

# buku kepemimpinan

*by* Wiwik Fitria Ningsih

---

**Submission date:** 02-Nov-2019 08:35AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1205306760

**File name:** buku\_kepemimpinan.pdf (805.76K)

**Word count:** 13945

**Character count:** 89276



# **KEPEMIMPINAN DAN KINERJA**

Seri Praktis Peningkatan Kinerja Guru

**Dian Narulita Tristina**

**Suwignyo Widagdo**

7

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014

Tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan atau tanpa hak melakukan pelanggaran terhadap hak ekonomi yang sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan ancaman pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah)
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000 (empat miliar rupiah)

# **KEPEMIMPINAN DAN KINERJA**

Seri Praktis Peningkatan Kinerja Guru

## KEPEMIMPINAN DAN KINERJA: Seri Praktis Peningkatan Kinerja Guru

@ Dian Narulita Tristina dan Suwignyo Widagdo

Editor : Team WADE Publish  
Layout : Team WADE Publish  
Design Cover : Team WADE Publish

Diterbitkan oleh:



Jln. Pos Barat Km. 1 Melikan Ngimput Purwosari  
Babadan Ponorogo Jawa Timur Indonesia 63491

-  [buatbuku.com](http://buatbuku.com)
-  [redaksi@buatbuku.com](mailto:redaksi@buatbuku.com)
-  0821-3954-7339
-  Penerbit Wade
-  Buatbuku

Anggota IKAPI 182/JTI/2017

Cetakan Pertama, Mei 2019  
ISBN: 978-623-7007-82-1

Hak Cipta dilindungi undang-undang.  
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa seizin tertulis dari Penerbit.

15x23 cm

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis diberikan kemudahan dalam penyusunan buku ini yang berjudul “Kepemimpinan dan Kinerja: Seri Praktis Peningkatan Kinerja Guru”.

Menurut Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini melalui jalur formal pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Karenanya guru harus memiliki kompetensi dalam proses pembelajaran dan harus senantiasa meningkatkan kompetensi. Kompetensi dalam hal pengetahuan, keterampilan maupun sikap.

Guru dapat bekerja secara optimal apabila memiliki empat kompetensi, yaitu (1) pedagogik; (2) kepribadian; (3) sosial dan (4) profesional, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007. Keempat kompetensi yang harus dimiliki seorang guru tersebut tercantum dalam Penilaian Kinerja Guru (PKG).

Penulis menyampaikan terimakasih kepada pihak yang telah membantu dalam penyelesaian dan penerbitan buku ini terutama kepada Penerbit **Wade Group** yang untuk kesekian kali bekerjasama dalam penerbitan buku karya kami.

Penulis berharap buku ini dapat menginspirasi guru dalam meningkatkan kinerjanya dan menginspirasi kepala sekolah untuk menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan karakter lingkungan kerjanya. Buku ini sangat terbuka

dan berupaya dilakukan perbaikan dan penyempurnaan dimasa mendatang. Untuk itu, kami mengundang para pembaca memberikan kritik dan saran dan untuk perbaikan dan penyempurnaan pada edisi berikutnya. Atas kontribusi tersebut, kami ucapkan terima kasih.

Semoga kita dapat memberikan yang terbaik bagi kemajuan dunia pendidikan.

Jember, Juni 2019

Penulis,

**Dian Narulita Tristina  
Suwignyo Widagdo**

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	5
DAFTAR ISI.....	7
BAB I	
PENDAHULUAN.....	9
BAB II	
ASPEK PENILAIAN KINERJA GURU, BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN.....	15
A. Aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG) .....	15
1. Pengertian Aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG).....	15
2. Fungsi dan Manfaat Penilaian Kinerja Guru.....	16
3. Syarat Penilaian Kinerja Guru.....	17
4. Aspek yang dinilai dalam PKG .....	20
B. Budaya Kerja.....	22
1. Pengertian Budaya Kerja .....	22
2. Terbentuknya Budaya Kerja.....	23
3. Unsur-Unsur Budaya Kerja .....	23
C. Kepemimpinan .....	24
1. Pengertian Kepemimpinan.....	24
2. Teori Kepemimpinan .....	26
3. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan .....	28
4. Teknik Kepemimpinan .....	30
5. Gaya Kepemimpinan .....	31
6. Aplikasi Kepemimpinan Partisipatif.....	32
D. Kinerja.....	33
1. Pengertian Kinerja .....	33
2. Pengukuran Kinerja Pegawai.....	33

