

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Konsep yang dibahas berdasar variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi: *kepemimpinan kewirausahaan guru, kompetensi guru, kepuasan kerja guru dan kinerja guru* Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kota Surabaya. Teori Perilaku Organisasi digunakan sebagai *grand theory* dan *Teori Kompetensi* sebagai landasan penelitian yang menganalisis variabel-variabel dalam penelitian ini

2.1.1. Perilaku Organisasi

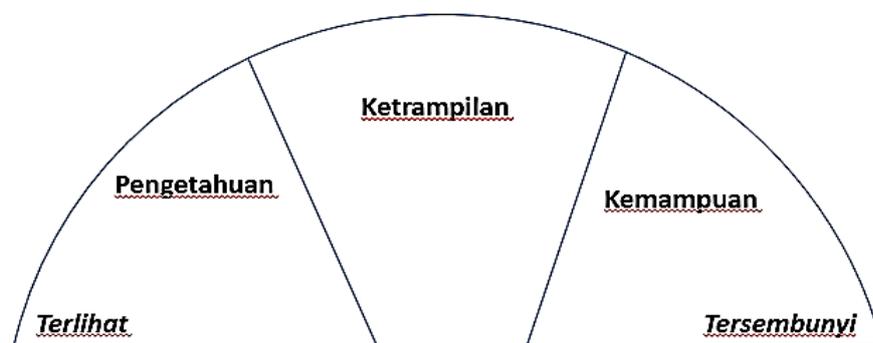
Menurut Robbins (1998:7-9), Robbins (2001:6-7), Robbins (2003:8), Kreitner (2014: 6), Robbins and Judge (2015:5-6) Perilaku Organisasi merupakan bidang studi yang menginvestigasi pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi. Perilaku Organisasi merupakan sebuah bidang studi, artinya Perilaku Organisasi merupakan area keterampilan yang jelas dengan tubuh keilmuan umum. Perilaku Organisasi mempelajari tiga penentu perilaku dalam organisasi yaitu individu, kelompok dan struktur. Selain itu, Perilaku Organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok dan efek dari struktur terhadap perilaku agar organisasi bekerja lebih efektif.

2.1.2. Teori Kompetensi

Kompetensi dikaitkan dengan peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi pada masa sekarang dapat dipahami sebagai *people related business*

issue, yaitu sebagai sosok yang dituntut dapat berperan aktif dalam organisasi (Schuller & Walker, 1990:5-19). Hal ini disebabkan karena kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim (*competency is base characteristic that's in correlation with individual and team performance achievement*, Mathis & Jackson, 2011:249).

Model konseptual kompetensi seperti yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan.



Gambar 2.1. Model konseptual kompetensi

Sumber: *Human Resource Management*, Mathis & Jackson, (2011)

Kompetensi terlihat (*visible competence*) dan kompetensi tersembunyi (*hidden competence*) menggambarkan bahwa terdapat kompetensi yang terlihat dan tersembunyi dalam diri seseorang. Pengetahuan dapat dikenali oleh banyak perusahaan dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan yang akan dikerjakan, sehingga lebih terlihat. Adapun keterampilan sebagian dapat terlihat, misalnya keterampilan dalam membuat laporan keuangan, dan sebagian dapat tersembunyi, misalnya keterampilan dalam bernegosiasi merupakan keterampilan yang secara kasat mata tidak teridentifikasi. Keterampilan yang merupakan kompetensi tersembunyi dapat berupa talenta, misal talenta dalam menciptakan suatu inovasi ataupun kreatif dalam mengerjakan sesuatu, kompetensi dalam mengatasi konflik interpersonal, lebih sulit diidentifikasi dan dinilai. Tidak menutup kemungkinan

kompetensi tersembunyi berupa kemampuan ataupun kecakapan tertentu, mungkin lebih berharga karena kompetensi tersembunyi (*hidden competence*) merupakan faktor yang dominan dalam mempengaruhi kinerja individu.

Karakteristik yang berada di bagian tersembunyi dari setiap individu diklasifikasikan sebagai kompetensi tersembunyi (*hidden competence*). Karakteristik tersembunyi tersebut berhubungan dengan kepribadian yang terdiri dari motivasi (*motives*), sifat (*traits*), dan konsep diri (*self concept*) (Spencer & Spencer, 1993).

Motive atau motivasi merupakan keinginan setiap individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2004:312), dorongan yang menyebabkan setiap individu melakukan sesuatu (Wursanto, 1987:132), sehingga *motive* mengemudikan, mengarahkan, dan menentukan tingkah laku ke arah dan/atau menjauh dari perbuatan atau tujuan tertentu (Spencer & Spencer, 1993).

Ada dua jenis *motive* atau motivasi yang ada dalam diri setiap individu, yaitu motivasi untuk berprestasi dan motivasi untuk bekerja (David C. McClelland, 1985). Karakteristik setiap individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi tentu memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya, memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapi, melakukan keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu (David C. McClelland, 1985). Adapun motivasi (*motive*) bekerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya demi untuk

mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya (As'ad, 1987).

Sifat (*traits*) terkait dengan karakteristik fisik atau respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi (Funder, 2001), dianggap sebagai aspek pemikiran yang abadi, perasaan, dan perilaku yang membedakan individu satu dengan individu lainnya (Cloninger, 2009).

Konsep diri (*self concept*) berhubungan dengan sikap seseorang, nilai atau *image* diri (Spencer & Spencer, 1993). Konsep diri merupakan sekumpulan karakteristik, sifat, perasaan, *image*, sikap, kemampuan, dan elemen psikologis lainnya yang mengatribusi seseorang (Kobal, 2000), yang kemudian menjadi total penilaian seseorang tentang penampilan, latar belakang dan asal usul, kemampuan dan sumber daya, serta sikap dan perasaan sebagai kekuatan untuk menyutradarai perilakunya (Reglin dan Chinsom, 1992).

Uraian di atas dalam konteks pendidikan: pembelajaran berbasis kompetensi saat ini fokus pada hasil pembelajaran dan membahas ide-ide dasar yang berkaitan dengan apa yang harus dipelajari oleh peserta didik daripada tujuan yang bersifat tradisional untuk mendefinisikan apa yang mereka pelajari. Pembelajaran berbasis kompetensi merupakan metode untuk menjaga pendidikan umum dan profesional tetap seimbang dengan kebutuhan masyarakat dan pasar tenaga kerja. Dengan kata lain, pembelajaran yang berorientasi pada pencapaian kompetensi peserta didik dapat dilihat dari pemahaman konsep, keterampilan menerapkan konsep dalam berbagai konteks serta sikap-sikap yang menyertainya, karena fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan, pemahaman dan keterampilan guna mencapai hasil belajar yang optimal. Dengan demikian, sangat diperlukan untuk

mengembangkan kompetensi tersembunyi guru (*teacher hidden competence*) secara bertahap dan kontinyu baik oleh pelaksana pendidikan dan pihak-pihak yang berkepentingan demi peningkatan kinerja guru.

2.1.3. Kepemimpinan Kewirausahaan

2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan Kewirausahaan

Dalam konteks guru sebagai pemimpin dapat dikatakan seperti *Superman* dengan sifat: (bahasa Jawa) *ngluruk tanpo bolo, menang tanpo ngasorake, sekti tanpo aji, sugih tanpo bondho*, karena memiliki kekuasaan, kompetensi, kredibilitas, kemauan, semangat, dan keberanian (Djohan, 2016:23), dengan mengombinasikan antara kematangan pribadi guru dan penguasaan keterampilan keprofesionalannya.

Jarang dijumpai guru di dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin bagi peserta didik tanpa kompetensi. Akan tetapi, tidak semua guru mampu memainkan peran kepemimpinan sesuai dengan situasi yang membuat peserta didik merasa senang dan patuh mengikuti dan menjalankan semua perintah, arahan, ajakan, dan bimbingan yang diberikan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Hal ini senada dengan pernyataan Renko et al (2015:55) bahwa kepemimpinan kewirausahaan merupakan tindakan dalam memengaruhi dan mengarahkan kinerja karyawan ke arah pencapaian tujuan organisasi yang melibatkan pengakuan dan memanfaatkan peluang.

Greenberg et al. (2011:2) menggarisbawahi bahwa kepemimpinan kewirausahaan tidak identik dengan kewirausahaan. Ini adalah model kepemimpinan baru. Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan merupakan bentuk kepemimpinan yang memahami

pentingnya tindakan kewirausahaan oleh manajer pada tingkat manapun untuk membentuk keunggulan kompetitif berkelanjutan sebagai dasar untuk pertumbuhan yang menguntungkan, kemudian tindakan kewirausahaan dalam hal ini didasari oleh inovasi, berani mengambil resiko dan proaktif (Covin & Slevin, 1991:21).

Guru sebagai pemimpin dalam proses pembelajaran memberikan keteladanan, atau dengan istilah yang dicetuskan oleh Ki Hajar Dewantara “*Ing Ngarso Sung Tulodo*”. Berdasar pada konsep kepemimpinan kewirausahaan yang menekankan pada perilaku inovatif, berani mengambil resiko dan proaktif, maka ketika guru berada di sekolah atau di kelas dapat dikatakan bahwa dirinya sebagai pemimpin bagi peserta didik. Guru diharapkan mampu memimpin peserta didik dengan cara-cara yang inovatif, mempertahankan dirinya selalu bersikap proaktif dan berani mengambil langkah-langkah berisiko namun progresif dan efektif dalam pembelajaran.

2.1.3.2. Tugas Kepemimpinan Kewirausahaan

Disebutkan bahwa fungsi manajemen meliputi *planning, organizing, leading, and controlling* (Bateman, 2007:16-18), (Robbins, 2003:4-5, (Robbins & Mary Coulter, 2003:7-8), dan (Dubrin, 2006:7-13). Empat fungsi manajemen ini untuk mendeskripsikan fungsi sekaligus tugas pimpinan yang kemudian disebut sebagai pemimpin atau sebutan lain yang sesuai di masing-masing organisasi.

Berdasar pada penjelasan singkat tersebut dalam konteks guru sebagai pemimpin yaitu menjalankan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) dengan sebaik-baiknya mulai dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan hingga mengendalikan proses pembelajaran dengan berbekal: pengetahuan, keterampilan dan perilaku (UU No. 14 Tahun 2005 pasal 8).

Sejumlah tugas guru seperti yang dijelaskan tersebut dapat dipahami secara implementatif sebagai berikut: 1) guru menyusun perencanaan pembelajaran, 2) guru menjalankan proses pembelajaran, 3) guru melakukan penilaian dan evaluasi proses pembelajaran (UU No. 14 Tahun 2005 pasal 20). Namun demikian, tiga tugas ini tidak bisa berjalan lancar dan efektif apabila guru tidak menganalisis karakteristik peserta didik terlebih dahulu terkait perkembangan aspek kognitif, afektif, dan psikomotor.

Setelah analisis dilakukan, guru menyusun rencana pembelajaran yang dituangkan dalam bentuk Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dengan sistematika yang ditentukan oleh masing-masing sekolah/madrasah yang merujuk pada Pedoman Teknis (Domnis). RPP Kurikulum K-13 sesuai Permendikbud No 22 Tahun 2016 disusun dengan memasukan empat keterampilan yang terintegrasi yaitu literasi (*literation*), C-4 (*communicative, creative, collaborative and critical thinking*), HOTS (*High Order Thinking Skills*), dan PPK (Pendidikan Penguatan Karakter),

Empat keterampilan yang terintegrasi di dalam RPP mempertimbangkan hasil analisis aspek kognitif, afektif dan psikomotor peserta didik. Hal ini dilakukan sebagai upaya mengorganisasikan kompetensi yang akan dicapai disesuaikan dengan karakteristik peserta didik yang bisa dilihat di tujuan pembelajaran di dalam RPP. Tugas guru selanjutnya yaitu menjalankan RPP dalam proses pembelajaran. Proses ini mencakup kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup. Di tahap ini, guru sebagai pemimpin pembelajaran harus memilih dan menerapkan pendekatan, teknik dan kiat yang sesuai untuk menjelaskan, melatih, membimbing, memberi contoh, dan memerintah peserta didik agar fokus di dalam melibatkan diri

selama proses pembelajaran. Di tahap ini pula, guru mengarahkan dan mengendalikan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi diri dan memfasilitasi sesuai dengan potensi diri mereka baik akademik dan nonakademik.

Tugas guru di tahap akhir proses pembelajaran yaitu melakukan penilaian proses pembelajaran dan penilaian dalam bentuk tugas kokurikuler baik terstruktur maupun non-struktur, kemudian melakukan evaluasi terhadap proses pembelajaran yang telah dijalankan. Hal ini dilakukan untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar peserta didik. Tingkat ketuntasan digunakan guru sebagai pijakan untuk melakukan perbaikan rencana pembelajaran selanjutnya.

2.1.3.3. Fungsi Kepemimpinan Kewirausahaan

Seorang pemimpin dapat berfungsi baik bergantung pada bagaimana dia menggerakkan dan mengarahkan orang-orang yang dipimpin agar mau mengerjakan yang benar dengan benar. Secara umum fungsi kepemimpinan kewirausahaan sebagai koordinator kegiatan, agen informasi, pengendali, perumus tujuan, pengambil keputusan/kebijakan, sang *uswah* (figur contoh), figur ayah, dan lain-lain. Dengan demikian, kepemimpinan kewirausahaan seperti ini berfungsi sebagai 1) fungsi instruktif, 2) fungsi konsultatif, 3) fungsi partisipatif, 4) fungsi delegatif, dan 5) fungsi pengendalian (Rivai, 2009:53)

Penjelasan tentang fungsi pemimpin di atas dalam konteks guru; guru sebagai *fungsi instruktif*, artinya guru memimpin proses pembelajaran dengan materi pelajaran yang tepat, Kepemimpinan guru yang efektif memerlukan kemampuan untuk mengarahkan, menggerakkan dan memotivasi peserta didik agar mau melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan instruksi guru.

Fungsi konsultatif; artinya agar proses pembelajaran efektif, guru membangun tiga jalur komunikasi dua arah: guru dengan peserta didik, peserta didik dengan peserta didik dan peserta didik dengan guru.

Fungsi partisipatif; artinya guru secara aktif melibatkan diri dalam proses pembelajaran dengan memerankan suatu peran yang sesuai dengan materi pelajaran dan karakteristik peserta didik. Yang perlu mendapat perhatian bahwa keterlibatan guru tetap sebagai pemimpin—tidak boleh lepas dari itu.

Fungsi delegatif; artinya guru mengutus (menunjuk) peserta didik baik individu maupun kelompok sebagai utusanya untuk melakukan suatu tugas terstruktur, non-struktur, pengayaan, *peer teaching* dan lain sebagainya.

Fungsi pengendali; artinya guru melakukan muhasabah (introspeksi) melalui pengawasan pembelajaran sehingga ditemukan deviasi, kelemahan, kekurangan, kesalahan, dan hambatan selama proses pembelajaran berlangsung, yang selanjutnya dijadikan umpan balik (*feedback*) untuk menyusun perencanaan pembelajaran yang dijalankan dalam proses pembelajaran selanjutnya.

Yang perlu dilakukan guru dalam menjalankan fungsi pengendalian proses pembelajaran, yaitu menentukan kriteria pengendalian, membandingkan hasil pembelajaran saat ini dengan hasil pembelajaran yang lalu, dan melakukan perbaikan sesuai dengan isi Kontrak Pembelajaran yang dibuat oleh peserta didik di awal tahun pelajaran.

2.1.3.4. Tujuan Kepemimpinan Kewirausahaan

Tujuan kepemimpinan kewirausahaan yaitu sebagai sarana untuk mencapai tujuan dan memotivasi orang lain, (sumber: *maxmanroe.com*: Pengertian Kepemimpinan). Tujuan kepemimpinan kewirausahaan ini apabila

diinterpretasikan dalam konteks guru sekurang-kurangnya ada tiga yaitu (1) guru sebagai motivator, (2) guru sebagai alat mencapai tujuan, dan (3) guru sebagai pengarah (Sardiman, 2016:75-76), (UU No. 20 Th. 2003), dan (Mulyasa, 2013:59).

Guru sebagai motivator; guru sebagai pemimpin proses pembelajaran, kehadirannya bertujuan untuk memotivasi peserta didik sekaligus menentukan arah yang harus dilewati oleh peserta didik dalam proses pembelajaran.

