dari faktor luar berupa lingkungan kerja, komunikasi kepala sekolah, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang membimbing, mempengaruhi, dan memberikan arahan kepada para guru maupun pegawai lainnya. Dengan demikian, kinerja

guru yang baik tidak terlepas dari peran strategis kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi di sekolah, kepala sekolah harus dapat menuntun guru, memberikan motivasi, mengenal lebih dekat, menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

## 2. Kepemimpinan Visioner

### a. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Seorang pemimpin merupakan seorang yang dapat membawa timnya mencapai tujuan bersama. Sedangkan kepemimpinan yaitu kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi dan membimbing para anggota agar bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut mujtahid setiap perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan diarahkan agar dapat membantu pencapaian tujuan pendidikan, sehingga kepala sekolah berkewajiban untuk membina, mengarahkan, menugasi, memeriksa, dan mengukur hasil kerja para guru di sekolah yang dipimpinnya.<sup>10</sup>

Pemimpin lembaga pendidikan dalam membuat kebijakan operasional kerja selalu berdasarkan pada visi yang dijadikan sebagai pencapaian tujuan. Visi juga menjadi pengikat bagi seluruh komponen yang ada di sekolah dalam menjalankan aktivitasnya. Kepemimpinan yang dapat merujuk pada konsistensi visi yaitu kepemimpinan visioner.

Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) muncul sebagai respon dari statement *the only thing of permanent is change* yang artinya

---

<sup>10</sup> Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru* (Malang: UIN Maliki Perss, 2011).

menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Pemimpin yang visioner harus mampu dalam membuat rencana yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut dapat tergambar sasaran yang jelas untuk mencapai tujuan dalam mengembangkan lembaga.<sup>11</sup> Salah satu pemimpin disebut sebagai visioner ditandai dengan membuat perencanaan yang jelas untuk meraih keberhasilan yang diharapkan.

Posisi kepemimpinan visioner merupakan penajaman atau sama dari perspektif kepemimpinan transformasional, hal ini ditegaskan oleh Bennis menyatakan kekaguman dari kepemimpinan visioner yang dipelopori oleh Burth Nanus. Bennis juga menegaskan bahwa tindakan tanpa visi, sama artinya kegelapan, dan visi tanpa tindakan adalah seperti puisi yang meratapi kemiskinan.<sup>12</sup> Visi adalah masa depan yang realistis, dapat dipercaya dan menarik bagi organisasi. Nanus, menyatakan kepemimpinan visioner adalah seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dalam berkomunikasi secara efektif, mampu bereaksi secara cepat atas segala ancaman dan peluang, mampu menggugah peran dalam mempengaruhi dan mendorong orang lain, serta mampu mengantisipasi kebutuhan masa depan.<sup>13</sup>

Kepemimpinan dikatakan visioner apabila memiliki kemampuan dalam menciptakan gagasan, merumuskan dan menstranformasikannya

---

<sup>11</sup> Toha Ma'sum, "Pesinggungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2019): 98.

<sup>12</sup> Atty Tri Juniati, "Kepemimpinan Visioner (Visionary Leadership)," *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen (JRBM)* 6 (2009): 30–31.

<sup>13</sup> Sevi Lestari, Belina Aggia, and Nur Devia, "Kepemimpinan Visioner Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan," 199–205.

sebagai bentuk interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.<sup>14</sup>

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menentukan arah masa depan lembaga dengan merumuskan visi maupun gagasan, mentransformasikan, dan mensosialisasikannya secara jelas kepada para anggota untuk diyakini sebagai komitmen mencapai tujuan bersama.

b. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilaku kepemimpinannya berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan risiko. Sejalan dengan Nanus, Aan Komariah dan Cepi Triatna mengatakan bahwa pemimpin visioner memiliki karakteristik : 1) fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh dengan tantangan, 2) menjadi agen perubahan yang unggul, 3) menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, 4) menjadi pelatih profesional, 5) membimbing kearah profesionalisme kerja yang diharapkan.<sup>15</sup> Adapun karakteristik kepemimpinan visioner, menurut Nasir, yaitu sebagai berikut:

- 1) Berwawasan ke masa depan, pemimpin memiliki pandangan yang jelals terhadap suatu visi yaang ingin dicapai, bertindak sebagai

---

<sup>14</sup> Aan Komariah and Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 82.