<b>BAB III</b>	
<b>PERSEPSI PENILAIAN KINERJA GURU.....</b>	<b>37</b>
A. Karakteristik Guru .....	37
B. Penilaian Kinerja Guru .....	40
C. Prediksi Kinerja Guru.....	46
<b>BAB IV</b>	
<b>PENGARUH ASPEK PENILAIAN KINERJA GURU</b>	
<b>(PKG), BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN</b>	
<b>TERHADAP KINERJA.....</b>	<b>49</b>
A. Pengaruh Penilaian Kinerja Guru (PKG)	
Terhadap Kinerja.....	49
B. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja .....	50
C. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	52
D. Pengaruh Penilaian Kinerja Guru (PKG) Budaya	
Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	53
E. Konsep Pendukung Pengaruh Penilaian Kinerja	
Guru, Budaya Kerja dan Kepemimpinan	
terhadap Kinerja.....	55
<b>BAB V</b>	
<b>GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA.....</b>	<b>59</b>
<b>BAB VI</b>	
<b>PENUTUP .....</b>	<b>71</b>
<b>DAFTAR RUJUKAN .....</b>	<b>73</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

Guru diharapkan mampu bekerja secara optimal untuk meningkatkan kompetensi dalam hal pengetahuan, keterampilan maupun sikap para peserta didik dengan baik. Guru dapat bekerja secara optimal apabila memiliki empat kompetensi, yaitu (1) pedagogik; (2) kepribadian; (3) sosial dan (4) professional sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru (Kemendikbud, 2012: 5-6).

Keempat kompetensi yang harus dimiliki seorang guru tersebut tercantum dalam Penilaian Kinerja Guru (PKG). Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, Penilaian Kinerja Guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah/ madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut. Sistem Penilaian Kinerja Guru (PKG)

adalah sistem yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya (Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, 2012).

Adapun manfaat Penilaian Kinerja Guru adalah untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif dan berdaya saing tinggi. PKG merupakan acuan bagi sekolah/madrasah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru. Bagi guru, PKG merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai dan merupakan sarana untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitas kinerjanya (Kemendikbud, 2012: 3).

Penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik. Rutinitas bekerja tentunya tidak terlepas dari budaya kerja. Suatu budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan atau sekolah. Dengan membakukan budaya kerja, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan/sekolah. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan professional yang mempunyai integritas yang tinggi. Budi Paramita dalam

Taliziduhu Ndraha (2005: 208), berpendapat bahwa budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Gering dan Tri (2001:7) berpendapat bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Penelitian yang dilakukan Soetopo (2016), menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi guru.

Selain budaya kerja, faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja guru. Cara seseorang memimpin dapat membawa suatu organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan (sekolah) ke arah keberhasilan atau ketidak-berhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu (Rivai, 2008)". Hasil penelitian yang dilakukan Arief dan Farid (2011) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja

Guru merupakan suatu profesi yang selalu berkaitan dengan pendidikan anak-anak bangsa. Guru harus memiliki banyak pengetahuan dan keterampilan serta menguasai bahan ajar yang terdapat dalam kurikulum untuk diajarkan kepada siswa. Sebagai seorang pendidik guru merupakan panutan untuk ditiru dan diteladani oleh siswa baik dari sikap, perilaku, budi pekerti, berakhlak mulia, tekun dan mau belajar. Di sisi lain guru dikatakan memiliki peran ganda

karena guru merupakan pendidik untuk menciptakan sikap dan perilaku yang bernilai moral dan agama serta sebagai pengajar yang bertujuan untuk menyampaikan bahan ajar, menentukan alat evaluasi belajar yang digunakan untuk menilai hasil belajar siswa. Dari hal di atas, sudah jelas bahwa guru memiliki peran dan tugas yang sangat penting dalam mendidik dan mengajarkan siswa.