Guru sebagai alat mencapai tujuan; guru menempatkan diri sebagai alat atau sarana untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas sehingga hasil pembelajaran juga berkualitas.

Guru sebagai pengarah; guru mengarahkan, memberi nasehat dan memberi contoh agar peserta didik merasa nyaman, kemudian mau dan mampu melakukan perubahan yang didasari dengan kesadaran dan pemahaman tentang pentingnya belajar.

2.1.3.5. Manfaat Kepemimpinan Kewirausahaan

Secara kodrati setiap orang yang terlahir di dunia membawa sifat kepemimpinan. Kehadirannya di dunia berkewajiban memberi rasa damai karena cinta dan kasih sayang serta bermanfaat bagi semua makhluk ciptaan Allah/Tuhan Semesta Alam melalui sifat kodratinya sebagai *rahmatan lil 'alamiin* (QS. Al-Anbiyâ':107).

Uraian singkat di atas dalam konteks guru sebagai pemimpin bertanggungjawab menjaga dan memanfaatkan segala atribut yang melekat pada dirinya baik yang nampak maupun tidak nampak dengan sebaik mungkin karena sadar apapun yang melekat pada dirinya akan dimintai pertanggungjawaban kelak

di kemudian hari. Oleh karena itu, jiwa kepemimpinan kewirausahaan guru patut ditingkatkan agar bermanfaat untuk diri sendiri, peserta didik, keluarga, dan masyarakat, bangsa dan agama. Karena profesi guru adalah kepercayaan yang harus dijalankan, maka kepemimpinan kewirausahaan guru harus memberikan manfaat dengan berbekal: 1). kenal pada diri sendiri, 2). Taat azas dan disiplin, 3) amanah, dan 4) kompetensi (UU No.14 Tahun 2005), (UU No. 13 Tahun 2003), (al-Bantani, 2013:37-39).

Kenal pada diri sendiri; guru secara badaniah dan rohaniah sebagai sosok yang menngenal dirinya sebagai pemimpin berkewajiban membimbing peserta didik untuk mengenali diri sehingga mereka bisa tumbuh dan berkembang menjadi generasi penerus yang percaya diri.

Taat azas dan disiplin, guru sebagai pemimpin yang taat azas dan disiplin dalam menjalankan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) sebagai guru harus mampu membuat peserta didik menjadi sadar tentang pentingnya berperilaku patuh, disiplin dan mandiri dalam belajar.

Amanah, guru sebagai pemimpin mampu menjadikan dirinya sebagai sosok yang memiliki sikap amanah dalam menjalankan semboyan yang dicetuskan oleh tokoh pendidikan nasional Ki Hajar Dewantara“*Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*” untuk mendidik peserta didik tentang cara belajar, berkomunikasi, berinteraksi dengan orang lain dengan sikap amanah.

Kompetensi, guru sudah barang tentu memiliki kompetensi untuk memimpin peserta didik dalam proses pembelajaran di sekolah/madrasah. Kompetensi dimaksud meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi

sosial, kompetensi profesional (Permendiknas No. 16 Tahun 2007), kompetensi *leadership* dan kompetensi spiritual (Kepmenag No. 211 Tahun 2011).

Kompetensi yang disebutkan di atas digunakan guru untuk mendidik dan mengajar peserta didik melalui proses pembelajaran dengan pendekatan Empat Pilar Pendidikan Internasional oleh UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) yaitu *learning to know, learning to do, learning to be, and learning to live together*. Pendekatan ini dijalankan oleh guru dalam proses pembelajaran dengan harapan agar peserta didik bisa berkembang menjadi sosok yang terampil, mandiri, ber-*marwah* dan bermartabat sehingga bermanfaat bagi diri sendiri, keluarga, masyarakat, bangsa dan agama.

2.1.3.6. Karakteristik Kepemimpinan Kewirausahaan

Nicholson (1998:530), Jendral H. Norman Schwazlopf berkata bahwa kepemimpinan adalah gabungan antara strategi dan karakter. Akan tetapi, kalau harus memilih salah satu, maka pilihannya adalah karakter.

Karakter (watak) pemimpin di atas dalam konteks kepemimpinan kewirausahaan guru dapat dimaknai bahwa hadirnya guru perlu memiliki sifat: 1) *siddiq*: jujur dan benar, 2) *amanah*: dapat dipercaya, 3) *tabligh*: menyampaikan, dan 4) *fathanah*: cerdas atau pandai (al-Bantani, 2013:37-39).

Jujur dan benar (*siddiq*); berperilaku jujur dan benar sangat didambakan oleh peserta didik. Kejujuran dan kebenaran tentang perkataan guru merupakan faktor penting untuk menentukan keberhasilan pembelajaran moralitas peserta didik. Di samping itu, sifat jujur juga mampu mengantarkan dirinya untuk melakukan analisis proses pembelajaran yang sudah berjalan secara efektif, kemudian hasil analisis

digunakan sebagai pijakan untuk menentukan variasi model pembelajaran di dalam rencana pembelajaran selanjutnya.

Dapat dipercaya (*amanah*) dalam hal ini menjadi sifat guru untuk menjalankan sejumlah tugas pokok dan fungsinya dengan sebaik-baiknya. Kehadiran guru dengan menerapkan berbagai metode, pendekatan, teknik dan kiat yang disesuaikan dengan karakteristik materi pelajaran dan peserta didik sebagai wujud bahwa dirinya sebagai sosok yang *amanah* karena mau dan mampu mengimplementasikan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang dimiliki dalam kegiatan pembelajaran.

Tabligh artinya menyampaikan. *Tabligh* merupakan sifat kepemimpinan kewirausahaan guru untuk menjalankan sejumlah kewajiban mendidik dan mengajar peserta didik. Dalam hal ini, guru menyampaikan materi pelajaran kepada peserta didik sesuai dengan ketentuan kurikulum yang berlaku.

Fathanah artinya cerdas atau pandai. Setiap guru memiliki kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual dan kecerdasan spiritual. Sebagai contoh, guru berlaku adil merupakan langkah cerdas dan efektif karena bisa membangkitkan potensi dan minat belajar peserta didik. Guru sadar dan menyadari bahwa dirinya sebagai pemimpin dalam proses pembelajaran harus cerdas dalam menciptakan suasana belajar berpusat pada peserta didik yang berdasar pada keberanian melakukan langkah-langkah progresif dan efektif serta melakukan inovasi dalam pembelajaran demi peningkatan kualitas hasil belajar peserta didik.

2.1.3.7. Dimensi Kepemimpinan Kewirausahaan

Karcioglu & Yucel (2004:418) menyebutkan ada sembilan dimensi kepemimpinan kewirausahaan, yaitu 1) menjadi pemain tim, 2) visi, 3) inovasi, 4) pemecahan masalah, 5) menjadi gigih, 6) mengambil risiko, 7) menyesuaikan diri dengan perubahan, 8) mengetahui kebutuhan konsumen, dan 9) ketegasan.

Sembilan dimensi kepemimpinan kewirausahaan yang dikemukakan Karcioglu dan Yucel di atas jika diterapkan oleh guru dapat dijelaskan seperti berikut: (1). *Menjadi pemain tim*; guru memerankan dirinya sebagai pemimpin tim dalam proses pembelajaran dan peserta didik sebagai anggota. Guru menata komposisi pemain tim agar bisa bekerjasama untuk mencapai kesuksesan dalam pembelajaran. (2). *Visi*; guru menjalankan proses pembelajaran dengan komitmen yang berorientasi ke masa depan. (3). *Inovasi*; guru melakukan perbaikan dan pembaharuan model-model pembelajaran. (4). *Pemecahan masalah*; guru berperan sebagai pemecah berbagai hambatan dan masalah dalam pembelajaran. (5). *Menjadi gigih*; guru disiplin dalam mengajar dengan menunjukkan sikap sebagai sosok yang sabar, tangguh, ramah, penyayang, peduli, dan ulet dalam segala situasi dan kondisi. (6). *Mengambil risiko*; guru berkomitmen untuk tetap siap menjalankan proses pembelajaran dengan berbagai risiko. (7). *Menyesuaikan diri dengan perubahan*; guru melakukan koreksi dan perbaikan dengan memanfaatkan berbagai potensi agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. (8). *Mengetahui kebutuhan konsumen*; guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasil pembelajaran yang berbasis pada kepentingan peserta didik. (9). *Ketegasan*; guru memegang peran ganda dalam proses pembelajaran yaitu tegas dan penyayang.

Tegas dalam arti menegakkan aturan-aturan secara konsisten dan penuh dengan komitmen.

2.1.4. Kompetensi

2.1.4.1. Pengertian kompetensi

Kompetensi merupakan suatu keterampilan, pengetahuan, sikap dasar dan nilai-nilai yang terdapat di dalam diri seseorang yang direfleksikan dengan kemampuan berpikir, kemampuan bersikap dan kemampuan bertindak secara konsisten, artinya kemampuan atau kompetensi tidak hanya tentang pengetahuan, kapabilitas dan keterampilan seseorang, tetapi juga kemauan, hasrat dan dorongan untuk melakukan apa yang diketahui agar menghasilkan kemanfaatan. Seseorang memiliki kompetensi sehingga kompeten dalam melakukan suatu kegiatan karena adanya keterampilan, pengetahuan dan sikap kerja (UU No. 13 Tahun 2003) tentang ketenagakerjaan.

Pernyataan di atas selaras dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional bahwa kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu (Kepmendiknas Nomor 045/U/2002), kemudian UU No. 20/2003 tentang Sisdiknas pasal 35 ayat 1 juga menjelaskan bahwa kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan standard nasional yang telah disepakati. Hal ini sejalan dengan pernyataan bahwa kompetensi merupakan karakteristik manusia yang berkaitan dengan efektivitas kinerja yang

dapat dilihat dari perilaku, pemikiran, dan gaya bersikap (Van Looy, Van Dierdonck & Gemmel, 1998: 212).

Springer & Oleksa (2017:20) juga mengatakan bahwa kompetensi diperlakukan sebagai kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Sementara, ciri kepribadian lebih merupakan syarat untuk membangun dan mewujudkan kompetensi. Secara praktis definisi kompetensi adalah kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan (Tahir, 2014:35-36), karena kompetensi merupakan kapabilitas melaksanakan tugas dalam perilaku tertentu (Milkovick & Boudreau, 1997:164).

2.1.4.2. Kompetensi Individu

Spencer & Spencer (1993:25-89) menyatakan bahwa kompetensi individu dikelompokkan menjadi enam yaitu: (1) pencapaian kompetensi dan tindakan, (2) kompetensi pelayanan, (3) kompetensi memengaruhi orang lain (dampak dan pengaruh), (4) kompetensi manajerial, (5) kompetensi keterampilan, (6) keefektifan diri.

Mengacu pada pendapat Spencer dan Spencer di atas dalam konteks kompetensi individu guru dapat dijelaskan seperti berikut: 1) *Pencapaian kompetensi dan tindakan*; sejumlah kompetensi yang dimiliki guru untuk mendorong dirinya menjalankan proses pembelajaran dengan hasil yang berkualitas. 2) *Kompetensi pelayanan*; guru memiliki kemampuan khusus di dalam menjalankan proses pembelajaran sebagai upaya memberikan kemudahan kepada peserta didik. 3) *Kompetensi memengaruhi orang lain*; guru memosisikan dirinya sebagai sarana untuk memberdayakan peserta didik melalui proses pembelajaran

sehingga mereka mampu secara kognitif, afektif dan psikomotor. 4) *Kompetensi manajerial*; guru sebagai administrator dan manajer menyelenggarakan atau menyiapkan, menjalankan dan mengendalikan sejumlah kelengkapan administrasi dan perangkat pembelajaran, dibuat berdasarkan tinggi/rendahnya kompetensi yang dimiliki. 5) *Kompetensi keterampilan* (kognitif); guru mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan segala konsekuensi berbekal kemampuan rasional (dalam ranah kognitif). 6) *Keefektifan diri*; guru menempatkan dan memanfaatkan dirinya dalam proses pembelajaran sebagai implementasi dari persiapan yang dibuat.

2.1.4.3. Dimensi Kompetensi Individu

Moehariono (2009:15) menjelaskan terdapat lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap individu, baik yang berprofesi sebagai karyawan, pegawai maupun guru yaitu 1) *task skills*, keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standard kerja yang ditentukan di tempat kerja; 2) *task management skills*, keterampilan mengelola serangkaian tugas berbeda yang muncul di dalam pekerjaan; 3) *contingency management skills*, keterampilan yang membuat dirinya tanggap dan terampil mengambil tindakan secara cepat dan tepat apabila ada kelainan, persoalan dan lainnya dalam pekerjaan (rutinitas kerja); 4) *job role environment skills*, keterampilan bekerjasama, menjaga keseimbangan kerja, dan memelihara kenyamanan lingkungan kerja; 5) *transfer skill*, kemampuan menyalurkan keterampilan dan kemampuan beradaptasi dengan segala situasi baik di dalam dan di luar tempat kerja.

Lima dimensi kompetensi yang diuraikan di atas dapat diringkas menjadi dua kompetensi individu yaitu *kompetensi dasar (threshold competencies)* merupakan karakteristik utama yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan membaca. *Kompetensi pembeda (differentiating competencies)* yaitu kompetensi yang membuat seseorang berbeda dengan yang lain (Luthans (2004:90).

2.1.4.4. Manfaat Kompetensi

Prihadi (2004:57) menguraikan manfaat kompetensi antara lain: 1) prediktor kesuksesan kerja, 2) merekrut karyawan yang handal, 3) menjadi dasar dalam penilaian, 4) pengembangan karyawan.

Apabila pendapat Prihadi di atas diterapkan di lembaga pendidikan, maka keberhasilan atau kesuksesan lembaga pendidikan salah satunya ditentukan oleh kehandalan guru. Kehandalan dalam merencanakan, menjalankan dan mengevaluasi proses pembelajaran digunakan sebagai pijakan memformulasikan program pengembangan kompetensi guru baik yang diselenggarakan oleh internal lembaga pendidikan maupun pihak-pihak eksternal yang terkait.

2.1.4.5. Aspek-Aspek dalam Kompetensi

Sutrisno (2012: 204), Jack Gordon menyatakan terdapat enam aspek kompetensi yaitu 1) pengetahuan, 2) nilai, 3), sikap, 4) pemahaman, 5) minat, 6) kemampuan.

Enam aspek kompetensi di atas dalam konteks guru dapat dipahami bahwa guru memiliki kemampuan intelektual dan fisik sesuai ketentuan yang didasari oleh

nilai etika profesi, budaya dan nilai *religious* sehingga mampu bersikap dan bertindak secara profesional dalam proses pembelajaran. Guru juga harus memperlihatkan bahwa dirinya memiliki minat kuat dan tulus dalam proses pembelajaran tanpa adanya penekanan terhadap aspek lain seperti sarana-prasarana, pihak manajemen dan lain-lain.

2.1.4.6. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993:9) ada lima karakteristik kompetensi dikenal dengan *Iceberg model*, yaitu 1) motif, 2) sifat atau watak pribadi, 3) Konsep diri dan nilai-nilai, 4) Pengetahuan, dan 5) keterampilan.

Iceberg model di atas dalam konteks guru dapat dideskripsikan seperti berikut: *motif*, guru mengendalikan luapan emosi, hasrat, dan dorongan selama melaksanakan proses pembelajaran. Dengan kata lain, motif merupakan dorongan dalam diri guru yang timbul karena adanya keinginan kuat untuk menjalankan pembelajaran.

Sifat atau watak pribadi, menjadi guru yang baik tidak semudah membalikkan telapak tangan, artinya menjadi guru diperlukan ketulusan dalam berbagi ilmu dengan peserta didik melalui suasana belajar yang menyenangkan didukung sifat ramah, sabar, penuh perhatian, toleransi, empati, simpati, adil, pemaaf, akrab dan sifat-sifat terpuji lainnya.

Konsep diri dan nilai-nilai, guru mampu memandang dan bersikap untuk diri sendiri sebelum mengarahkan dan mengembangkan kepribadian dan perilaku peserta didik. Guru berkeyakinan bahwa kualitas sikap dan kepribadian ditentukan

oleh kematangan konsep diri, yang selanjutnya digunakan memengaruhi perilaku peserta didik melalui proses pembelajaran.

Pengetahuan, guru memiliki pengetahuan, pengalaman dan wawasan luas sebagai bekal mengabdikan dirinya melalui proses pembelajaran yang bernilai dan berkualitas.