<sup>15</sup> Komariah and Cepi Triatna, 81–82.

motivator, berorientasi pada *the best performance* untuk pemberdayaan dalam memberikan arahan secara konkrit yang sistematis.

- 2) Berani bertindak dalam mencapai tujuan, penuh percaya diri, tidak ragu, dan selalu siap menghadapi resiko.
- 3) Menggalang orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.
- 4) Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional, menggugah, mengelola mimpi menjadi kenyataan, mengajak orang lain untuk berubah ke arah lebih baik.
- 5) Mampu mengubah visi menjadi aksi, menjalankan dengan baik maksud dari visi, serta berkomitmen pada visi tersebut.
- 6) Berpegang erat pada nilai-nilai spiritual yang diyakini, memiliki integritas kepemimpinan yang kuat, memancarkan energi, vitalitas dan kemauan yang membara untuk selalu berdiri segaris dengan nilai-nilai leluhur dalam mencapai tujuan.
- 7) Membangun hubungan *relationship* secara efektif, memberi penghargaan atau respek kepada orang lain, memiliki kepedulian, memandang orang lain sebagai aset berharga yang harus diperhatikan dan diperlakukan dengan baik.
- 8) Inovatif dan proaktif, mengubah cara berpikir secara konvensional ke paradigma baru yang dinamis, melakukan terobosan-terobosan

berfikir kreatif dan produktif, serta mengamati langkah kedepan, dan isu-isu di organisasi.<sup>16</sup>

Berdasarkan ciri di atas dapat disimpulkan seorang pemimpin visioner memiliki keinginan yang besar untuk membentuk masa depan yang cerah, dimana seorang pemimpin harus berfikir secara logis, kreatif, mengenai rencana strategis yang akan ditetapkan, mampu berinovasi inspiratif, teguh pada nilai spritual, optimis, mampu mengajak orang lain memanfaatkan kesempatan yang ada untuk mewujudkan visi sebagai tujuan bersama.

c. Peran Kepemimpinan Visioner

Nanus, menyatakan bahwa pemimpin visioner memiliki empat peran yang harus dijalankan dalam melaksanakan kepemimpinannya, antara lain:<sup>17</sup>

- 1) Penentu arah (*direction setter*). Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang.
- 2) Agen perubahan (*agen of change*). Pemimpin ini selalu memikirkan pengembangan inovasi untuk pembelajaran, manajemen di sekolah, dan hubungan kerja sama yang dilakukan dengan dunia usaha. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu melakukan antisipasi dari

---

<sup>16</sup> Djoko Soelistya, *Kepemimpinan Strategis* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2022), 109–10.

<sup>17</sup> Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense Of Direction For Your Organization*, 2001, 15–18.

perkembangan dunia luar, membuat perkiraan implikasinya terhadap organisasi, dan memprioritaskan perubahan.

- 3) Juru bicara (*spokesperson*). Pemimpin visioner sebagai juru bicara harus mampu mengkomunikasikan pesan yang melibatkan diri dan semua orang dalam mencapai visi organisasi secara internal maupun eksternal. Seorang pemimpin selain memberikan keyakinan terhadap orang di lingkungan internal, juga harus memberikan keyakinan terhadap lingkungan eksternal melalui perkenalan dan sosialisasi kelebihan dari visi organisasi yang berpengaruh pada kemajuan organisasi.
- 4) Pelatih (*coach*). pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Penerapan visi dilakukan melalui pemberian arahan, harapan, dan membangun rasa percaya pada para bawahan. Pemimpin visioner menjadi suri teladan yang baik dengan memberikan semangat dan membantu bawahan untuk belajar dan tumbuh.