Fenomena yang terjadi di sekolah adalah tidak semua guru memiliki kinerja seperti yang diharapkan, baik dari kualitas, kuantitas, efisiensi waktu kerjanya dalam mewujudkan visi dan misi. Faktor pimpinan cukup mempengaruhi kinerja pada sekolah ini. Kurangnya *reward* bagi guru yang berprestasi, memiliki kinerja yang baik dan pengintegrasian budaya kerja yang baik. Begitu pula sebaliknya, kurang tegas memberikan punishment bagi guru yang memiliki kinerja yang kurang baik dan pengintegrasian budaya kerja yang kurang baik. Hal ini dapat terlihat ketika akan dilakukan supervisi kelas untuk PKG, maka guru akan membuat perangkat sebaik mungkin dengan beragam metode pengajaran yang baik agar tampilan ketika di kelas jauh lebih baik dari kondisi KBM sehari-hari.

Budaya kerja ketika bekerja untuk sebagian guru pun perlu adanya pembenahan. Pembenahan ini dari ranah sikap dan perilaku ketika bekerja. Sikap ketika bekerja sebagian guru masih belum baik karena berhubungan dengan kecenderungan jiwa ketika bekerja, dapat berupa menerima sepenuhnya dapat berupa penolakan. Terkadang seorang guru merasa terpaksa untuk mengajar dikarenakan keadaan. Perilaku ketika bekerja berhubungan dengan bagaimana seorang guru bekerja. Hal ini berkaitan dengan peran seorang guru sesuai dengan tupoksi. Hal ini sesuai dengan prinsip motivasi kerja bahwa pegawai akan termotivasi untuk

meningkatkan kinerjanya berdasarkan prinsip partisipasi, komunikasi, pengakuan andil bawahan, terdapatnya pen-delegasian wewenang dan pemberian perhatian. (Widagdo, 2017)

Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pimpinan cukup berdampak pada kinerja guru. Adanya *reward* (verbal atau materil) bagi guru berprestasi, memiliki kinerja yang baik dan pengintegrasian budaya kerja yang baik cukup berpengaruh pada kinerja begitu pula sebaliknya. *Reward* verbal dari se-orang pimpinan jarang dilakukan sehingga guru tidak memiliki penguatan positif yang dimungkinkan dapat mening-katkan kinerjanya. *Reward* materil pernah diberikan dari pimpinan kepada guru, namun ini tampaknya cukup sulit terealisasi dikarenakan adanya sekolah gratis yang cukup berdampak pada keuangan sekolah. *Punishment* yang dapat dikatakan kurang tegas membuat guru menyepelekan tupoksinya.

Hak dan kewajiban selalu beriringan. Seorang guru yang telah dianggap kompeten dan profesional mendapatkan tunjangan profesi guru. Dengan adanya tunjangan profesi guru ini, diharapkan guru dapat meningkatkan kompensinya agar dapat mentransfer pengetahuannya kepada peserta didik. Hak guru telah diberikan maka diikutilah dengan kewajiban seorang guru. Salah satu kewajiban seorang guru adalah bekerja dengan baik dengan turut memperkuat budaya kerja yang kondusif yang tercermin pada sikap dan perilaku pendidik.



## BAB II

# ASPEK PENILAIAN KINERJA GURU, BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN

18

### A. Aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG)

#### 1. Pengertian Aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, Penilaian Kinerja Guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Berdasar pada UU ASN No. 5 Bagian Ketiga paragraf 4 pasal 69 ayat 1 tentang pengembangan karir menyatakan bahwa “pengembangan karir PNS berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah”. Dari penggalan UU tersebut, dapat diketahui bahwa kompetensi dari guru PNS tercover dalam 4 kompetensi yang ada dalam PKG.