Keterampilan, guru melaksanakan proses pembelajaran dengan menerapkan sejumlah keterampilan yang dimiliki, seperti keterampilan menjelaskan, membuka dan menutup pembelajaran, bertanya, memberikan penguatan, mengelola kelas, membimbing dan melatih peserta didik baik kelompok maupun perseorangan.

2.1.4.7. Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Wibowo (2007:115) ada dua belas jenis kompetensi, yaitu 1) kompetensi merencanakan, 2) kompetensi berpikir, 3) kompetensi komunikasi, 4) kompetensi interpersonal, 5) kompetensi memengaruhi, 6) kompetensi organisasional, 7) kompetensi tentang SDM, 8) kompetensi kepemimpinan, 9) kompetensi pelayanan klien, 10) kompetensi bisnis, 11) kompetensi manajemen diri, 12) kompetensi teknis atau operasional.

Dua belas jenis kompetensi di atas dapat digunakan untuk menjelaskan jenis-jenis kompetensi guru seperti berikut: *kompetensi merencanakan*; guru memiliki kemampuan menyusun rencana pembelajaran dan mampu mengomunikasikan rencana dimaksud sebelum dijalankan.

Kompetensi berpikir; guru memiliki kemampuan *berpikir* kritis melalui keputusan-keputusan yang masuk akal untuk diterapkan dalam proses pembelajaran, disamping untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan

berpikir peserta didik dan sekaligus menyiapkan mereka agar sukses dalam menjalani kehidupannya.

Kompetensi komunikasi; guru komunikatif artinya mampu membangun komunikasi dua arah secara efektif dengan bahasa yang benar, lugas, dan sederhana dengan memasukkan aspek kesopan-santunan sehingga apapun yang disampaikan mudah dipahami oleh peserta didik.

Kompetensi interpersonal; guru memiliki kompetensi untuk berkomunikasi, berinteraksi dan berhubungan secara efektif dengan peserta didik, wali murid, dan orang lain dalam suasana yang menyenangkan.

Kompetensi memengaruhi; guru mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan memengaruhi peserta didik untuk melakukan serangkaian proses pembelajaran dan tugas-tugas yang diberikan.

Kompetensi organisasional; guru mampu berkomunikasi dengan peserta didik, teman sesama guru, tenaga kependidikan, wali murid dan masyarakat sekitar.

Kompetensi SDM; guru sebagai *asset* terpenting sekolah/madrasah. Karena pentingnya peran guru, maka kompetensi guru menjadi aspek penentu keberhasilan sekolah/madrasah melalui proses pembelajaran.

Kompetensi kepemimpinan; guru di dalam melaksanakan proses pembelajaran menerapkan semboyan Ki Hadjar Dewantara, *Ing Ngarso Sung Tulodha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*, artinya ketika guru berada di depan, mampu memberikan contoh terbaik, ketika berada di tengah, mampu memberikan semangat dan inspirasi, dan ketika di belakang, mampu memberikan dorongan dan motivasi kepada peserta didik.

Kompetensi pelayanan klien; guru memengaruhi peserta didik untuk melakukan, menyetujui dan menerima sesuatu yang diberikan termasuk ide, teknik dan kiat-kiat belajar yang efektif.

Kompetensi bisnis; guru mempunyai tugas dan tanggungjawab menciptakan keunggulan bersaing melalui proses pembelajaran.

Kompetensi manajemen diri; guru memiliki kemampuan untuk mengurus, mengatur dan menata diri dengan melibatkan pikiran dan perasaan yang diwujudkan dalam bentuk tindakan pencapaian tujuan pembelajaran.

Kompetensi teknis atau operasional; guru menjalankan lima kompetensi di dalam melaksanakan pembelajaran yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, interpersonal dan spiritual.

2.1.4.8. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi

Zwell (2008:56-58) menyebutkan faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi seseorang yaitu (1) keyakinan dan nilai-nilai, (2) keterampilan, (3) pengalaman, (4) karakteristik pribadi, (5) motivasi, (6) isu emosional, (7) kemampuan intelektual.

Dalam konteks guru, faktor-faktor di atas dapat memengaruhi kompetensi guru dengan penjelasan seperti berikut: *keyakinan dan nilai-nilai*; di dalam keyakinan guru terdapat nilai-nilai yang mengatur sikap dan perilaku guru dalam menjalankan proses pembelajaran.

Keterampilan, guru memiliki keterampilan menjalankan proses pembelajaran seperti membuka dan menutup pembelajaran, menjelaskan, bertanya, memberikan penguatan baik verbal dan non-verbal, mengelola kelas, membimbing dan melatih peserta didik baik kelompok maupun perseorangan.

Pengalaman, guru berpengalaman dan bertanggungjawab sangat didambakan oleh peserta didik. Guru berkeyakinan bahwa apa yang dilakukan hari ini menjadi pengalaman di kemudian hari.

Karakteristik pribadi, guru mempunyai kemampuan berpikir kritis dan bertindak fleksibel sesuai dengan keadaan yang ada. Guru juga mempunyai sifat mudah beradaptasi dengan peserta didik, teman seprofesi dan lingkungan sekolah.

Motivasi, guru menjalankan proses pembelajaran karena adanya motivasi mengabdikan diri untuk mencerdaskan anak bangsa.

Isu emosional, guru mengenali emosi diri melalui kegiatan pembiasaan dan pembinaan moral peserta didik seperti tidak menyinggung perasaan, mengajarkan kejujuran, kesabaran dan sifat-sifat terpuji lainnya kepada peserta didik.

Kemampuan intelektual, guru memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir kritis untuk kepentingan pembelajaran yang berkualitas.

2.1.4.9. Faktor-Faktor Pembentuk Kompetensi

Robbins & Judge (2007:38) menjelaskan kompetensi keseluruhan esensinya dibangun oleh dua factor: intelektual dan fisik. *Kompetensi intelektual* adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas mental-berpikir, penalaran, dan memecahkan masalah. Adapun, *kompetensi fisik* adalah kompetensi yang diperlukan untuk mengerjakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan fisik lainnya.

Robbins (1998:46) menjelaskan cakupan dimensi kompetensi intelektual dan kompetensi fisik. Dimensi kompetensi intelektual mencakup: 1) *kecerdasan*

numerik, yang berkaitan dengan kecerdasan olah data dan angka; 2) *kompetensi verbal*, mencakup kemampuan menggunakan bahasa baik lisan dan tulis; 3) *kecepatan perseptual*, merupakan kecepatan kemampuan dalam memahami sesuatu; 4) *penalaran induktif*, cara menyimpulkan dari hal-hal yang khusus (fakta) menjadi simpulan yang bersifat umum; 5) *penalaran deduktif*, cara menyimpulkan dari hal-hal umum menjadi simpulan yang bersifat khusus; 6) *visualisasi spasial*, merupakan kepiawaian dalam mengingat dan memvisualisasikan suatu objek dari sudut-sudut yang berbeda; 7) *ingatan*, mencakup kemampuan seseorang untuk menyimpan informasi agar dapat digunakan lagi di masa mendatang.

Dimensi kompetensi fisik mencakup: 1) *kekuatan*, mencakup kekuatan dinamis, kekuatan otot, kekuatan statis, dan kekuatan eksplosif; 2) *fleksibilitas*, mencakup fleksibilitas memanjang, fleksibilitas dinamis; 3) *faktor lainnya*, mencakup koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.

2.1.4.10. Dimensi Kompetensi Guru

Di dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pengertian guru adalah tenaga pendidik profesional yang memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini melalui jalur formal pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat (1) menyatakan bahwa kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan pemahaman terhadap karakteristik peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan murid untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan pemahaman terhadap tindakan yang sesuai norma agama, hukum, sosial, dan budaya seperti menghargai peserta didik, jujur, berakhlak mulia, tegas, manusiawi, mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, beretos kerja tinggi, tanggung jawab tinggi, rasa bangga menjadi guru, percaya diri dan menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Kompetensi profesional guru adalah kemampuan yang dimiliki dari hasil kerja kognitif untuk melaksanakan tugas sehingga peserta didik memperoleh hasil belajar yang optimal, yang pada gilirannya terwujudnya pendidikan berkualitas. Kemampuan dimaksud meliputi: (1) penguasaan materi pelajaran, (2) kemampuan mengelola pembelajaran, dan (3) pengetahuan tentang evaluasi. (sumber: Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir d). Adapun untuk kepentingan penelitian ini, kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional digunakan sebagai indikator.

2.1.5. Kepuasan Kerja

2.1.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bersifat individual, yaitu perasaan puas dan senang karena harapan dan kenyataan dapat terpenuhi. Dengan demikian, karakteristik individu

berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Arifin, 2010). Tingkat kepuasan kerja antara karyawan satu dengan lainnya berbeda-beda. Perbedaan ini bisa terjadi karena adanya perbedaan sistem nilai dalam dirinya.

Handoko (2001:32) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai dalam memandang pekerjaan mereka, senada dengan Hasibuan (2005:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Gibson (1985:67) juga menjelaskan kepuasan sebagai sikap yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaannya seperti upah, gaya penyeliaan, dan rekan sekerja.

Dalam konteks guru, uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan perasaan guru senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya yang dikaitkan dengan suasana kerja, besaran upah, kerjasama vertikal dan horizontal. Oleh karena itu, kepuasan kerja guru harus dijaga/ditingkatkan agar etos kerja, dedikasi, kecintaan, ketaatan dan kedisiplinan guru meningkat.

2.1.5.2. Fungsi Kepuasan Kerja

George Strauss dan Leonard R. Sayles (1980:5-6) menyatakan bahwa fungsi kepuasan kerja yaitu untuk aktualisasi diri, sejalan dengan Handoko (1987:145-146) bahwa fungsi kepuasan kerja yaitu untuk menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja bagi karyawan dan perusahaan, dengan cara memenuhi kebutuhan yang harus dipenuhi (As'ad, 1987:45).

Mengacu pada penjelasan di atas dalam konteks guru dapat dikatakan bahwa guru yang tidak memperoleh kepuasan kerja sulit mencapai kematangan dan ketenangan jiwa, tetapi justru menjadi frustrasi yang menyebabkan dirinya senang melamun, semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil dan sering absen sehingga mengakibatkan kinerja guru turun.

2.1.5.3. Tujuan Kepuasan Kerja

Siagian (1996:295) menguraikan bahwa tujuan kepuasan kerja adalah untuk menyesuaikan antara keinginan para karyawan dengan perusahaan, guna meningkatkan dan memperkuat sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan (As'ad, 2000:104). Dalam konteks guru dapat dipahami bahwa kepuasan kerja guru bisa terwujud apabila ada kesesuaian antara keinginan guru dan sekolah agar komitmen kerja guru semakin kuat.

2.1.5.4. Atribut Kepuasan Kerja

Munandar (2006:357-358) menjelaskan ciri-ciri kepuasan kerja untuk berbagai pekerjaan, dalam hal ini dikaitkan dengan kepuasan kerja guru: (1) Keragaman keterampilan, (2) Identitas tugas, (3) Signifikansi pekerjaan, (4) Otonomi, dan (5) Umpan balik.

Keragaman keterampilan, guru mempunyai ragam keterampilan yang dapat digunakan dalam pembelajaran agar proses menjadi lebih efektif, seperti guru memberikan apersepsi di pendahuluan dari proses pembelajaran. Apersepsi bisa berupa memberi salam saat guru masuk kelas, mengecek kehadiran peserta didik,

memberi motivasi tentang kerapian, kebersihan dan kekompakan antar teman di kelas, menriakan yel-yel dengan kompak guna membangkitkan hasrat belajar, bernyanyi, mengajukan pertanyaan tentang materi yang sudah dipelajari, menunjukkan manfaat materi yang akan dipelajari, meminta peserta didik untuk menyampaikan pengalamannya tentang materi yang akan dipelajari (jika ada), menyampaikan tujuan mempelajari materi yang akan diberikan, memutar video tentang penguatan karakter, dan lain-lain, pilih beberapa kegiatan apersepsi yang paling tepat.

Identitas tugas, identitas tugas sebagai guru mata pelajaran dan/atau tugas tambahan lainnya diperlukan untuk menjelaskan tugas-tugas yang harus diselesaikan dari awal sampai akhir sehingga tidak ada bagian yang terlewat.

Signifikansi pekerjaan, sampai dimana guru mampu memengaruhi perilaku peserta didik melalui proses pembelajaran.

Otonomi, sejauh mana guru mendapatkan keleluasaan dan kesempatan dalam merencanakan, menentukan prosedur dan menjalankan proses pembelajaran. Memberikan keleluasaan dan kesempatan yang cukup kepada guru agar dapat mempercepat munculnya kepuasan kerja daripada dikendalikan secara ketat.

Umpan balik, respons yang diberikan oleh peserta didik kepada guru mengandung maksud sampai dimana efektifitas proses pembelajaran yang dijalankan.

2.1.5.5. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

As'ad (2004: 114-115), Gilmer menjelaskan terdapat sepuluh faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji,

pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial, komunikasi, fasilitas, pekerjaan itu sendiri dan hubungan antara individu. Hal yang sama disebutkan oleh As'ad (1987:117-118) bahwa kepuasan kerja muncul karena adanya faktor kepuasan finansial, kepuasan fisik, kepuasan psikologi, dan kepuasan sosial. Hal ini sejalan dengan pernyataan Robbins & Coulter (1996:179) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya itu. Uraian tersebut dapat disimpulkan ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji, supervisi, promosi, kelompok (rekan) kerja, kondisi atau lingkungan kerja (Luthans, 2005).

Dalam konteks guru, semua faktor di atas diinterpretasikan menjadi beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru seperti berikut: 1) honorarium dan hak-hak lainnya, 2) kondisi kerja, 3) pengawasan, 4) faktor sosial, 5) komunikasi, 6) promosi, 7) aspek fisik, 8) aspek psikologis

Honorarium dan hak-hak lainnya; guru menerima sejumlah honorarium yang mencakup besaran dan beberapa tunjangan yang diberikan setiap bulan serta hak-hak lainnya seperti rabat penjualan buku paket/LKS, vakasi kepanitiaan, tunjangan-tunjangan yang bersumber dari APBD/APBN.

Kondisi kerja; yang mencakup sesama guru, tenaga kependidikan, unsur pimpinan, sarana/prsarana dan fasilitas pendukung lainnya. Sejauh mana kondisi

kerja bisa memberi kenyamanan dan keleluasaan kepada guru untuk mengaktualisasikan semua potensi dalam proses pembelajaran.

Pengawasan; seperti apa dan sejauh mana peran serta pengawas di dalam memberdayakan guru melalui kegiatan yang dinamakan *Monitoring* dan *Evaluasi* (Monev). Monitoring dan evaluasi pembelajaran bisa dilakukan oleh Kepala Sekolah dan unsur pimpinan lainnya disamping pengawas dari Kankemenag. Cakupan materi Monev yaitu kompetensi guru. Yang perlu mendapat perhatian di sini bahwa Monev yang lemah atau sebaliknya (terlalu ketat) bisa berakibat pada penurunan kepuasan kerja guru dan kualitas pembelajaran.

Faktor sosial; seperti apa dan bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah/madrasah, sikap peserta didik, sikap orangtua/wali murid dan masyarakat sekitar dalam konteks bahasa, budaya, suku bangsa, agama, norma, dan kesukaan yang melekat pada diri guru di dalam menjalankan proses pembelajaran. Faktor ini dipandang sebagai faktor yang menunjang tingkat kepuasan kerja.

Komunikasi; hal ini menjadi aspek yang sangat penting dalam segala jenis dan bentuk kegiatan. Dengan komunikasi yang baik dan efektif antar guru dengan peserta didik, sesama guru, guru dengan Kepala Sekolah/madrasah, guru dengan orangtua/wali murid dan antara guru dengan tenaga kependidikan dapat menciptakan kepuasan kerja guru.

Fasilitas; guru dapat menikmati beberapa fasilitas yang diberikan seperti sarana belajar di dalam kelas dan ketersediaan media pendukung pembelajaran, termasuk *Information Technology* (IT).

Promosi; guru memperoleh kesempatan yang diberikan untuk lebih baik dan lebih maju dari keadaan atau posisi saat ini sesuai dengan ketentuan yang berlaku di masing-masing sekolah/madrasah.