Pemimpin visioner sangat menghargai keberhasilan dan menghormati kemampuan pegawai dalam mencapai visi organisasi. Pemimpin visioner sebagai pelatih yang profesional harus mampu melakukan pengembangan profesionalisme bawahan dengan program pelatihan untuk peningkatan kualitas kinerja pegawai.



### 3. Komunikasi Organisasi

#### a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Menurut Pace dan Faules mengemukakan bahwa komunikasi organisasi didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tersebut.<sup>18</sup> Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Pace dan Faules juga menjelaskan bahwa komunikasi organisasi sebagai perantara sumber daya manusia dan berfungsinya organisasi dan hasil organisasi, berupa vitalitas kinerja.<sup>19</sup> Dalam hal ini komunikasi organisasi dapat mempengaruhi kinerja para anggota organisasi, yang mana suatu organisasi akan mencapai tujuannya apabila didukung adanya komunikasi organisasi yang dapat memberikan pemahaman satu sama lain.

Sedangkan, menurut Dedy Mulyana komunikasi organisasi adalah komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar dari pada komunikasi kelompok.<sup>20</sup>

Komunikasi organisasi juga dapat di definisikan sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan

---

<sup>18</sup> Riinawati, *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi Dan Organisasi* (Yogyakarta: PT. Pustaka Baru, 2019), 16.

<sup>19</sup> Pace and Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, 368.

<sup>20</sup> Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. Cetakan Ke 18* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 33.

yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.<sup>21</sup>

Komunikasi organisasi adalah komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi.<sup>22</sup> Oleh karena itu, ketika organisasi dianggap sekedar sekumpulan orang yang berinteraksi, maka komunikasi organisasi akan berpusat pada simbol-simbol yang akan memungkinkan kehidupan suatu organisasi, baik berupa kata-kata atau gagasan-gagasan yang mendorong, mengesahkan mengkoordinasikan dan mewujudkan aktivitas yang terorganisir dalam situasi-situasi tertentu.

Dari beberapa pengertian komunikasi organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan serangkaian proses penyampaian informasi atau pesan yang dilakukan oleh sekumpulan orang di dalam organisasi baik berupa kata-kata atau gagasan-gagasan yang mendorong, mengesahkan, mengkoordinasikan dan mewujudkan aktivitas yang terorganisir dalam situasi tertentu dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama.

#### b. Arah Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dapat berlangsung kapan saja dan dimana saja. Terdapat dua tipe komunikasi dalam kehidupan organisasi, antara lain: 1) Komunikasi Internal, yang terdiri dari komunikasi vertikal (komunikasi atas ke bawah dan komunikasi bawah ke atas) dan komunikasi horizontal (komunikasi sesama anggota), 2) Komunikasi

---

<sup>21</sup> Muhammad Arni, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 67.

<sup>22</sup> S. Djuarsa Senjaya, "Teori Komunikasi" (Jakarta: Universitas Terbuka, 1994), 133.

Eksternal, yang terdiri dari komunikasi antara organisasi kepada khalayak dan komunikasi dari khalayak kepada organisasi.<sup>23</sup>

Menurut Pace dan Faules terdapat beberapa jenis komunikasi organisasi, sebagai berikut:<sup>24</sup>

1) Komunikasi vertikal dari atas ke bawah

Komunikasi yang dijalankan dengan ciri utama yaitu informasi mengalir dari jabatan lebih tinggi kepada yang lebih rendah. Umumnya jenis informasi yang disampaikan sangat erat kaitannya dengan aktifitas kerja yang harus dilakukan anggota. Komunikasi ini digunakan pimpinan kelompok dan manajer untuk menetapkan rencana dan sasaran, memberikan intruksi pekerjaan, menginformasikan prosedur atau kebijakan kepada bawahan, menunjukkan masalah-masalah yang perlu perhatian untuk dicarikan solusinya, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja para bawahan.

2) Komunikasi vertikal dari bawah ke atas

Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik dari bawahan ke atasan (pemimpin), seperti menginformasikan kepada mereka mengenai tugas-tugas yang telah dikerjakan, menginformasikan kemajuan sasaran yang telah ditetapkan, dan menyampaikan permasalahan maupun kesulitan yang dihadapi.