Sistem Penilaian Kinerja Guru (PKG) adalah sistem yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan

kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya (Depdikbud, 2012). Penilaian Kinerja Guru (PKG) juga merupakan instrumen yang digunakan dalam evaluasi kinerja sebagai bagian dari pelaksanaan manajemen kinerja, sebagaimana yang dinyatakan oleh Syafarudin bahwa evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, "Seberapa baikkah kinerja seorang guru pada suatu periode tertentu?" (2005: 178). Tingkatan kinerja guru dapat diketahui melalui penilaian prestasi kerja, yakni evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang kerja atau jabatan seorang guru, termasuk potensi pengembangannya.

Untuk terlaksananya tugas dan fungsi guru dengan baik maka seorang guru harus memiliki kompetensi sebagaimana termaktub dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 1 dan 3 yang menyatakan: Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pengelolaan pembelajaran mensyaratkan guru menguasai 24 (dua puluh empat) kompetensi yang dikelompokkan ke dalam kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. (Depdikbud, 2012: 5-6).

## 2. Fungsi dan Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Secara umum, PKG memiliki 2 (dua) fungsi utama sebagai berikut:

- a. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelak-

sanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/ madrasah. Dengan demikian, profil kinerja guru sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru akan teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan PKG.

- b. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/ madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya (Depdikbud, 2012: 3).

Adapun manfaat Penilaian Kinerja Guru adalah untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif dan berdaya saing tinggi. PKG merupakan acuan bagi sekolah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru. Bagi guru, PKG merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai dan merupakan sarana untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitas kinerjanya (Depdikbud, 2012: 3).

### **3. Syarat Penilaian Kinerja Guru**

Persyaratan penting dalam sistem PKG adalah:

- a. Valid

Sistem PKG dikatakan valid bila aspek yang dinilai benar-benar mengukur Komponen-komponen tugas guru

dalam melaksanakan pembelajaran, pembimbingan, dan/atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

b. Reliabel

Sistem PKG dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan tinggi jika proses yang dilakukan memberikan hasil yang sama untuk seorang guru yang dinilai kinerjanya oleh siapapun dan kapan pun.

c. Praktis

Sistem PKG dikatakan praktis bila dapat dilakukan oleh siapapun dengan relatif mudah, dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang sama dalam semua kondisi tanpa memerlukan persyaratan tambahan (Depdikbud, 2012: 4)

d. Prinsip Pelaksanaan PKG

Prinsip-prinsip utama dalam pelaksanaan PKG adalah sebagai berikut:

1) Berdasarkan ketentuan

PKG harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan mengacu pada peraturan yang berlaku.

2) Berdasarkan kinerja

Aspek yang dinilai dalam PKG adalah kinerja yang dapat diamati dan dipantau, yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, yaitu dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, pembimbingan, dan/atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

3) Berlandaskan dokumen PKG

Penilai, guru yang dinilai dan unsur yang terlibat dalam proses PKG harus memahami semua dokumen yang terkait dengan sistem PKG. Guru dan penilai harus memahami pernyataan kompetensi dan indikator kinerjanya secara utuh, sehingga keduanya

mengetahui tentang aspek yang dinilai serta dasar dan kriteria yang digunakan dalam penilaian.

4) Dilaksanakan secara konsisten

PKG dilaksanakan secara teratur setiap tahun diawali dengan penilaian formatif di awal tahun dan penilaian sumatif di akhir tahun dengan memperhatikan hal-hal berikut (Depdikbud, 2012: 5):

a) Obyektif

Penilaian kinerja guru dilaksanakan secara obyektif sesuai dengan kondisi nyata guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

b) Adil

Penilai kinerja guru memberlakukan syarat, ketentuan dan prosedur standar kepada semua guru yang dinilai.

c) Akuntabel

Hasil pelaksanaan penilaian kinerja guru dapat dipertanggung jawabkan.

d) Bermanfaat

Penilaian kinerja guru bermanfaat bagi guru dalam rangka peningkatan kualitas kinerjanya secara berkelanjutan dan sekaligus pengembangan karir profesinya.

e) Transparan

Proses penilaian kinerja guru memungkinkan bagi penilai, guru yang dinilai dan pihak lain yang berkepentingan, untuk memperoleh akses informasi atas penyelenggaraan penilaian tersebut.