Aspek fisik; dalam hal ini keadaan fisik, umur dan kondisi kesehatan guru dikaitkan dengan beban tugas, waktu kerja, waktu istirahat, keadaan ruang kelas, dan lain-lain dalam menjalankan tugas mengajar.

Aspek psikologis; kepuasan di dalam diri guru yang berhubungan dengan bakat, minat, sikap, keterampilan dan suasana hati guru dalam menjalankan tugas mengajar.

2.1.5.6. Respon Terhadap Kepuasan Kerja

Robbins (2003:82) menjelaskan ada empat respon terhadap kepuasan kerja dengan dua dimensi; *konstruktif atau destruktif* dan *aktif atau pasif* yang berlaku untuk semua pegawai, karyawan atau sebutan lain khususnya guru dengan penjelasan sebagai berikut:

Keluar; ketidakpuasan diperlihatkan dengan sikap meninggalkan atau mengundurkan diri sebagai guru, kemudian mencari sekolah/madrasah sebagai tempat mengajar yang baru.

Menyatakan pendapat; ketidakpuasan kerja guru ditunjukkan dengan cara berusaha secara aktif dan konstruktif. Guru secara aktif memperbaiki diri baik dengan meminta saran, berdiskusi tentang masalah yang dihadapi dengan Kepala Sekolah/madrasah dan/atau atasan lainnya;

Kesetiaan; ketidakpuasan guru dapat ditunjukkan secara pasif dengan cara menunggu perkembangan keadaan, karena merupakan saat yang cocok untuk memperbaiki diri.

Mengabaikan; guru membiarkan ketidakpuasan berjalan sedemikian rupa sehingga keadaan semakin buruk, seperti ketidakhadiran dan keterlambatan guru semakin berlebihan, melemahnya kemauan mengajar, gairah mengajar semakin memudar, tidak ada niat membantu menyelesaikan masalah dan sikap saling menyalahkan semakin meningkat.

2.1.5.7. Indikator Kepuasan Kerja

Tukiyo (2015:160-161) menyebutkan indikator-indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yaitu kebebasan memanfaatkan waktu luang, kebebasan bekerja secara mandiri, kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu, kebebasan bergaul, gaya kepemimpinan atasan langsung, kompetensi pengawas, tugas yang diterima, kesempatan bertindak terhadap orang lain, kesiapan kerja, kebebasan memerintah, kebebasan memanfaatkan kemampuan, kebebasan menerapkan peraturan yang berlaku, gaji yang diterima, kesempatan mengembangkan karier, kebebasan mengambil keputusan, kesempatan menggunakan metode kerja, kondisi kerja yang mendukung, kerjasama, penghargaan terhadap prestasi, perasaan pekerja terhadap prestasinya.

Dalam konteks guru perlu dilakukan studi interpretasi terhadap indikator-indikator yang disebutkan di atas, sehingga menghasilkan beberapa indikator kepuasan kerja guru seperti berikut: 1) honorarium, 2) Teman seprofesi, 3) Kondisi

kerja, 4) Pengakuan, 5) Pengawasan, 6) Peluang karir, 7) Beban kerja, 8) Kemandirian, 9) Ketaatan, 10) Kerjasama.

Honorarium; guru menerima sejumlah honorarium yang besarnya disesuaikan dengan kemampuan masing-masing sekolah/madrasah. Honorarium yang diberikan kepada guru setiap bulan tidak termasuk hak-hak lainnya seperti rabat penjualan buku paket dan/atau LKS, vakasi kepanitiaan kegiatan, dan tunjangan-tunjangan yang bersumber dari APBD/APBN.

Teman seprofesi; interaksi timbal balik sesama guru untuk saling memberi dukungan di dalam menjalankan tugas mengajar.

Kondisi kerja; sejauh mana suasana kerja bisa memberi kenyamanan dan keleluasaan kepada guru untuk mengaktualisasikan semua potensi di dalam menjalankan tugas mengajar.

Pengakuan; guru perlu mendapatkan pengakuan dari Kepala Sekolah dan/atau unsur pimpinan lainnya terkait prestasi yang diperoleh, kedisiplinan dalam mendedikasikan kompetensinya dan lain-lain. Pengakuan dapat diberikan dalam berbagai cara, bentuk, dan jenis guna meningkatkan kepuasan kerja guru.

Pengawasan; pengawasan atau supervisi terhadap perangkat dan proses pembelajaran guru sangat diperlukan guna memberdayakan dan meningkatkan kualitas kerja guru melalui instrumen yang digunakan dalam menjalankan monitoring dan evaluasi (Monev). Pelaksana Monev pembelajaran yaitu Kepala Sekolah, unsur pimpinan di sekolah/madrasah dan pengawas (penilik) dari Kankemenag.

Peluang karir; guru memperoleh keleluasaan untuk mengaktualisasikan semua potensi yang dimiliki agar lebih baik dan lebih maju dari keadaan saat ini.

Beban kerja; diatur dalam PP nomor 74/2008 pasal 52 ayat (1) bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu a) merencanakan pembelajaran, b) melaksanakan pembelajaran, c) menilai hasil pembelajaran, d) membimbing dan melatih peserta didik, e) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.

Penjelasan PP nomor 74/2008 tentang guru, pasal 52 ayat (2) menguraikan bahwa istilah tatap muka berlaku untuk pelaksanaan beban kerja guru yang terkait dengan pelaksanaan pembelajaran. Beban kerja guru untuk melaksanakan pembelajaran paling sedikit dua puluh empat jam tatap muka dan paling banyak empat puluh jam tatap muka dalam satu minggu merupakan bagian jam kerja dari jam kerja sebagai pegawai yang secara keseluruhan paling sedikit tiga puluh tujuh koma lima jam kerja dalam satu minggu.

Kemandirian; sesuai sifat guru untuk menunjukkan kemandiriannya dalam menjalankan tugas pembelajaran, yang merupakan kekhasan guru dalam mendampingi peserta didik agar bisa tumbuh dan berkembang secara optimal.

Ketaatan; guru selalu melakukan ikhtiar untuk meningkatkan ketaatan atau kedisiplinan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai guru.

Kerjasama; guru membangun kerjasama yang berbasis pada kepentingan peserta didik dengan Kepala Sekolah, orangtua/wali murid, peserta didik, wali kelas dan rekan sesama guru. Guru menyadari bahwa tanpa membangun dan memelihara kerjasama yang baik dengan pihak-pihak tersebut, pembelajaran yang berkualitas sulit diwujudkan.

Adapun indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu honorarium, kondisi kerja, pengawasan, beban kerja, kerjasama, dan peluang karir.

2.1.6. Kinerja Guru

2.1.6.1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja didefinisikan sebagai hasil atau tingkat pelaksanaan suatu pekerjaan, prestasi kerja, pencapaian kerja, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas (Mangkunegara, 2006:67), (Samsudin, 2006:159), (Nawawi, 2005:234) dan (Mulyasa, 2004:136).

Perkembangan dan kemajuan pendidikan dari waktu ke waktu bergerak begitu cepat dan begitu progresif. Hal ini terjadi tidak bisa terlepas dari hadirnya faktor manajemen kinerja guru yang semakin terarah dan efektif karena pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, penyelenggara pendidikan dan Kepala Sekolah/madrasah semakin menyadari tentang pentingnya manajemen kinerja guru bagi percepatan peningkatan kinerja guru.

Kinerja guru yang baik tidak bisa diperoleh dengan cara bermalas-malasan, bekerja dengan asal bekerja tanpa perencanaan, melainkan harus diupayakan dan dilakukan dengan daya juang kuat dan pantang menyerah melalui perencanaan matang, kerja keras, kerja ikhlas dan kerja tuntas yang diiringi dengan tata kelola yang benar dan didasari oleh kesadaran bahwa tugas pokok dan fungsi guru yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan bagian dari jihad di hadapan Allah/Tuhan semesta alam.

2.1.6.2. Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja Guru

Kemendikbud (2012:7-8) mengungkapkan prinsip pelaksanaan penilaian kinerja guru yaitu 1) berdasarkan ketentuan; 2) Berdasarkan kinerja, 3) Berlandaskan dokumen, 4) Dilaksanakan secara konsisten.

Berdasarkan ketentuan; pelaksanaan penilaian kinerja guru dituntut sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan, seperti Undang-Undang guru dan dosen, Permendikbud, Permenag (khusus untuk madrasah), dan ketentuan lain yang mengikat.

Berdasarkan kinerja; faktor yang dinilai dalam Penilaian Kinerja Guru (PKG) adalah kapabilitas yang bisa dilihat dan diamati terkait tugas dan tanggung jawab guru dalam menjalankan proses pembelajaran dan tugas tambahan lain.

Berlandaskan dokumen; guru dituntut menyiapkan berbagai dokumen PKG seperti perangkat pembelajaran, jurnal mengajar, buku catatan konseling individual dan lain-lain.

Dilaksanakan secara konsisten; PKG dilaksanakan secara rutin setiap tahun dengan cara: pertama, *obyektif* dan *adil*. *Obyektif* dimaknai bahwa penilaian didasarkan pada situasi dan fakta yang ada pada guru saat menjalankan proses pembelajaran. *Adil* artinya saat penilaian berlangsung penilai berkewajiban menjalankan ketentuan, syarat dan prosedur secara adil kepada guru yang dinilai tanpa melihat kedekatan, pendekatan dan motivasi lainnya.

Kedua, *akuntabel* dan *bermanfaat*. *Akuntabel* artinya hasil penilaian PKG dapat dipertanggungjawabkan secara profesional, struktural dan moral. *Bermanfaat*, pelaksanaan PKG harus bermanfaat bagi guru untuk mengembangkan kompetensinya secara bertahap sehingga kinerja guru semakin meningkat.

Ketiga, *transparan* dan *Berfokus pada tujuan*. *Transparan* dimengerti bahwa proses PKG dilakukan secara terbuka. Setiap orang yang terlibat di dalam PKG seperti guru, Kepala Sekolah/madrasah, wakil Kepala Sekolah/madrasah, penilai,

guru dan unsur lain bisa mendapatkan informasi terkait PKG. sementara *berfokus pada tujuan* dipahami bahwa PKG dijalankan berfokus pada tujuan yang diinginkan dengan menerapkan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Keempat, *berorientasi pada proses dan berkelanjutan*. *Berorientasi pada proses* bahwa pelaksanaan PKG tidak berfokus pada tujuan, tetapi pada proses bagaimana keadaan guru yang sebenarnya saat menjalankan proses pembelajaran. Adapun *berkelanjutan* artinya bahwa PKG dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan setiap tahun.

Kelima, *rahasia* bahwa hasil PKG hanya dikonsumsi oleh pihak-pihak tertentu yang berkepentingan, tidak untuk publikasi umum.

2.1.6.3. Syarat Penilaian Kinerja Guru

Kemendikbud (2012:6) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja guru dapat dilaksanakan apabila memenuhi beberapa syarat yaitu: *valid, reliabel* dan *praktis*.

Valid; penilaian kinerja guru dinyatakan valid apabila aspek yang dinilai mengukur seluruh komponen tugas guru dalam menjalankan proses pembelajaran dan/atau tugas tambahan lain.

Reliabel; penilaian kinerja guru dinyatakan *reliabel* atau handal apabila penilaian memberikan hasil yang sama kepada guru yang dinilai oleh siapapun di waktu dan tempat yang berbeda.

Praktis; sistem penilaian kinerja guru dikatakan praktis apabila dapat dilakukan dengan relatif mudah oleh siapapun dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang sama dalam segala kondisi tanpa persyaratan tambahan.

2.1.6.4. Fungsi Penilaian Kinerja Guru

Kemendikbud (2012:5-6) mengungkapkan penilaian kinerja guru mempunyai dua fungsi, yakni (1) *mengukur kapabilitas kerja guru*, kecakapan kerja guru di dalam mengimplementasikan setiap kompetensi di proses pembelajaran dan tugas tambahan lainnya. (2) *Mengevaluasi angka kredit guru*, angka kredit yang diperoleh dari hasil penilaian proses pembelajaran dan penilaian terhadap tugas tambahan lainnya.

2.1.6.5. Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Kemendikbud (2012:5) tujuan penilaian kinerja guru yaitu 1. Memastikan tingkat kompetensi guru. 2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi tugas guru. 3. Sebagai landasan dalam pengambilan keputusan tentang mekanisme untuk menetapkan keefektifan kinerja guru. 4. Sebagai landasan untuk program Pengembangan Keprofesian Guru. 5. Menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya serta mempertahankan sikap positif di dalam mendukung pembelajaran peserta didik agar lebih berprestasi. 6. Menyediakan dasar dalam sistim peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Syafarudin Alwi (2001:187) bahwa tujuan penilaian kinerja *bersifat evaluasi dan pengembangan*.

2.1.6.6. Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Guru

Rivai & Basri (2004:58) menyatakan tentang manfaat penilaian kinerja karyawan seperti berikut: 1) meningkatkan motivasi kerja; 2) meningkatkan kepuasan kerja, 3) adanya kejelasan standard hasil, 4) pengetahuan tentang

kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar, 5) adanya kesempatan berkomunikasi ke atas, 6) peningkatan kompetensi tentang nilai pribadi, 7) adanya kesempatan berdiskusi tentang permasalahan pekerjaan, 8) adanya pemahaman yang jelas tentang harapan dan pencapaian harapan, 9) adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan, 10) kesempatan berdiskusi tentang pemberdayaan karyawan, 11) meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan,

Dalam konteks guru, macam-macam manfaat penilaian kinerja di atas dapat dijelaskan seperti berikut: *meningkatkan motivasi kerja*; penilaian kinerja dapat menumbuhkan semangat baru guru di dalam mengajar.

Meningkatkan kepuasan kerja; penilaian kinerja sebagai sarana untuk meningkatkan kepuasan guru di dalam mengajar.

Adanya kejelasan standard hasil; penilaian kinerja dapat memberikan gambaran tepat kepada guru apakah kinerjanya sudah sesuai dengan standard hasil yang diharapkan.

Umpan balik; melalui penilaian kinerja guru berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran melalui respon yang diberikan tentang kelemahan dan/atau kekurangan dalam proses pembelajaran.

Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar; penilaian kinerja dapat menambah pengetahuan dan keterampilan di dalam melakukan analisis tentang kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri sendiri dalam upaya membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan.

Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas; penilaian kinerja dapat digunakan sebagai sarana guru menyampaikan usulan, sanggahan, kritik, permintaan arahan

dan lainnya kepada Kepala Sekolah dan atasan lainnya untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Peningkatan kompetensi tentang nilai pribadi; penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk menumbuh-kembangkan kompetensi kepribadian guru menjadi pribadi yang berkarakter.

Adanya kesempatan berdiskusi tentang permasalahan pekerjaan; penilaian kinerja secara otomatis memberikan kesempatan kepada guru untuk membicarakan berbagai persoalan yang dihadapi dan dialami selama menjalankan proses pembelajaran, dengan harapan mendapat pencerahan yang solutif.

Adanya pemahaman yang jelas tentang harapan dan pencapaian harapan; penilaian kinerja dapat memberi semangat dan harapan baru kepada guru sebagai upaya meningkatkan kualitas pembelajaran dengan menerapkan berbagai pendekatan dan model pembelajaran yang lebih efektif.

Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan; penilaian kinerja dapat memberi pandangan dan pemahaman lebih mendalam tentang pentingnya peran serta guru di dalam proses pembelajaran.

Kesempatan berdiskusi tentang pemberdayaan karyawan; penilaian kinerja sebagai sarana untuk melakukan diskusi tentang kiat-kiat pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan.

Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan; penilaian kinerja sebagai sarana yang dapat dikembangkan untuk membangun dan meningkatkan hubungan profesional secara aktif antara guru dengan Kepala Sekolah, antara guru dengan atasan lainnya dalam suasana yang akrab, terbuka, dan saling berbagi.

2.1.6.7. Karakteristik Kinerja Guru

Mangkunegara (2002:68) menyatakan karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi yaitu: 1) mempunyai tanggung jawab pribadi, 2) berani mengambil keputusan yang berisiko, 3) mempunyai rencana kerja, 4) tujuan realistis, 5) memanfaatkan umpan balik, dan 6) mencari peluang.