3) Komunikasi horizontal

---

<sup>23</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 122.

<sup>24</sup> Pace and Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, 185–90.

Komunikasi ini terjadi antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja ditingkat yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama, ataupun disetiap personil yang secara horizontal. Komunikasi horizontal memiliki fungsi memperlancar aktifitas organisasi dalam melakukan koordinasi perencanaan dan pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan, menyelesaikan permasalahan yang harus dihadapi bersama, serta memberikan dukungan satu sama lain dalam hubungan kerja yang produktif.

#### 4) Komunikasi lintas saluran

Komunikasi organisasi muncul atas kegiatan pegawai untuk berbagai informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka.

#### c. Fungsi Komunikasi Organisasi

Untuk mencapai tujuan bersama dari suatu organisasi, komunikasi organisasi menjadi kebutuhan individu sebagai media ataupun sistem yang menunjang, mendukung dan juga membatasi kegiatan dalam organisasi. Dalam praktiknya komunikasi organisasi menurut Sendjadja memiliki empat fungsi, diantaranya:<sup>25</sup>

- 1) Fungsi Regulatif, komunikasi organisasi dipandang sebagai suatu media atau sistem yang memberlakukan peraturan-peraturan dalam organisasi kepada anggotanya.

---

<sup>25</sup> Bunga and Marlinda Irwanti, "Peran Komunikasi Organisasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMK Bina Rahayu Depok," 36–37.

- 2) Fungsi Informatif, komunikasi organisasi dipandang sebagai suatu media atau sistem pemrosesan informasi, dimana setiap anggotanya mendapatkan informasi tepat dan *up to date* sesuai dengan kebutuhan untuk menunjang pekerjaan.
- 3) Fungsi Integratif, komunikasi organisasi dipandang sebagai suatu media atau sistem yang menyediakan saluran komunikasi yang memungkinkan anggota organisasi dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Saluran komunikasi yang dimaksud dapat dalam bentuk formal maupun informal.
- 4) Fungsi Persuasif, komunikasi organisasi dipandang sebagai suatu media atau sistem yang membuat anggotanya melakukan kegiatan sesuai dengan peraturan organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

## **B. Kerangka Berpikir**

Berdasarkan beberapa kajian teori yang telah dijelaskan di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut: Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu Kepemimpinan visioner (X1), dan Komunikasi organisasi (X2), sedangkan variabel terikatnya yaitu Kinerja guru (Y).

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Guru**

Seorang kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang dapat diterima oleh para anggota, selain itu kepala sekolah juga harus bisa mendayagunakan sumber daya yang ada, terutama sumber daya manusia yaitu tenaga pendidik dan kependidikan. Menurut Mujtahid, setiap perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan diarahkan agar dapat

membantu pencapaian tujuan pendidikan, sehingga kepala sekolah berkewajiban untuk membina, mengarahkan, menugasi, memeriksa, dan mengukur hasil kerja para guru di sekolah yang dipimpinnya.<sup>26</sup>

Kepala sekolah dalam membuat kebijakan dan operasional kerja selalu berdasarkan pada visi yang dijadikan sebagai pencapaian tujuan bersama. Visi menjadi pengikat bagi semua komponen yang ada di sekolah dalam menjalankan aktivitasnya. Agar visi yang telah ditetapkan dapat dijalankan secara konsisten, maka dalam hal ini kepala sekolah harus menrapkan gaya kepemimpinan visioner.

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai visi atau cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personel.