f) Praktis

Penilaian kinerja guru dapat dilaksanakan secara mudah tanpa mengabaikan prinsip-prinsip lainnya.

g) Berorientasi pada tujuan

Penilaian dilaksanakan dengan berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan.

h) Berorientasi pada proses

Penilaian kinerja guru tidak hanya terfokus pada hasil, namun juga perlu memperhatikan proses, yakni bagaimana guru dapat mencapai hasil tersebut.

i) Berkelanjutan

Penilaian kinerja guru dilaksanakan secara periodik, teratur dan berlangsung secara terus menerus selama seseorang menjadi guru.

j) Rahasia

Hasil PKG hanya boleh diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

#### **4. Aspek yang dinilai dalam PKG**

Ada beberapa sub-unsur yang perlu dinilai dalam PKG, karena selain tugas utama guru yakni untuk mendidik, membimbing, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik, guru juga mempunyai tugas-tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah atau madrasah, diantaranya; sebagai kepala sekolah atau madrasah, sebagai wakil kepala sekolah, sebagai guru mata pelajaran, sebagai konselor, kepala perpustakaan maupun tugas-tugas fungsional lainnya, untuk itu penulis terfokus untuk meneliti salah satu unsur yang ada dalam penilaian kinerja guru, yaitu PKG untuk guru mata pelajaran. Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan 4 (empat) domain kompetensi yang harus di-

miliki oleh guru sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Pengelolaan pembelajaran mensyaratkan guru menguasai 24 (dua puluh empat) kompetensi yang dikelompokkan ke dalam kompetensi pedagogik, kepribadian<sup>2</sup>, sosial dan profesional. (Depdikbud, 2012: 5-6). Kompetensi ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Kompetensi Pedagogik

- a) Mengetahui karakteristik peserta didik.
- b) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c) Pengembangan kurikulum.
- d) Kegiatan pembelajaran yang mendidik.
- e) Memahami dan mengembangkan potensi.
- f) Komunikasi dengan peserta didik.
- g) Penilaian dan evaluasi.

2) Kompetensi Kepribadian

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b) Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan.
- c) Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru.

3) Kompetensi Sosial

- a) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif.
- b) Komunikasi dengan sesama guru, tenaga pendidik, orang tua peserta didik dan masyarakat.

4) Kompetensi Profesional

- a) Penguasaan materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.

b) Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan reflektif.

Dari uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja guru merupakan sebuah evaluasi atau penilaian yang terdiri atas butir-butir pelaksanaan performa atau kinerja guru yang menjadi tolak ukur prestasi yang dicapainya dalam pengajaran terhadap peserta didik. Keempat kompetensi yang dibidik dalam penilaian kinerja guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional dapat mengukur kinerja dengan efektif karena mencakup secara global.

## B. Budaya Kerja

### 1. Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari pandangan hidup yang didasari nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok yang tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja/pekerja (Gering, Supriyadi dan Triguno, 2001: 7). Budi Paramita (Taliziduhu Ndraha, 2005: 208), berpendapat bahwa budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Berdasar pada beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja guru merupakan suatu hal yang telah menjadi kebiasaan dalam melaksanakan tugas. Kebiasaan ini dapat tercermin dari bagaimana seorang guru bersikap dan berperilaku ketika bekerja.

## **2. Terbentuknya Budaya Kerja**

Budaya kerja tidak dapat terjadi begitu saja. Budaya kerja organisasi satu dengan yang lainnya tentulah berbeda. Budaya kerja positif yang terbentuk tentulah berdampak baik bagi organisasi (dalam penelitian ini: sekolah). Hal ini dikarenakan setiap guru membutuhkan sumbang saran, kritik dan pengetahuan yang konstruktif yari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan lembaga pendidikan, begitu pula sebaliknya.

## **3. Unsur-Unsur Budaya Kerja**

Budaya kerja haruslah diupayakan, hal ini dikarenakan budaya kerja tidak akan pernah muncul begitu saja, membutuhkan upaya untuk mewujudkannya. Budaya kerja akan terealisasi dalam waktu yang cukup panjang. Pada proses yang panjang ini terkandung perubahan-perubahan nilai yang lambat laun akan menjadi sebuah kebiasaan yang secara kontinyu selalu ada perubahan-perubahan menuju perbaikan.