Pendapat di atas digunakan dalam konteks guru, maka karakteristik kinerja guru dapat dipahami seperti berikut: *mempunyai tanggungjawab pribadi*; guru secara pribadi bertanggungjawab atas kinerja yang dicapai melalui proses pembelajaran. Tanggungjawab pribadi ini sebagai pemicu agar guru mau dan mampu melakukan ikhtiar yang progresif, kreatif, inovatif dan berkualitas di dalam menjalankan proses pembelajaran.

Berani mengambil keputusan yang berisiko; guru yang berkinerja dan berkarakter kuat adalah guru yang berani mengambil keputusan untuk menerapkan berbagai pendekatan dan model pembelajaran dengan mempertimbangkan karakteristik materi pelajaran dan peserta didik. Guru yang demikian ini mempunyai keyakinan bahwa keputusan yang diambil merupakan langkah tepat agar ketidakpastian dan kecemasan di dalam proses pembelajaran tidak terjadi.

Mempunyai rencana kerja; guru menjalankan proses pembelajaran berpedoman pada rencana pembelajaran yang sudah disusun dengan sistematika yang diberlakukan di sekolah/madrasah masing-masing dan benar.

Tujuan yang dimiliki realistis; tujuan pembelajaran dibuat realistis, artinya tujuan pembelajaran dibuat dengan mempertimbangkan hasil pemetaan kompetensi peserta didik.

Memanfaatkan umpan balik; guru menjalankan program refleksi berdasarkan respon yang diberikan oleh peserta didik selama proses pembelajaran dan berdasarkan hasil penilaian baik terstruktur maupun non-struktur.

Mencari peluang; guru yang berkinerja bagus adalah guru yang mau dan mampu mencari peluang, bukan guru yang menunggu peluang. Ciri-ciri guru yang mau mencari peluang yaitu guru yang bersikap dan bertindak progresif, proaktif, kreatif dan inovatif.

2.1.6.8. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru

Menurut Prawirosentono (1999:27) faktor yang menjadi pengaruh terhadap kinerja adalah: 1) efektifitas dan efisiensi, 2) otoritas, dan 3) disiplin, 4) inisiatif.

Dalam konteks guru, empat faktor di atas dapat dijelaskan seperti berikut: *efektifitas dan Efisiensi;* proses pembelajaran dapat dikatakan efektif dan efisien apabila guru dan peserta didik fokus pada materi pembelajaran. Fokus, artinya dalam bekerja guru dengan mudah menyampaikan dan peserta didik juga dengan mudah memahami materi pelajaran sesuai dengan alokasi waktu.

Otoritas; guru dikatakan berotoritas karena adanya keseimbangan antara proses pembelajaran yang dijalankan dengan kewenangan yang dimanfaatkan.

Disiplin; sikap disiplin guru merupakan wujud dari kemampuan dalam mengarahkan dirinya untuk mematuhi sejumlah aturan dan tata tertib yang berlaku di tempat kerja. Sikap demikian merupakan wujud ketaatan dan kepatuhan yang diberikan guru kepada Kepala Sekolah.

Inisiatif; guru sadar dan paham bahwa menjalankan proses pembelajaran bukan hal yang mudah dan sederhana, artinya proses pembelajaran menjadi rumit, sulit

dan membosankan bagi peserta didik apabila guru kurang bahkan tidak memiliki kemampuan untuk menguasai kelas karena keterbatasan untuk berinisiatif. Inisiatif atau prakarsa yang dimaksud disini adalah keinginan atau hasrat guru untuk menemukan sekaligus menerapkan solusi belajar yang tepat, sesuai dengan karakteristik peserta didik dan materi pelajaran sehingga proses pembelajaran menjadi menarik, tidak membosankan dan diminati oleh peserta didik.

2.1.6.9. Indikator Kinerja Guru

Robbins (2006: 260) menjelaskan ada enam indikator untuk menilai kinerja karyawan secara individu yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Indikator-indikator lain yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai yaitu prestasi kerja, pencapaian target, keterampilan, kepuasan, inisiatif, tingkat kehadiran, ketaatan, dan ketepatan waktu (Robbins & Judge, 2012: 156).

Semua indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan atau pegawai yang dikemukakan Robbins di atas dapat diinterpretasikan menjadi beberapa indikator yaitu kualitas, kuantitas, disiplin waktu, efektifitas, kontrak kerja, keterampilan, prakarsa, kemandirian, loyalitas, dan tingkat kehadiran. Beberapa indikator hasil interpretasi ini dalam konteks guru dapat didefinisikan seperti berikut: *kualitas*; baik/buruknya kualitas pendidikan bergantung pada kedalaman ilmu dan kualitas mengajar guru.

Kuantitas dan *tingkat kehadiran*. *Kuantitas* merupakan sejumlah tugas yang dapat diselesaikan oleh guru dalam kurun waktu yang sudah ditentukan, pada umumnya berkaitan dengan target kurikulum dan daya serap. Adapun, *tingkat*

kehadiran dimaknai sebagai tinggi/rendahnya kedisiplinan guru di dalam memenuhi jadwal mengajar baik intra maupun ekstra kurikuler.

Efektifitas; tingkat penggunaan sumber daya sekolah/madrasah seperti guru, tenaga kependidikan, teknologi informasi, media pembelajaran, dan sarana pendukung pembelajaran dimaksimalkan dengan maksud untuk meningkatkan hasil kerja di setiap bagian. .

Kontrak kerja merupakan pernyataan guru yang memuat tentang komitmen guru di dalam menjalankan sejumlah kewajiban, tugas dan memuat beberapa hak guru dengan harapan proses pembelajaran berjalan lancar, kondusif dan nyaman bagi peserta didik sehingga pendidikan yang berkualitas dapat tercapai.

Keterampilan merupakan upaya menyatukan dan menyelaraskan berbagai keterampilan, kecakapan dan kompetensi yang dimiliki guru untuk diimplementasikan di sekolah/madrasah. Semua keterampilan yang dimiliki guru digunakan untuk menjalankan sejumlah tugas pokok sebagai guru.

Prakarsa dan kemandirian. Prakarsa adalah kemampuan berpikir orisinal dan inisiatif guru untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, menyimpulkan dan membuat keputusan untuk menyelesaikan berbagai kegiatan dan masalah yang muncul dalam proses pembelajaran. Sementara itu, *kemandirian* dapat dimaknai sebagai tingkat kedewasaan dan kematangan guru dalam mengajar. Dengan kata lain, kedewasaan dan kematangan guru dapat terlihat saat berinteraksi dengan teman guru, orangtua/wali murid dan khususnya peserta didik dalam proses pembelajaran.

Loyalitas dan tingkat kehadiran. Loyalitas merupakan kesetiaan guru terhadap profesi dan sekolah/madrasah. Loyalitas guru tercermin dari kesadaran, kepekaan

dan rasa memiliki untuk menjaga dan membela sekolah/madrasah dari perilaku orang yang kurang bahkan tidak bertanggung jawab tanpa menghitung imbalan jasa. Adapun *tingkat kehadiran*; untuk mengukur tingkat kehadiran guru dengan berpedoman pada jadwal mengajar baik intra maupun ekstra kurikuler.

Dengan merujuk pada indikator-indikator hasil interpretasi di atas, maka untuk kepentingan penilaian kinerja guru membutuhkan beberapa indikator seperti berikut: 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) tingkat kehadiran, 4) prakarsa 5) kemandirian, 6) loyalitas.

2.2. Penelitian Terdahulu

2.2.1. Kepemimpinan Kewirausahaan Terhadap Kepuasan Kerja

2.2.1.1. Penelitian dengan judul *The Effect of Principal's Leadership and Job Satisfaction on the Guidance and Counseling Teachers' Performance*, oleh Asni et al, 2020. European Journal of Molecular & Clinical Medicine, ISSN 2515-8260, Volume 07, Issue 03, P. 1342-1351.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru BK di SMK Negeri Jakarta, Indonesia. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan analisis jalur (*Path Analysis*) yang diterapkan dalam pengujian hipotesis. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur (*Path Analysis*). Ukuran populasi di penelitian ini adalah 133 guru. Sampel penelitian dipilih sebanyak 100 guru dengan menggunakan teknik *simple random sampling*.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah dan kepuasan kerja guru memiliki peran sangat penting terhadap kinerja para guru BK. Adapun implikasi/rekomendasi dari penelitian ini sangat penting untuk memperkuat kepuasan kerja guru guna meningkatkan kinerja di antara guru Bimbingan dan Konseling.

Berdasarkan data penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, (2) kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, (3) kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Kesimpulannya adalah kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan Kepala Sekolah, dan kepuasan kerja guru.

Kesamaan penelitian di atas yang dilakukan oleh Asni *et al* dengan penelitian ini terletak pada penelitian kausal dengan pendekatan: kuantitatif, pengumpulan data dengan metode *survey* dengan instrumen *questionnaire*, dan penelitian di bidang pendidikan.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, *principal's leadership* sebagai variabel bebas, *job satisfaction* sebagai variabel bebas, adanya *guidance and counseling teachers' performance* sebagai variabel terikat, obyek penelitian khusus pada kinerja guru Bimbingan dan Konseling, waktu dan lokasi penelitian, data dianalisis dengan *simple regression*, dan kerangka konseptual.

2.2.1.2. Penelitian dengan judul *Teachers' Job Satisfaction: Does School Principals' Leadership Style Matter? A Systematic Review*, oleh Zidni

Ma'ruf, et al, 2020. International Journal of Scientific & Technology Research, ISSN 2277-8616, Volume 9, Issue 01: p. 4279-4284.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji penelitian sebelumnya yang berfokus pada hubungan antara gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang berbeda dan kepuasan kerja guru untuk mengetahui gaya mana yang terbaik untuk diimplementasikan dalam konteks sekolah. Dalam tujuan ini, dua puluh lima studi yang terkait dengan masalah tersebut ditemukan dan diunduh di beberapa jurnal dari *database* terkemuka. Studi tersebut kemudian dianalisis melalui tinjauan sistematis untuk membandingkan perbedaan dan persamaan.

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling menonjol yang secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja guru dibandingkan dengan gaya lainnya. Oleh karena itu, direkomendasikan kepada Kepala Sekolah dan pihak terkait lainnya untuk memiliki, melaksanakan, dan memelihara kepemimpinan transformasional di lembaga mereka.

Kesamaan penelitian di atas yang dilakukan oleh Zidni Ma'ruf *et al* dengan penelitian ini terletak pada adanya konsep *job satisfaction*, adanya konsep *leadership*, dan penelitian di bidang pendidikan.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada adanya *principals' leadership style* sebagai variabel bebas, adanya *teachers' job satisfaction* sebagai variabel terikat, judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, studi komparasi dianalisis dengan tinjauan

sistimatis (*systematical review*) berbasis pada 25 jurnal dari *database* terkemuka, atau jurnal bereputasi seperti Scopus dan Eric.

- 2.2.1.3. Penelitian dengan judul *does the Principal's Leadership Contribute to Teacher Job Satisfaction at School?* Oleh Nellitawati, 2019, JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), ISSN Cetak: 2477-8524-ISSN Online: 2502-8103 DOI: 10.29210/02019542, Volume 5, Nomor 2, p. 51-54.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian ini menggunakan metode penelitian korelasional kuantitatif, yang akan mengungkap kontribusi masing-masing variabel. Sampel penelitian adalah 86 guru. Pengumpulan data menggunakan dua instrumen yaitu angket kepuasan kerja guru dan angket kepemimpinan Kepala Sekolah. Teknik analisis data menggunakan teknik regresi dan korelasi sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor terpenting karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Sehingga peningkatan kualitas kepemimpinan oleh Kepala Sekolah perlu ditingkatkan.

Kesamaan penelitian di atas yang dilakukan oleh Nellitawati dengan penelitian ini terletak pada pengambilan data melalui metode *survey*, pengambilan data dengan teknik penyebaran *questionnaire*, dan penelitian di bidang pendidikan.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, waktu dan lokasi penelitian, jumlah variabel, penelitian korelasi dengan pendekatan kuantitatif, *principals' leadership* sebagai variabel bebas, *teachers' job satisfaction* sebagai variabel terikat, analisis data dengan *simple regression* dan *correlation techniques* dengan bantuan aplikasi SPSS versi 20..

- 2.2.1.4. Penelitian dengan judul *Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions*, oleh Raimonda Alonderiene et al, 2016. Emerald: International Journal of Educational Management, Vol. 30, No. 1, p. 140-164.

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja fakultas di perguruan tinggi. Penelitian ini dirancang untuk menyelidiki masalah yang disebutkan sebelumnya, penelitian empiris kuantitatif representatif dilakukan pada tahun 2013. Ini mencakup 72 anggota fakultas dan sepuluh pengawas dari universitas negeri dan swasta Lithuania. Survei dilakukan untuk memeriksa bagaimana gaya kepemimpinan *supervisor* mempengaruhi kepuasan kerja fakultas dan membandingkan pendapat *supervisor* dan bawahan.

Hasil penelitian mengungkapkan pengaruh positif yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja fakultas dimana gaya kepemimpinan yang melayani telah ditemukan memiliki pengaruh signifikan positif tertinggi terhadap kepuasan kerja fakultas, sedangkan gaya kepemimpinan otokrasi mengontrol memiliki pengaruh terendah.

Ada beberapa implikasi untuk penelitian selanjutnya. Ini dapat diperluas baik secara geografis (misalnya analisis komparatif di berbagai negara) atau secara kelembagaan (misalnya di lembaga pendidikan lain, seperti sekolah atau pra-sekolah). Adapun implikasi praktis mengungkapkan bahwa supervisor memiliki kekuatan untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja anggota fakultas mereka, dengan mendefinisikan peran mereka sebagai pemimpin, menunjukkan perilaku kepemimpinan tertentu. Sementara orisinalitas dari penelitian ini mencakup bidang yang kekurangan penelitian akademis, yaitu dampak kepemimpinan pada fakultas HEI. Studi kepemimpinan sebelumnya di HEI fokus pada gaya kepemimpinan tertentu yang ditunjukkan (van Ameijde, 2009), dampak kepemimpinan terhadap budaya (Asmawi et al., 2013), efektivitas organisasi (Siddique et al., 2011) dan faktor lainnya. Namun, sangat sedikit dari mereka (salah satu contohnya adalah studi Webb, 2009 di AS) menyelidiki gaya kepemimpinan dan kepemimpinan manajer langsung, kepuasan kerja fakultas. Selain itu, survei sebelumnya tidak mencakup gaya kepemimpinan sebanyak yang ini.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Raimonda Alonderiene *et al* dengan penelitian ini terletak pada penelitian kausal, adanya *konsep leadership*, konsep *job satisfaction*, metode pengambilan data dengan metode *survey*, pengambilan data dengan teknik penyebayaran *questionnaire*, penentuan *sampel* dengan teknik *non-probably sampling* dan penelitian di bidang pendidikan.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, adanya *leadership style* sebagai variabel bebas, adanya *job satisfaction* sebagai variabel terikat, kerangka konseptual, dan data dianalisis dengan bantuan *SPSS software*..

- 2.2.1.5. Penelitian dengan judul *The Impact of Leadership on Job Satisfaction of Teachers in Primary Schools in Serbia*, oleh Milan Nikolić et al, 2016. IRMBR-International Review of Management and Business Research, ISSN: 2306-9007, Vol. 5 Issue.1 p. 158-175.

Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian dilakukan di sekolah dasar Serbia. Responden (guru) mengisi kuesioner. Sebanyak $N(0) = 383$ guru dari 57 sekolah melengkapi kuesioner. Setelah analisis awal, karena penyebaran hasil yang signifikan, 21 kuesioner ditolak. Jadi, jumlah total Responden adalah $N = 362$. Dalam sampel $N = 362$ subjek terdapat 250 wanita dan 112 pria. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar di Serbia. Pengaruh terkuat memiliki dimensi kepemimpinan berikut: perilaku penghargaan kontingen, stimulasi intelektual dan perilaku pemimpin transformasional inti. Pengaruh moderasi tentang jenis kelamin dan usia guru terhadap hubungan yang diamati sudah diuji. Pengaruh moderasi tentang masa kerja guru sudah dikonfirmasi dalam beberapa hubungan, sehingga kami dapat

mengatakan bahwa ada sedikit pengaruh moderasi tentang hubungan antara masa kerja guru terhadap kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Penelitian ini merekomendasikan bahwa Kepala Sekolah Dasar di Serbia harus mencurahkan perhatian yang cukup untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan meningkatkan tata kelola pengetahuan. Dengan cara ini dimungkinkan dapat mencapai kepuasan kerja guru yang meningkat, yang berpotensi menciptakan kondisi agar fungsi sekolah lebih baik dan efektif.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Milan Nikolić *et al* di atas dengan penelitian ini terletak pada adanya konsep *leadership*, adanya konsep *job satisfaction*, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, penelitian di bidang pendidikan, pengumpulan data dengan metode *survey*, dan pengumpulan data dengan teknik penyebaran *questionnaire*.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, *leadership Kepala Sekolah* sebagai variabel bebas, *job satisfaction of teachers* sebagai variabel terikat, data dianalisis dengan *multiple regression* dan *hierarchical regression*

2.2.2. Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

- 2.2.2.1. Penelitian dengan judul *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sultan Syarif Kasim Riau* oleh Deswarta, 2017. Jurnal Valuta, ISSN: 2502-1419, Vol. 3 No 1.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Suska Riau. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 191 orang, teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* yaitu sebanyak 129 orang, sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan interview, metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif, analisis secara parsial dan simultan (analisis regresi berganda dua tahap) dengan bantuan program SPSS versi. 17. Adapun hasil penelitian secara simultan (bersama-sama) kedua variabel yaitu kompetensi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, dan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian kepuasan kerja juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

Penelitian ini merekomendasikan bahwa pihak fakultas hendaknya selalu berupaya memperhatikan dan memberikan kepuasan kerja dosen melalui pemberian fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang kerja, pemberian penghargaan di bidang akademis, kemudian mendukung program pendidikan lanjut dalam upaya meningkatkan kinerja.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Deswarta dengan penelitian ini terletak pada adanya *kompetensi* sebagai variabel bebas, *kepuasan kerja* sebagai variabel *intervening*, dan *kinerja* sebagai variabel terikat, jumlah variabel ada empat, penelitian kausal dengan pendekatan

kuantitatif, penelitian di bidang pendidikan, dan data diambil dengan metode *survey*.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, waktu dan lokasi penelitian, obyek penelitian, adanya motivasi sebagai variabel bebas, menggunakan *stratified random sampling* dan *purposive sampling technique*, pengambilan data dengan teknik penyebaran *questionnaire* dan *interview*, dan data dianalisis dengan *multiple regression* dengan bantuan SPSS versi 17.

2.2.2.2. Penelitian dengan judul *Teaching Competencies and Job Satisfaction among Basic Education Teachers*, oleh Abdullah Saif Al-Tobi et al, 2019. *Modern Applied Science: Canadian Center of Science and Education*, ISSN 1913-1844, E-ISSN 1913-1852, Vol. 13 No. 2, p. 140-148.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi mengajar dan kepuasan kerja pada guru Pendidikan Dasar. Untuk mencapai tujuan ‘penelitian, dua perangkat penelitian menggunakan angket kompetensi mengajar dan skala kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif; sampelnya terdiri dari (65) guru laki-laki dan perempuan dari sekolah umum di Direktorat Pendidikan Al-jam'a di Amman selama semester musim semi tahun ajaran 2014/2015; responden dipilih secara acak. Untuk tujuan analisis statistik menghitung *means and standard deviation*. Namun, uji validitas dan reliabilitas dilakukan sebagai alat penelitian. Jadi, *Cronbach alpha coefficient* digunakan untuk mengukur reliabilitas alat penelitian pertama dan alat kedua, yaitu masing-masing adalah 0,869 dan 0,857.

Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kompetensi mengajar dimiliki oleh guru Penjas dengan skor total Tinggi, dan tingkat kepuasan kerja dimiliki oleh guru Penjas dengan skor total Sedang. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi ($\alpha = 0.05$) pada tiga domain kompetensi mengajar (kompetensi perencanaan, kompetensi implementasi, dan kompetensi evaluasi). Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada sejumlah rekomendasi diantaranya kompetensi mengajar yang harus dipenuhi oleh guru Penjas dalam program persiapan dan pelatihan guru; memperhatikan aspek moral, ekonomi, dan sosial guru Penjas

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Abdullah Saif Al-Tobi *et al* dengan penelitian ini terletak pada *teachers' competencies* sebagai variabel bebas, pengambilan data menggunakan metode *survey* dengan teknik penyebaran *questionnaire*, penelitian kausal, dan penelitian di bidang pendidikan.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, *teachers' job satisfaction* sebagai variabel terikat, obyek penelitian, jenis kompetensi yang dianalisis, kerangka konseptual, dan untuk tujuan analisis statistik menghitung *means* dan *standard deviation*, dan menggunakan *Cronbach alpha coefficient* untuk mengukur reliabilitas alat penelitian pertama dan alat kedua.

2.2.2.3. Penelitian dengan judul *The Contribution of Competence, Motivation and Creativity Towards Teacher's Performance Through Work Satisfaction*, oleh Sri Langgeng Ratnasari et al, 2019. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958, Volume-8 Issue-5C, p. 145-149.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi kompetensi, motivasi, dan kreativitas terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru pada sekolah model di Batam. 117 guru dari tiga sekolah model ditetapkan sebagai responden. *Questionnaire* diberikan kepada guru untuk mendapatkan data tentang kompetensi guru, motivasi, kreativitas, kepuasan kerja, dan kinerja. *Questionnaire* dianalisis menggunakan SPSS dengan bantuan Windows versi 22.0 untuk mengukur reliabilitas dan validitas, dan System Equation Modeling (SEM) versi 22.0 untuk mengukur normalitas, koefisien regresi, dan diterminasai.

Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) ada tiga variabel yang berpengaruh positif secara signifikan; kompetensi terhadap kepuasan kerja, motivasi terhadap kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja guru; (2) satu variabel berpengaruh negatif secara signifikan yaitu kreativitas terhadap kepuasan kerja; (3) satu variabel tidak signifikan pengaruh negatif: kreativitas terhadap kinerja guru; (4) dua variabel berpengaruh positif tidak signifikan: kompetensi terhadap kinerja dan kreativitas guru terhadap kinerja guru. Dengan demikian, kontribusi kompetensi, motivasi dan kreativitas terhadap kepuasan kerja sebesar 76.1%, dan kontribusi kompetensi, motivasi, dan kreativitas terhadap

kinerja guru adalah 29.1%. Di tiga sekolah model di Batam, kompetensi dan motivasi mempunyai kontribusi positif terhadap kepuasan kerja; motivasi memiliki kontribusi positif terhadap kinerja guru; kreativitas tidak berkontribusi terhadap kepuasan kerja; kompetensi dan kreativitas berkontribusi terhadap kinerja guru meskipun tidak signifikan.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Sri Langgeng Ratnasari *et al* di atas dengan penelitian ini terletak pada adanya *competence* sebagai variabel bebas, *teachers' performance* sebagai variabel terikat, *work satisfaction* sebagai variabel *intervening*, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, penelitian di bidang pendidikan, obyek penelitian, data diambil dengan metode *survey* dengan teknik penyebaran *questionnaire*, SPSS versi SPSS versi 22 dengan bantuan windows untuk mengukur reliabilitas dan validitas instrumen, dan data dianalisis dengan SEM dengan bantuan *Amos* versi 22.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, adanya *motivation* dan *creativity* sebagai variabel bebas, kerangka konseptual.

2.2.2.4. Penelitian dengan judul *The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance* oleh H. Muhammad Arifin, tahun 2015, International Education Studies, ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039, Vol. 8, No. 1, p.38-45.

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan kompetensi organisasi terhadap

kepuasan kerja dan kinerja guru SMA di Kota Jayapura, Papua, Indonesia. Penelitian dilakukan terhadap 117 responden dari 346 guru dengan menggunakan angket. Data dianalisis dengan metode analisis SEM dalam program AMOS.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, padahal budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh H. Muhammad Arifin dengan penelitian ini terletak pada adanya *competence* sebagai variabel bebas, *job satisfaction* sebagai variabel *intervening*, *teachers' performance* sebagai variabel terikat, obyek penelitian, pengumpulan data dengan metode *survey*, pengambilan data melalui teknik penyebaran *questionnaire*, data dianalisis dengan SEM dengan bantuan *Amos*, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, dan penelitian di bidang pendidikan.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel penelitian, waktu dan lokasi penelitian, adanya *motivation* dan *organisational culture* sebagai variabel bebas, dan kerangka konseptual.

2.2.2.5. Penelitian dengan judul *Relationship of Teacher Competence with Professional Commitment and Job Satisfaction at Secondary Level* by Akram et al 2015, International Journal of Ayer, ISSN: 1134-2277, Vol. 4, p. 58-70.

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui hubungan kompetensi guru dengan komitmen profesional dan kepuasan kerja di tingkat sekolah menengah. Penelitian ini adalah studi deskriptif dan menggunakan metode survei untuk pengumpulan data. Teknik *multistage sampling* digunakan untuk pengumpulan data. Untuk mengukur kompetensi guru, komitmen profesional dan kepuasan kerja di kalangan guru sekolah menengah digunakan tiga kuesioner, yaitu kuesioner kompetensi guru, komitmen profesional dan kuisisioner kepuasan kerja, masing-masing memiliki reliabilitas 0.94, 0.76 dan 0.85. Data dianalisis dengan menggunakan korelasi *Pearson*.

Hasil penelitian ini bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompetensi guru dan komitmen profesional, kompetensi guru dan kepuasan kerja, serta komitmen profesional dan kepuasan kerja. Studi tersebut menyimpulkan bahwa dengan meningkatkan kompetensi guru, maka komitmen dan kepuasan kerja di antara para guru dapat ditingkatkan.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Akram, *et al* di atas dengan penelitian ini terletak pada adanya *teachers' competence* sebagai variabel bebas, penelitian di bidang pendidikan, obyek penelitian, penentuan sampel menggunakan *multistage sampling*, dan pengambilan data dengan metode *survey* melalui teknik penyebaran *questionnaire*.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, adanya *job satisfaction* sebagai variabel terikat, *professional commitment* sebagai variabel bebas, waktu dan lokasi penelitian, penelitian korelasi dengan pendekatan kuantitatif, penentuan sampel dengan teknik *multistage sampling*, dan data dianalisis dengan *Product moment Pearson Correlation* dengan bantuan SPSS.

2.2.3. Kepemimpinan Kewirausahaan Terhadap Kinerja Guru

2.2.3.1. Penelitian dengan judul *The Impact of Principal Leadership Styles On Teachers Performance In Public Elementary Schools In Jeddah, Kingdom Of Saudi Arabia*, oleh Hessa Fahad Albugami, 2020, *European Journal of Economic and Financial Research*, ISSN: 2501-9430 ISSN-L: 2501-9430, Volume 3 Issue 6, p. 40 – 65.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di kota Jeddah di KSA. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan kartu evaluasi guru. Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru laki-laki dan perempuan di Sekolah Dasar di KSA, khususnya di Kota Jeddah. Jadi, Peneliti menggunakan jumlah sampel 200 guru perempuan dan laki-laki dari Sekolah Dasar di Kota Jeddah. Data diolah dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* version 20.

Berdasarkan analisis data dan pembahasan dari data yang terkumpul, peneliti menyimpulkan dengan temuan sebagai berikut: gaya

kepemimpinan *contingent reward* adalah yang paling banyak dipraktikkan, sementara gaya konsiderasi individual memiliki dampak positif yang kuat terhadap kinerja guru. Penelitian ini juga menemukan jenis kelamin sebagai faktor moderasi berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan bervariasi karena perbedaan *gender*.

Peneliti merekomendasikan untuk menggunakan gaya kepemimpinan transformasional agar memungkinkan Kepala Sekolah mengelola perubahan yang cepat dan membawa guru ke arah visi Saudi 2030. Selanjutnya, tingkat pendidikan Kepala Sekolah harus lebih guna memotivasi guru ke arah kreativitas dan inovasi.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Hessa Fahad Albugami di atas dengan penelitian ini terletak pada adanya *teachers' performance* sebagai variabel terikat, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, penelitian di bidang pendidikan, dan pengambilan data dengan metode *survey*.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, data diambil dengan teknik penyebaran *questionnaire* dan Kartu Evaluasi Guru, *principal's leadership style* sebagai variabel bebas, dan data dianalisis dengan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 20, dan kerangka konseptual.

- 2.2.3.2. Penelitian dengan judul *Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management*, oleh Atif Saleem, 2020, MDPI: *Sustainability*, 12, 3390; p.1–15.

Tujuan penelitian ini mempelajari pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah menengah swasta terhadap prestasi kerja guru. Empat gaya kepemimpinan yang diuraikan dalam *the path-goal theory and five key performance indicators* (KPIs) dari kinerja guru dipilih untuk penelitian ini. Banyak penelitian sebelumnya telah mendokumentasikan subjek ini. Akan tetapi mereka melaporkan kinerja guru sebagai satu kesatuan. Oleh karena itu, upaya bersama diperlukan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang diadopsi pada masing-masing dari lima indikator kinerja utama kinerja guru. Sebanyak 253 personel manajemen menengah mengikuti studi empiris ini. Data dianalisis dengan SEM dengan bantuan aplikasi Amos 21.

Hasil penelitian yang menggunakan SEM menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di sekolah yang diteliti, diikuti oleh gaya kepemimpinan *supportive* dan berorientasi pada prestasi. Sebaliknya, meskipun kepemimpinan partisipatif diidentifikasi sebagai prediktor yang signifikan, itu tidak dianggap sebagai prediktor yang menjanjikan untuk kinerja guru. Penelitian ini dilakukan dalam budaya non-Barat, di mana kepemimpinan direktif bermanfaat untuk mendorong kinerja guru; klaim ini sangat didukung oleh literatur ketat yang tersedia.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Saleem *et al* dengan penelitian ini terletak pada *adanya teacher job performance* sebagai variabel terikat, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, penelitian di bidang pendidikan, data diambil dengan metode *survey*

dengan teknik penyebaran *questionnaire*, data dianalisis dengan SEM dengan bantuan Amos 21.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, adanya *principal's leadership styles* sebagai variabel bebas, waktu dan lokasi penelitian, dan kerangka konseptual.

2.2.3.3. Penelitian dengan judul *Instructional Leadership and Its Effect on Students' Academic Performance*, oleh Gillian Heaven, 2016, Review Pub Administration Manag, An Open Access Journal, ISSN: 2315-7844, Volume 4, Issue 3, 1000197:p. 2-20.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengevaluasi peran kepemimpinan instruksional terhadap kinerja akademik siswa; menilai bagaimana pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap instruksi guru; mengevaluasi kepemimpinan instruksional dan tipologi sekolah, dan mengeksplorasi kepemimpinan instruksional di lembaga pendidikan menengah di St. Andrew, Jamaika. Penelitian ini menggunakan *mixed method. Survey research and phenomenological research methods* digunakan untuk menyelidiki topik tersebut. Sampel terdiri dari 100 guru dan administrator di dua institusi pendidikan menengah di Kingston dan St. Andrew. Untuk data kuantitatif dicatat, diambil, dan dianalisis dengan menggunakan SPSS Versi 21.0. Data kualitatif dianalisis dengan menggunakan identifikasi tematik dan narasi. Nilai p 5% digunakan untuk menetapkan asosiasi statistik. Mayoritas responden adalah perempuan (69%), guru non-senior (68%), dan telah mengajar selama 4-10 tahun (43%).

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya korelasi statistik yaitu lemah positif antara kinerja siswa dan kepemimpinan instruksional, hanya 1.4% dari varians kinerja akademik siswa dapat dipertanggungjawabkan oleh kepemimpinan instruksional.

Wacana kepemimpinan instruksional untuk prestasi akademik siswa tinggi tidak ada dalam penelitian ini, dan ini memberikan *platform* untuk dilakukan pengujian lebih lanjut tentang isu tersebut dari perspektif kepemimpinan instruksional dan variabel lainnya.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Gillian Heaven *et al* di atas dengan penelitian ini terletak pada *leadership* dan *performance* sebagai konsep, penelitian di bidang pendidikan, dan penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, obyek penelitian, *Instructional Leadership* sebagai variabel bebas, dan *students' academic performance* sebagai variabel terikat, menggunakan *mixed method* yaitu *survey research and phenomenological research methods*. data kuantitatif dianalisis dengan SPSS versi 21, dan data kualitatif dianalisis dengan identifikasi Tematik dan Narasi, dan kerangka konseptual.