Setiap perilaku, sikap serta tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan tentu akan mempengaruhi perilaku para anggota. Apabila kepala sekolah menjalankan perannya sesuai prosedur dan teknis yang telah di tentukan maka guru pun juga akan menjalankan tugasnya sesuai apa yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan penjelasan di atas, teori Burth Nanus menjelaskan bahwa terdapat empat indikator yang menekankan pada peran kepemimpinan visioner kepala sekolah yaitu sebagai penentu arah, agen

---

<sup>26</sup> Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru*.

perubahan, juru bicara, dan pelatih.<sup>27</sup> Keempat peran ini dapat menggerakkan komponen kerja lembaga pendidikan, pengaruh sosial terhadap para guru, siswa maupun stakeholder, serta tindakannya dalam membuat berbagai kebijakan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat di simpulkan bahwa penerapan kepemimpinan visioner kepala sekolah diharapkan mampu berpengaruh terhadap kinerja guru di lembaga pendidikan. Dimana, sebagai pemimpin yang visioner senantiasa harus memikirkan masa depan lembaga pendidikan, memperhatikan kebutuhan kondisi para guru dan siswa, serta senantiasa memberikan arahan dan bantuan dalam mengembangkan keterampilan anggota.

## 2. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Sebuah lembaga pendidikan tentu tidak terlepas dari adanya komunikasi organisasi, setiap aktivitas kerja warga sekolah baik kepala sekolah, guru maupun staff lainnya dilakukan dengan berkomunikasi satu sama lain guna mencapai tujuan bersama.

Komunikasi organisasi sangat penting dilakukan, adanya komunikasi organisasi ini dapat mempermudah sistem kerja sekolah. Komunikasi organisasi bertujuan untuk saling menyampaikan informasi/pesan, bertukar pikiran dan berkoordinasi dalam menjalankan tugas, supaya tidak terjadi kesalahpahaman.

Pada dasarnya guru menjadi faktor penting dalam menjalankan seluruh aktivitas sekolah, semua yang dikerjakan guru tentu melalui

---

<sup>27</sup> Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense Of Direction For Your Organization* (San Fransisco, LA: Jossey Bass Publishers, 2001), 15–18.

komunikasi organisasi baik dari arahan kepala sekolah, sesama guru, maupun dengan para siswa saat proses pembelajaran.

Komunikasi organisasi dapat mempengaruhi kinerja guru, hal ini dikarenakan adanya kesadaran semua pihak guru, terlebih dari kepala sekolah yang mampu menggunakan komunikasi organisasi untuk mengarahkan dan membimbing guru dalam meningkatkan kinerjanya. Apabila komunikasi organisasi di sekolah dapat berjalan baik, maka kinerja guru juga dapat ditingkankan.

Menurut teori Pace dan Faules yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi terbagi menjadi tiga jenis yaitu komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi lintas saluran.<sup>28</sup> Komunikasi vertikal terjadi antara atasan dan bawahan, seperti kepala sekolah ke guru dalam menyampaikan intruksi, prosedur, kebijakan kerja, dan lainnya. Sedangkan guru ke kepala sekolah dalam menyampaikan hasil kerja, menyampaikan keluhan, meminta pendapat, saran maupun solusi.

Selanjutnya komunikasi horizontal, terjadi antar sesama bawahan, seperti halnya komunikasi antar guru sesama guru dalam bertukar informasi dan pikiran, berkoordinasi, dan saling mendukung. Terakhir komunikasi lintas saluran, terjadi guru bertukar informasi dengan rekan yang berbeda jabatan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan, selain kepemimpinan kepala sekolah tentu komunikasi organisasi yang diterapkan di sekolah juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru.

---

<sup>28</sup> Pace and Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, 185–90.