Adapun komponen-komponen dari budaya kerja menurut Ndraha (2005: 209):

### **1. Anggapan dasar tentang kerja**

Pendirian/anggapan dasar/kepercayaan dasar tentang kerja. Terbentuknya melalui konstruksi pemikiran. Premisnya pengalaman hidup empiris dan kesimpulan.

### **2. Sikap terhadap pekerjaan**

Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya.

### **3. Perilaku ketika bekerja**

Perilaku bekerja lahir dari sikap kerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.

#### 4. Lingkungan dan alat kerja

Dalam sebuah lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif yang didukung dengan alat (teknologi), sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien serta produktif.

#### 5. Etos kerja

Istilah etos berupa watak atau semangat fundamental budaya. Berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok atau masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja.

Berdasar pada uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja guru merupakan suatu hal yang telah menjadi kebiasaan dalam melaksanakan tugas. Suatu budaya kerja dapat terbentuk dikarenakan dilakukannya secara terus menerus. Budaya kerja perlu dibentuk, agar menghasilkan budaya kerja yang positif. Budaya kerja dapat tumbuh dan berkembang dengan baik apabila didukung dengan adanya anggapan kerja yang baik, penyikapan yang tepat, berperilaku yang baik, anyanya lingkungan dan alat kerja, serta adanya etos kerja yang baik.

### C. Kepemimpinan

#### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik didalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu (Rivai, 2008)". Menurut Hasibuan (2003: 170) "Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi".

Selanjutnya menurut Istianto (2009: 87) dalam bukunya Manajemen Pemerintahan, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dapat mewakili tentang kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin adalah orangnya yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Kepemimpinan adalah dimana seorang pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- c. Kepemimpinan merupakan subjek yang penting di dalam manajemen dan ilmu administrasi karena kepemimpinan terkait dengan hubungan antara atasan dan bawahan di dalam organisasi.
- d. Kepemimpinan merupakan proses berorientasi kepada manusia dan dapat diukur dari pengaruhnya terhadap perilaku organisasi.
- e. Kepemimpinan pemerintahan adalah sikap, perilaku dan kegiatan pemimpin pemerintahan di pusat dan daerah dalam upaya mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara.

Menurut Sedarmayanti (2008), arti kepemimpinan sebagai berikut:

- a. *Leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.* (Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan atau aktivitas untuk mempengaruhi kemam-

- puan orang lain untuk mencapai tujuan yang sama). (George. R. Terry)
- b. *Leader is exercises of authority and the making of decisions.* (Kepemimpinan adalah aktifitas pemegang kewenangan dan pengambilan keputusan). (Robert Dubin)
  - c. Kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya. (Prof. Dr. S.P. Siagian)
  - d. *Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.* (Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan). (Ralph. M. Stogdill)

5

Dari berbagai pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Teori Kepemimpinan

Menurut Wursanto (2002: 197) dalam bukunya Dasar-Dasar Ilmu Organisasi menjelaskan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin.

Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

### a. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh

seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

b. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

c. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

d. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

e. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

#### f. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

### 3. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/ organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005: 53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

#### 1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

#### 2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin

dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

### 3. *Fungsi Partisipasi*

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

### 4. *Fungsi Delegasi*

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

### 5. *Fungsi Pengendalian*

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya

secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

#### 4. Teknik Kepemimpinan

Menurut Wursanto (2002: 207) dalam bukunya Dasar-Dasar Ilmu Organisasi menjelaskan tentang teknik kepemimpinan yaitu membicarakan bagaimana seorang pemimpin, menjalankan fungsi kepemimpinannya yang terdiri dari:

##### 1. Teknik Kepengikutan

Merupakan teknik untuk membuat orang-orang suka mengikuti apa yang menjadi kehendak si pemimpin. Ada beberapa sebab mengapa seseorang mau menjadi pengikut yaitu:

- o kepengikutan karena peraturan/ hukum yang berlaku
- o kepengikutan karena agama
- o kepengikutan karena tradisi atau naluri
- o kepengikutan karena rasio

##### 2. Teknik Human Relations

Merupakan hubungan kemanusiaan yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan psikologis maupun kepuasan jasmaniah. Teknik human relations dapat dilakukan dengan memberikan berbagai macam kebutuhan kepada para bawahan, baik kepuasan psikologis ataupun jasmaniah.