- 2.2.3.4. Penelitian dengan judul *The Influence of Principal Leadership Style and Teacher Work Motivation on the Performance of Certified Teachers at SMA Negeri Kota Mobagu, North Sulawesi, Indonesia*, oleh Henny Nikolin Tambingon, 2018, *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, ISSN: 2089-9823, Vol.12, No.3p. 357-65.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan menginterpretasikan pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru bersertifikat, pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru bersertifikat dan pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru secara simultan terhadap kinerja guru bersertifikat di SMA Negeri Kotamobagu. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kuantitatif dengan metode survei dan teknik analisis menggunakan regresi berganda. Variabel bebas adalah gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan motivasi guru (X2) dan variabel terikat adalah kinerja guru bersertifikat (Y).

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru bersertifikat, motivasi kerja guru berpengaruh terhadap kinerja guru bersertifikat, gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru bersertifikat di SMA Negeri Kotamobagu. Nilai koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan masing-masing Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru bersertifikat dan memiliki kontribusi yang tinggi terhadap kinerja guru bersertifikat.

Oleh karena itu, Kepala Sekolah harus memiliki kesiapan dan kemampuan menggerakkan guru untuk mencapai tujuan dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah. Guru harus ulet dan terampil dalam melakukan proses pembelajaran yang berkualitas. Sekolah hendaknya memiliki fungsi yang sesuai dengan tujuan pendidikan

dan menerapkan manajemen organisasi yang efektif dan efisien, daya tanggap sosial yang tinggi, dan peka terhadap: guru, siswa dan masyarakat sekitar.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Henny Nikolin Tambingon di atas dengan penelitian ini terletak pada penelitian di bidang pendidikan, obyek penelitian, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, dan data diambil dengan metode *survey* melalui teknik penyebaran *questionnaire*..

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, *principal leadership style* sebagai variabel bebas, *teacher work motivation* sebagai variabel bebas, *performance of certified teachers* sebagai variabel terikat, data dianalisis menggunakan regresi berganda (*multiple regression*), dan kerangka konseptual.

2.2.3.5. Penelitian dengan judul *Effect of Principals' Leadership Styles on Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Kieni West SubCounty*, oleh Felista Muthoni Wachira et al, 2017, International Journal of Humanities and Social Science Invention, ISSN (Online): 2319 – 7722, ISSN (Print): 2319 – 7714, Volume 6, Issue 8, P.72-86.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Sekolah mempengaruhi prestasi kerja guru di sekolah menengah negeri di Kecamatan Kieni Barat. Penelitian ini mengadopsi survei deskriptif. Penelitian ini menargetkan semua 22 Kepala Sekolah dan 262 guru yang bertugas di sekolah menengah umum di Sub

Kabupaten Kieni Barat, Kabupaten Nyeri. *Stratified random sampling* digunakan untuk memilih 8 Kepala Sekolah dan 74 guru untuk berpartisipasi dalam penelitian. Peneliti menggunakan kuesioner Kepala Sekolah dan guru untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Data dianalisis menggunakan prosedur kuantitatif dan kualitatif. Uji *chi-square* dilakukan untuk menetapkan hubungan antara gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan prestasi kerja guru, sedangkan uji korelasi digunakan untuk menetapkan besaran dan arah hubungan antara gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan prestasi kerja guru. Analisis data dilakukan dengan menggunakan software SPSS.

Hasil dari studi ini menemukan ada hubungan yang signifikan ($\chi^2 = 35.611$, $p = 0.00$) antara gaya kepemimpinan dan prestasi kerja guru. Peneliti menyimpulkan Kepala Sekolah mempraktikkan berbagai gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan suportif berpengaruh terhadap kinerja guru. Peneliti merekomendasikan agar pemerintah dan pimpinan daerah menyadarkan orang tua murid dalam bekerjasama dengan Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi akademik.

Kesamaan penelitian di atas yang dilakukan oleh Felista Muthoni Wachira *et al* dengan penelitian ini terletak pada adanya *leadership* sebagai konsep, *teachers' job performance* sebagai variabel terikat, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, obyek penelitian, dan penelitian di bidang pendidikan..

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, adanya *principals' leadership styles* sebagai variabel bebas, teknik *sampling* yaitu *Stratified random sampling*, data dianalisis menggunakan prosedur kuantitatif dan kualitatif, data dianalisis dengan *software* SPSS, dan kerangka konseptual.

2.2.4. Kompetensi Terhadap Kinerja Guru

2.2.4.1. Penelitian dengan judul *Impacts of Teachers' Competency on Job Performance in Research Universities with Industry Characteristics: Taking Academic Atmosphere as Moderator*, oleh Anguo Xu, 2014, *Journal of Industrial Engineering and Management—JIEM*, Online ISSN: 2013-0953, Print ISSN: 2013-8423, 7(5), p. 1283-1292.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi guru terhadap prestasi kerja di universitas riset dengan karakteristik industri. Berdasarkan peristiwa wawancara perilaku dan metode kuesioner, empat dimensi (yaitu kualitas dasar, kemampuan mengajar, kesadaran industri dan penelitian kapasitas) model kompetensi diusulkan, mekanisme pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja diuji dengan menggunakan penelitian empiris.

Dalam penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara tingkat kompetensi guru, empat dimensi dan prestasi kerja di universitas riset dengan karakteristik industri, terutama antara kapasitas penelitian, kemampuan mengajar, kesadaran industri dan

prestasi kerja. Dan suasana akademik memainkan peran pengaturan dalam interaksi antara kompetensi dan prestasi kerja.

Implikasi dari hasil penelitian ini dapat membantu meningkatkan level manajemen guru di universitas riset dengan karakteristik industri. Makalah ini memperkenalkan teori kompetensi kepada manajemen guru di universitas riset dengan karakteristik industri, dan memberikan beberapa temuan menarik.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Anguo Xu *et al* dengan penelitian ini terletak pada adanya *teachers' competency* sebagai variabel bebas, adanya *job performance* sebagai variabel terikat, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, penelitian di bidang pendidikan, obyek penelitian, pengambilan data dengan metode *survey*, dan data diambil dengan teknik penyebaran *questionnaire*.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, kerangka konseptual, adanya *industry characteristics: taking academic atmosphere* sebagai variabel mediator, dan data dianalisis dengan *Regression Analysis* melalui bantuan SPSS.

2.2.4.2. Penelitian dengan Judul *Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 6 Singaraja* oleh Komang Septia Cahya Ningrum, 2016. *Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi (JPPE)*, Volume: 7 Nomor: 2, p. 1-12.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi profesional, (3) kompetensi sosial, (4)

kompetensi kepribadian, dan 5) pengaruh kompetensi guru secara simultan terhadap kinerja guru SMP Negeri 6 Singaraja. Jenis penelitian yang digunakan adalah kausalitas.

Subyek penelitian adalah kepala SMP Negeri 6 Singaraja dengan jumlah guru yang dinilai sebanyak 70 guru, dan yang menjadi objek dalam penelitian ini kompetensi guru dan kinerja guru. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisisioner dan dianalisis dengan uji T, uji F, dan dianalisis dengan analisis regresi linier berganda.

Penelitian menunjukkan bahwa (1) kompetensi pedagogik berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (2) Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (3) Kompetensi sosial, berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (4) Kompetensi kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, (5) Secara simultan kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri 6 Singaraja.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Komang Septia Cahya Ningrum dengan penelitian ini terletak pada *kompetensi guru* sebagai variabel bebas, *kinerja guru* sebagai variabel terikat, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, penelitian di bidang pendidikan, data diambil dengan metode *survey* melalui teknik penyebaran *questionnaire*, dan obyek penelitian.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, jumlah populasi dan sampel, dan data dianalisis dengan regresi linier berganda (*multiple linear regression*), dan kerangka konseptual.

2.2.4.3. Penelitian dengan judul *Influence Of Teachers' Competence On Students Academic Performance In Senior Secondary School Chemistry*, oleh A. U. Ugbe, *et al*, 2009, Global Journal of Educational Research, ISSN 1596-6224, Vol 8, No.1 & 2, p. 61-66.

Studi ini menyelidiki pengaruh kompetensi guru pada siswa; prestasi akademik mata pelajaran kimia Sekolah Menengah Atas. Teknik *random sampling* digunakan untuk memilih 6 sekolah menengah dari 12 sekolah menengah di Pemerintah Daerah Yala Negara Bagian *Cross River*. 200 siswa, 20 guru dan 6 Kepala Sekolah digunakan dalam penelitian ini. Sebuah desain survei diadopsi untuk pembelajaran. Tiga instrumen yang dibuat peneliti yaitu kuesioner Kepala Sekolah, kuesioner kompetensi guru dan tes prestasi kimia digunakan untuk mengumpulkan data dalam studi ini. Data dianalisis dengan menggunakan *Product Moment Pearson Correlation* dan uji-t.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi guru dan prestasi akademik siswa di bidang Kimia. Siswa kimia yang diajar oleh guru yang berkualifikasi memiliki kinerja yang jauh lebih baik daripada yang diajar oleh guru yang tidak berkualifikasi. Siswa kimia yang diajar oleh guru berpengalaman juga berprestasi lebih baik daripada yang diajar oleh guru yang tidak berpengalaman.

Dalam penelitian ini merekomendasikan tentang bagaimana mempromosikan pengembangan lebih lanjut guru sains di Nigeria.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh A. U. Ugbe *et al* di atas dengan penelitian ini terletak pada adanya *teachers' competence* sebagai variabel bebas, *performance* sebagai kerangka konsep, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, penelitian di bidang pendidikan, data diambil dengan metode *survey* melalui teknik penyebaran *questionnaire*.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, adanya *students' academic performance* sebagai variabel terikat, waktu dan lokasi penelitian, jumlah populasi, penentuan *sampel* dengan teknik *random sampling*, obyek penelitian, data dianalisis dengan *Product Moment Pearson Correlation* dan uji-t, dan kerangka konseptual.

2.2.4.4. Penelitian dengan judul *The influence of principal performance on teachers' pedagogical competence*, oleh Heru Siswanto *et al*, 2020, *Journal of Social, Humanity, and Education (JSHE)*, Vol 1, No 1, 2020: p. 13-26.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kinerja Kepala Sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru. Metodologi Penelitian: metode yang digunakan adalah metode pencarian dan review. Proses peninjauan dimulai dengan mesin pencari, *Google scholar* dan mengulas artikel terkait tentang kinerja Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogis guru.

Temuan dari 22 artikel yang ditinjau bahwa peran kinerja Kepala Sekolah sangat berpengaruh dalam mempengaruhi kompetensi pedagogik guru. Adapun, rekomendasi bahwa studi ini mencakup banyak kasus, yang

selanjutnya penelitian ini dapat memasukkan kinerja untuk menganalisis bagaimana kinerja Kepala Sekolah dapat mempengaruhi kompetensi pedagogik guru. Studi ini dapat bermanfaat di Fakultas Pendidikan Guru di Universitas Lampung dan Sekolah Menengah Atas.

Kesamaan penelitian di atas dengan penelitian oleh Heru Siswanto *et al* terletak pada adanya konsep penelitian *performance* dan *competence*, penelitian kasual, dan penelitian di bidang pendidikan.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada adanya judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, adanya *principal performance* sebagai variabel bebas, adanya *teachers' pedagogical competence* sebagai variabel terikat, obyek penelitian, kerangka konsep, penelitian yang menggunakan metode pencarian (*searching*), *review* dengan *Google scholar*, dan 22 artikel terpilih karena yang memiliki kemiripan dekat dengan topic, kemudian di-*review*.

2.2.4.5. Penelitian dengan judul *The Influence of Teachers' Competence, Teachers' Performance, and School Head Leadership on Quality of Education*, oleh Aurelia Ivon suryati *et al*, 2020, IOSR: Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 22, Issue 6. Ser. IX, p. 52-61.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan variabel kompetensi, kinerja guru, dan kepemimpinan Kepala Sekolah dan kualitas pendidikan, menganalisis pengaruh variabel kompetensi, kinerja guru, dan kepemimpinan Kepala Sekolah secara simultan terhadap kualitas pendidikan. Menganalisis variabel kompetensi, kinerja guru, dan

kepemimpinan Kepala Sekolah secara parsial terhadap kualitas pendidikan, serta mengetahui dan menganalisis antar variabel kompetensi, kinerja guru dan kepemimpinan Kepala Sekolah yang memiliki pengaruh dominan terhadap mutu pendidikan di SMA St. Klaus Kuwu. Populasi dalam penelitian ini adalah guru di SMA St. Klaus Kuwu yang berjumlah 60 orang dengan jumlah sampel 60 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner, dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, kinerja guru, dan kepemimpinan Kepala Sekolah secara simultan berpengaruh terhadap kualitas Pendidikan. Kompetensi, kinerja guru, dan kepemimpinan Kepala Sekolah secara parsial berpengaruh terhadap Kualitas Pendidikan dan kompetensi berpengaruh dominan terhadap kualitas pendidikan di SMA St. Klaus Kuwu

Kesamaan penelitian di atas yang dilakukan oleh Aurelia Ivon suryati *et al* dengan penelitian ini terletak pada *teachers' competence* sebagai variabel bebas, penelitian kausal, penelitian dengan pendekatan kuantitatif, penelitian di bidang pendidikan, dan pengambilan data dengan metode *survey*.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, *teachers' performance* sebagai variabel bebas, *school head leadership* sebagai variabel bebas, adanya *quality of education* sebagai variabel terikat,

pengambilan data melalui teknik penyebaran *questionnaire*. dan *interview*, data dianalisis dengan *multiple linear regression*, obyek penelitian, dan kerangka konsep.

2.2.5. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

2.2.5.1. Penelitian dengan judul *Relationship between Teachers' Job Satisfaction and Students' Academic Performance*, oleh Asif Iqbal 2016, Eurasian Journal of Educational Research, Issue 65, 2016, p. 335-344.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja guru dan kinerja akademik siswa di sekolah menengah. Sampel terdiri dari 322 guru sekolah menengah di Faisalabad, Pakistan, yang menyelesaikan Skala Kepuasan Kerja untuk guru yang kami kembangkan untuk mengumpulkan data tentang kepuasan kerja guru. Sementara itu, kami mengukur kinerja siswa berdasarkan hasil siswa yang diumumkan oleh Dewan Pendidikan Menengah dan Menengah [BISE] Faisalabad di kelas 9 dan 10. Kami menghitung rata-rata dan deviasi standar untuk tujuan deskriptif dan menerapkan Pearson's r untuk mengeksplorasi hubungan antara skor prestasi siswa kelas 9 dan 10 dan kepuasan kerja guru.

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang kuat, positif, dan signifikan antara tes. Akan tetapi, kinerja siswa tidak menunjukkan korelasi yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Meskipun demikian, semua aspek kepuasan kerja menunjukkan korelasi positif yang signifikan dengan aspek lainnya, kecuali gaji dan supervisi. Selain itu, pengalaman

profesional guru menunjukkan korelasi yang signifikan dengan kinerja siswa kelas 9.

Karena pekerjaan memiliki korelasi positif dan sedang dengan promosi, kolega, kondisi kerja, dan pengawasan, dan kolega juga memiliki korelasi positif dan sedang dengan kondisi kerja dan pengawasan, maka peneliti harus mengembangkan kriteria untuk pemilihan dan rekrutmen guru, dan sekolah harus menyelenggarakan kursus penyegaran untuk mempertahankan guru.

Kesamaan penelitian di atas yang dilakukan Asif Iqbal *et al* terletak pada adanya *job satisfaction* dan *performance* sebagai konsep, data diambil dengan metode *survey* melalui teknik penyebaran *questionnaire*, dan penelitian di bidang pendidikan.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, penelitian korelasi dengan pendekatan kuantitatif, adanya *teachers' job satisfaction* sebagai variabel bebas, *adanya students' academic performance* sebagai variabel terikat, obyek penelitian, data dianalisis dengan *Product Moment Pearson's Correlation (Pearson's r)*, dan kerangka konsep.

2.2.5.2. Penelitian dengan judul *Job Satisfaction and Performance of Elementary School Teachers in Southern Papua, Indonesia*, oleh Paulina Wula et al 2020, *Universal Journal of Educational Research*, ISSN: 2907-2913, Vol 8 No. 7, p. 2907-2913.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kepuasan kerja dan efek akhirnya terhadap kinerja guru di sekolah dasar di Papua Selatan.