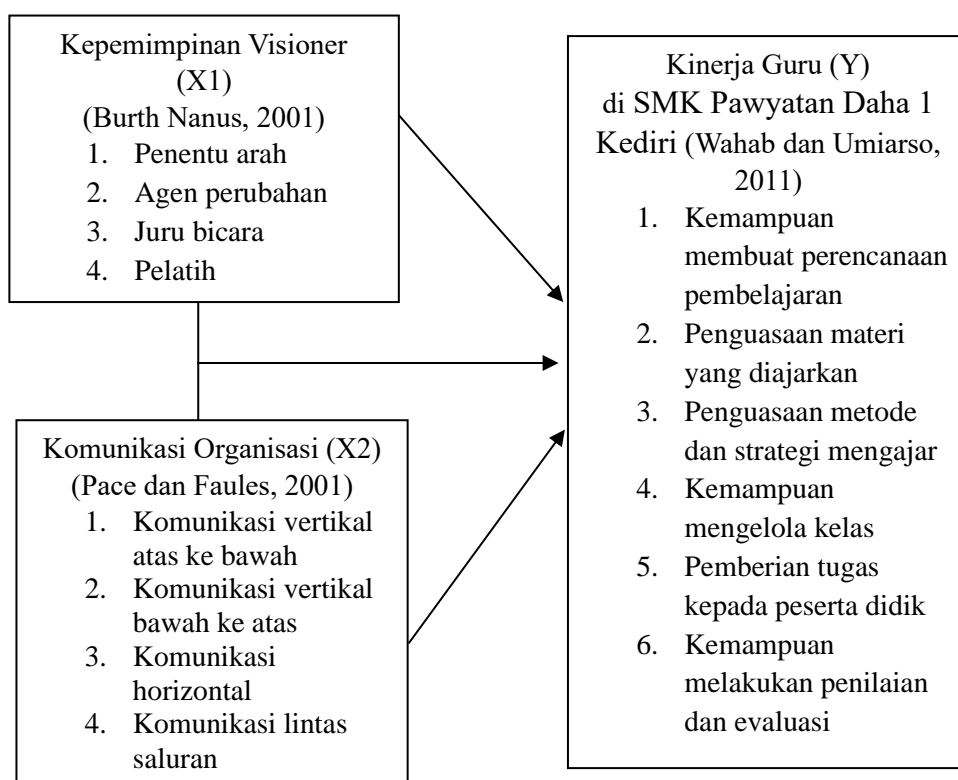
### 3. Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Faktor kepemimpinan visioner dan komunikasi organisasi secara bersama-sama harus dilaksanakan dengan optimal. Kepemimpinan visioner kepala sekolah selalu memandang ke masa depan, memiliki keyakinan terhadap visi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang dapat menggerakkan komponen kerja lembaga pendidikan, memiliki pengaruh sosial terhadap para guru, siswa maupun stakeholder, serta tindakannya dalam membuat berbagai kebijakan. Selain itu, pemimpin yang memperhatikan kebutuhan para anggotanya, termasuk memberikan arahan para guru dalam upaya peningkatan kinerja.

Setiap menjalankan suatu aktivitas di sekolah tentu komunikasi organisasi sangat penting dilakukan. Begitupun dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah dan guru senantiasa harus saling berkomunikasi satu sama lain baik mengenai tugas maupun hasil kerja yang telah dikerjakan. Apabila komunikasi organisasi yang diterapkan dapat berjalan baik, maka akan berpengaruh positif pada kinerja para anggota.

Guru yang mempunyai kinerja baik menjadi penentu agar peserta didik dapat mencapai tujuan pendidikan. Kemampuan yang ditunjukkan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran melalui beberapa tahapan mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga mengevaluasi hasil belajar yang dilakukan secara menyeluruh. Dengan harapan bisa menghasilkan perbaikan dan hasil kerja yang sangat memuaskan yang dapat dirasakan bagi siswa dan lingkungannya.

Kualitas pendidikan akan terwujud bilamana guru dapat melaksanakan tugas secara profesional, cara kerja yang profesional dan dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah, apabila kepala sekolah memiliki kepemimpinan yang dapat diterima dan disenangi oleh anggotanya, maka akan lebih mudah menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Secara ringkas kerangka berpikir pada penelitian ini dapat dilihat pada berikut:



### C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis di atas, maka rumusan hipotesis pada penelitian ini yaitu:

1.  $H_a$  : Terdapat pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kinerja Guru di SMK Pawayatan Daha 1 Kediri  
 $H_o$  : Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kinerja Guru di SMK Pawayatan Daha 1 Kediri
2.  $H_a$  : Terdapat pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMK Pawayatan Daha 1 Kediri  
 $H_o$  : Tidak terdapat pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMK Pawayatan Daha 1 Kediri
3.  $H_a$  : Terdapat pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMK Pawayatan Daha 1 Kediri  
 $H_o$  : Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMK Pawayatan Daha 1 Kediri