Pendekatan survei digunakan untuk mencapai tujuan ini. Untuk mengumpulkan data dibagikan dua jenis kuesioner versi bahasa Indonesia kepada total 1.062 informan. Agar semua kuesioner terisi lengkap dan dikembalikan dengan tingkat respon 100% oleh informan, kami menggunakan metode tatap muka dengan meminta persetujuan masing-masing informan untuk mengisi kuesioner dan mengembalikannya langsung ke tim kami. Menerapkan analisis regresi linier sederhana sebagai alat analisis data.

Studi ini menunjukkan nilai koefisien R² sebesar .089 dan nilai p sebesar .000. Disimpulkan bahwa 8.9% dari prestasi kerja guru sekolah dasar di wilayah Papua Selatan, Indonesia, secara signifikan diprediksi positif oleh kepuasan pribadi mereka. Padahal nilai prediksi kepuasan kerja terhadap kinerja guru dikategorikan rendah (8.9%).

Hasil studi ini mungkin penting bagi Kepala Sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar di Papua Selatan dengan mempromosikan kepuasan kerja mereka. Temuan dari Studi ini diharapkan dapat memperbesar pengetahuan yang ada tentang kepuasan kerja dan kinerja guru dengan memberikan bukti empiris dari konteks Papua Selatan.

Kesamaan penelitian di atas yang dilakukan oleh Paulina Wula *et al* terletak pada obyek penelitian, adanya *performance of elementary school teachers* sebagai variabel terikat, obyek penelitian, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, penelitian bidang pendidikan, dan data diambil dengan metode *survey*.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, *job satisfaction* sebagai variabel bebas, kerangka konsep, data diambil dengan teknik penyebaran *questionnaire* dan Tatap Muka (*face to face* atau *interview*). .

2.2.5.3. Penelitian dengan judul *Teachers' Job Satisfaction and Work Performance*, oleh Genelyn R. Baluyos et al 2019, Open Journal of Social Sciences, , ISSN Online: 2327-5960, ISSN Print: 2327-5952, Vol. 7, p. 206-221.

Studi ini bertujuan menentukan hubungan kepuasan kerja guru dan prestasi kerja mereka di Divisi Misamis *Occidental* selama tahun pelajaran 2018-2019. Seratus empat (104) Kepala Sekolah dan tiga ratus tiga belas (313) guru memberi respon terhadap penelitian ini. Peneliti menggunakan desain penelitian deskriptif-korelasional; dan survey dengan kuesener tentang kepuasan kerja guru dan *form review* Komitmen Kinerja Individual sebagai instrumen. *Mean, standard deviation, and Multiple Regression Analysis* adalah alat statistik yang digunakan.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa guru sangat puas dengan pekerjaan mereka, dan prestasi kerja mereka sangat memuaskan. Sebaliknya, kepuasan guru terhadap pengawasan Kepala Sekolah dan keamanan kerja mempengaruhi kinerja guru.

Dengan demikian, sekolah harus menyediakan ruang sehingga guru dapat berbicara dengan bebas tentang kesejahteraan mereka. Pejabat SDM harus memasukkan strategi retensi guru dalam paket kesejahteraan guru.

Peneliti yang akan datang harus melihat faktor lain yang bisa memprediksi kinerja guru.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Genelyn R. Baluyos *et al* di atas dengan penelitian ini terletak pada adanya adanya *teachers' work performance* sebagai variabel terikat, obyek penelitian, penelitian di bidang pendidikan, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, data diambil dengan metode *survey* melalui teknik penyebaran *questionnaire*..

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, *teachers' job satisfaction* sebagai variabel bebas, data dihitung untuk mengetahui *mean*, *standard deviation*, *data dianalisis* dengan *Multiple Regression Analysis*, dan kerangka konseptual.

2.2.5.4. Penelitian dengan judul *Teachers' job satisfaction, organizational commitment, and performance in Indonesia: A Study from Merauke District, Papua*, oleh Basilius Redan Werang *et al* 2017, *International Journal of Development and Sustainability*, ISSN: 2186-8662, Volume 6 Number 8, p. 700-711.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi dan prestasi kerja di SDN terpencil di Kabupaten Merauke, Papua, Indonesia. Dua rumusan masalah yang memandu studi ini adalah sebagai berikut: (a) apakah kepuasan kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional mereka di sekolah dasar negeri terpencil di Kabupaten Merauke, Papua?

(b) apakah kepuasan kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja di SDN terpencil di Kabupaten Merauke, Papua?

Tiga kuesioner kuantitatif diberikan kepada 105 guru yang menjadi sampel, diambil dengan cara *purposive* dari 117 guru SD negeri terpencil di Kabupaten Merauke, Papua. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan prestasi kerja mereka di sekolah dasar negeri terpencil di Kabupaten Merauke, Papua. Dengan demikian, hasil penelitian ini mungkin bermanfaat bagi Kepala Sekolah dan pembuat kebijakan pendidikan di tingkat pemerintah daerah serta mengambil beberapa langkah strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dalam rangka mempromosikan komitmen organisasional mereka dan, pada gilirannya, untuk meningkatkan prestasi kerja mereka di sekolah dasar negeri terpencil di Kabupaten Merauke, Papua.

Kesamaan penelitian di atas yang dilakukan oleh Basilius Redan Werang *et al* di atas dengan penelitian ini terletak pada penelitian di bidang pendidikan, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, data diambil dengan metode *survey* melalui teknik penyebaran *questionnaire, teachers' performance* sebagai variabel terikat, dan obyek penelitian. .

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu dan lokasi penelitian, *teachers' job satisfaction* sebagai variabel bebas, adanya *organizational commitment* sebagai variabel bebas, kerangka konseptual, dan data dianalisis dengan *linear regression analysis* dengan bantuan SPSS versi 21.

2.2.5.5. Penelitian dengan judul *Effect of Motivation and Job Satisfaction on Teacher Performance in Private Madrasah Aliyah in Maros Regency* oleh Fadliyana Nur et al 2019, Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik, p-ISSN: 2086-6364, e-ISSN: 2549-7499, Vol. 9 Number 1, p. 9-18.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Maros. Jenis data penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode *ex post facto* dan teknik pengelolaan data dianalisis secara deskriptif dan secara *inferensial*. Instrumen berupa angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 116 guru Madrasah Aliyah swasta di Kabupaten Maros. Penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2018 - Februari 2019.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Swasta di Kabupaten Maros, artinya bahwa motivasi kerja harus ditingkatkan agar dapat mempengaruhi kinerja guru. Jika kepuasan kerja meningkat, motivasi kerja guru juga akan meningkat. Secara bersama-sama, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di kabupaten Maros.

Kesamaan penelitian yang dilakukan oleh Fadliyana Nur *et al* di atas dengan penelitian ini terletak pada adanya *teachers' performance* sebagai variabel terikat, obyek penelitian, penelitian di bidang pendidikan, penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini terletak pada judul penelitian, jumlah variabel, waktu, dan lokasi penelitian, *motivation* sebagai variabel bebas, *job satisfaction* sebagai variabel bebas, kerangka konseptual, data diambil melalui metode *ex post facto* dengan teknik penyebaran *questionnaire*, dan data dianalisis secara deskriptif dan secara *inferensial* dengan *Multiple Regression Analysis*.

2.2. Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu hubungan kepemimpinan kewirausahaan guru terhadap kepuasan kerja guru, hubungan kompetensi guru terhadap kepuasan kerja guru, hubungan kepemimpinan kewirausahaan guru terhadap kinerja guru, hubungan kompetensi guru terhadap kinerja guru, dan hubungan kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru.

2.2.1. Hubungan Kepemimpinan Kewirausahaan Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Kepemimpinan Kewirausahaan dibutuhkan untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku peserta didik dalam pembelajaran agar pelaksanaannya terorganisir sehingga guru memperoleh kepuasan karena berhasil mencapai sejumlah tujuan yang telah ditentukan. Keberhasilan guru dalam memimpin peserta didik dapat dilihat dari produktifitas dan efektifitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Apabila produktifitas meningkat dan semua tugas dilaksanakan secara efektif, maka

dia disebut sebagai pemimpin yang berhasil karena guru menganggap semua peserta didik mampu untuk berhasil, dengan memberikan bantuan pengajaran kepada mereka untuk mencapai keberhasilan (Schunk, 2012:386).

Mengingat guru merupakan profesi yang harus dihargai secara profesional (UU No. 14 Tahun 2005), maka tingkat pendidikan menentukan kepuasan kerja, (Bahriansyah, 2018), dan efikasi diri guru dapat menentukan kepuasan kerja (Zakariya, 2020). Di dalam efikasi diri guru terdapat jiwa kepemimpinan yang selalu digunakan dengan segala kepiawaiannya untuk mengendalikan proses pembelajaran yang menguntungkan peserta didik sehingga guru dan peserta didik mendapatkan kepuasan.

2.2.2. Hubungan Kompetensi Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Sutrisno (2009:203) menjelaskan kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya. Maka dari itu guru adalah sosok yang mampu membuat peserta didik berpikir berbeda (Suyanto, 2013:4), karena efektivitas pengajaran pribadi menggambarkan keyakinan guru pada kemampuan mereka untuk membuat semua peserta didik berhasil dan belajar tanpa memperdulikan latar belakang atau kondisi rumah dan sekolah peserta didik, dan mampu menempatkan dirinya sebagai pemimpin yang membuat peserta didik dapat belajar dalam suasana riang, semangat, dan berani menyampaikan pendapat sehingga mereka dapat tumbuh dan

berkembang menjadi manusia yang berakhlak mulia dan siap beradaptasi serta mampu menghadapi berbagai kemungkinan dan tantangan (Eggen & Don Kauchak, 2012:50).

Keterkaitan kompetensi dengan kepuasan kerja merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Makin baik kompetensi yang dikuasai guru maka kepuasan kerja guru semakin meningkat. Sebaliknya, apabila kompetensi guru tidak sesuai dengan pelajaran yang diampu, maka kepuasan kerja guru menurun.

Kompetensi menimbulkan rasa puas karena mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai guru yang profesional melalui pembelajaran yang tidak hanya bertujuan untuk membekali peserta didik dengan berbagai macam ilmu pengetahuan dan teknologi, yang disebut dengan istilah *learning to know*.

Pendidikan dan pembelajaran juga tidak hanya membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diperlukan dalam hidupnya, yang disebut dengan istilah *learning to do*. Akan tetapi, pendidikan harus dapat mengantarkan peserta didik agar mampu memahami diri sendiri dengan baik, yang disebut dengan istilah *learning to be*.

Di samping itu pendidikan juga harus dapat mengantarkan peserta didik untuk memahami dan menghargai orang lain secara baik dan benar, sehingga mereka dapat hidup bersama, hidup berdampingan dan hidup yang saling asah, asih dan asuh di masyarakat yang sangat beragam, yang disebut dengan istilah *learning to live together*.

Penjelasan pada poin ini sejalan dengan empat pilar pendidikan yang dicanangkan UNESCO (*United Nations, Educational, Scientific and Cultural Organization*) yakni 1) *learning to Know*, 2) *learning to do*, 3) *learning to be*, dan 4) *learning to live together*. Empat pilar pendidikan tersebut dalam implementasinya harus memasukan unsur *intellectual quotient* (IQ), *emotional quotient* (EQ) dan *spiritual quotient* (SQ).

Penjelasan teori di atas sejalan dengan temuan empiris, yaitu kompetensi guru memiliki keterkaitan dan pengaruh terhadap kepuasan yang dirasakan oleh guru (Shukla, 2014), (Akram *et al*, 2015), (Selvam, 2012), dan (Singh & Kumar, 2013).

2.2.3. Hubungan Kepemimpinan Kewirausahaan Guru Terhadap Kinerja Guru

Bukan suatu sikap yang dipaksakan, bukan pula tindakan guru atau kelompok guru atau sekolah/madrasah yang sengaja mengaitkan antara kepemimpinan kewirausahaan dengan kinerja guru. Keterkaitan itu terjadi karena adanya proses alamiah baik langsung maupun tidak langsung.

Agar guru memiliki jiwa kepemimpinan kewirausahaan, berkinerja bagus dan memiliki hubungan kuat antara keduanya, maka harus mengasah keterampilan mengajar yang berbasis pada keilmuannya.

Di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) tidak bisa hanya mengandalkan aspek intuitif yang mencakup firasat, gerak hati, perasaan dan pengalaman serta pengetahuan yang dimiliki untuk berinteraksi dengan peserta didik, tetapi juga harus membangun dan

mengembangkan aspek-aspek lain seperti komitmen untuk semakin percaya diri, berorientasi pada tugas, berorientasi pada hasil, berorientasi pada masa depan, jujur, tekun, taat azas, berani mengambil risiko dan kepemimpinan.

York-Barr and Duke (2004: 287–288) menjelaskan kepemimpinan guru adalah proses secara individu atau kelompok yang mempengaruhi rekan kerja, Kepala Sekolah, dan anggota komunitas sekolah lainnya untuk meningkatkan kegiatan belajar mengajar dengan tujuan peningkatan hasil pembelajaran, dan cara pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2001:170).

Deskripsi yang didukung oleh beberapa teori di atas sejalan dengan temuan empiris yang menyatakan bahwa kepemimpinan guru memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini dapat dipahami bahwa setiap perubahan yang terjadi pada kinerja guru baik langsung maupun tidak langsung dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan guru (Rachmah *et al*, 2018) dan (Hamzah *et al*, 2016). Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Wayne K. Hoy (2013: 312) bahwa kepemimpinan guru adalah proses perilaku dan praktik yang disengaja yang dapat mendorong peningkatan dan efektivitas mengajar guru sehingga berdampak pada hasil belajar peserta didik.

2.2.4. Hubungan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru

Mangkunegara (2009:67) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Guru yang kompeten sebagai syarat awal untuk berkinerja dalam proses pembelajaran. Guru berkewajiban mendedikasikan semua kompetensi yang dimiliki agar menjadi sosok yang berkinerja bagus dan termotivasi.

Menurut Spencer and Spencer (2003:96) karakteristik dasar seseorang yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang dapat mempengaruhi perilaku dan kemampuannya untuk menghasilkan prestasi kerja.

Sudah menjadi keniscayaan dengan kompetensi yang bagus, dedikasi yang bagus dan etika mengajar yang bagus dapat memberi dampak positif terhadap prestasi kerja atau kinerja. Kompetensi guru yang dimaksud disini yaitu *kompetensi pedagogic*, kompetensi dalam pengelolaan pembelajaran; *kompetensi professional*, kompetensi penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam; *kompetensi sosial*, kompetensi guru dalam berinteraksi dan bergaul secara efektif; *kompetensi kepribadian*, kompetensi guru yang patut menjadi teladan bagi peserta didik (Permendiknas No. 16 Tahun 2007), dan kompetensi *religious* yang menjadi syarat tambahan bersifat khusus sebagai guru di madrasah.

Lima kompetensi guru di atas sangat diperlukan dalam proses pembelajaran di madrasah. Mengingat perbedaan kompetensi yang dimiliki guru menyebabkan perbedaan kinerja guru, maka kompetensi menjadi tolok ukur kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Beberapa teori dan pedoman yang tertuang di dalam Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 di atas diperkuat dengan temuan bahwa kompetensi pedagogik, personal, profesional dan sosial memiliki pengaruh kuat

terhadap kinerja guru (Taniredja et al, 2016) dan (Kartini et al, 2020). Dengan kata lain, semua unsur yang terdapat di dalam kompetensi guru dapat meningkatkan kinerja guru baik simultan maupun parsial.

2.2.5. Hubungan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru

Salah satu diantara banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Mamahit (2013), Wolomasi *et al* (2019), dan Mesiono (2019) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa kepuasan kerja menduduki peran penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dimana semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja pegawai juga semakin meningkat.

Kepuasan kerja guru dapat menentukan tinggi-rendahnya kinerja guru. Guru yang memperoleh dan merasakan kepuasan kerja tinggi menjadi lebih produktif dibandingkan dengan guru yang tidak puas, artinya guru yang puas dapat meningkatkan kinerja, sementara guru yang tidak puas dapat menyebabkan kinerja rendah. Hal ini searah dengan pernyataan Robbins (2007:183) bahwa apabila kepuasan tinggi maka produktivitas juga akan tinggi. Sebaliknya, apabila kepuasan rendah maka produktivitas juga akan rendah. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2012; 29) dan (Handoko, 2000: 193-194).