##### 3. Teknik Memberi Teladan, Semangat dan Dorongan

Dengan teknik ini pemimpin menempatkan diri sebagai pemberi teladan, pemberi semangat dan pemberi dorongan. Dengan cara demikian diharapkan dapat memberikan penger-

tian dan kesadaran kepada para bawahan sehingga mereka mau dan suka mengikuti apa yang menjadi kehendak pemimpin.

## 5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003:14) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Menurut Rivai (2002: 122) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

### 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

### 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

### 3. Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

### 6. Aplikasi Kepemimpinan Partisipatif

Keikutsertaan seorang pimpinan sangat berpengaruh pada sebuah kepemimpinan. Menurut Yukl (1998: 143-144), terdapat beberapa aplikasi dalam kepemimpinan partisipatif, yaitu:

1. Evaluasi sebagaimana pentingnya keputusan tersebut
2. Identifikasi orang-orang yang mempunyai pengetahuan/keahlian relevan
3. Evaluasi kemungkinan kerjasama oleh peserta
4. Evaluasi kemungkinan penerimaan tanpa partisipasi
5. Evaluasi apakah layak untuk mengadakan pertemuan

Dari beberapa hal yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang diharapkan mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan bersama. Bagaimana cara seorang pemimpin dapat dikarenakan adanya kelebihan dari si pemimpin, sifat yang baik, keturunan, adanya kharismatik, bakat dan kemampuan dibidang sosial. Seorang pemimpin juga memiliki beberapa fungsi, diantaranya instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi dan juga pengendalian. Sehingga, jika pemimpin dapat menjalankan fungsinya dengan baik dimungkinkan kepemimpinan yang ia kendalikan dapat berjalan dengan baik. Cara seseorang dalam memimpin juga mempengaruhi bagaimana seorang pengikut

menghargai pimpinannya. Terdapat beberapa gaya dalam memimpin, yaitu kepemimpinan otoriter, demokrasi, kendali bebas dan juga partisipatif.

#### **D. Kinerja**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Rivai (2005: 309) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Pengertian kinerja juga dikemukakan oleh beberapa ahli manajemen dalam (Tika, 2006: 121) antara lain sebagai berikut:

- a. Prawiro Suntoro mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.
- b. Handoko mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, penulis mengambil kesimpulan tentang definisi dari kinerja adalah sebagai hasil pekerjaan atau kegiatan seorang pegawai secara kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

##### **2. Pengukuran Kinerja Pegawai**

Pengukuran Kinerja Pegawai Menurut Agus Dharma (2003: 355) hampir semua cara pengukuran kinerja memperhatikan Hal-hal sebagai berikut:

- a. kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- b. kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran atau tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya
- c. ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Sedangkan menurut Mathis (2002: 78) yang menjadi indikator dalam mengukur kinerja atau prestasi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal.
- b. kualitas kerja, yaitu dapat berupa kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
- c. pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan atau lembaga pemerintahan.
- d. kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan beberapa definisi kinerja, dapat disimpulkan tentang definisi dari kinerja adalah sebagai hasil pekerjaan atau kegiatan seorang pegawai secara kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pengukuran kinerja seseorang juga dapat evaluasi dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dalam

menuntaskan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh pimpinan.



# BAB III

## PERSEPSI PENILAIAN KINERJA GURU

Dalam kasus penilaian kinerja terhadap 71 sampel guru PNS di SMKN 2 Jember dapat dideskripsikan dalam dua katagori, yaitu karakteristik guru dan penilaian kinerja guru. Data yang disajikan dibawah ini adalah merupakan data yang menjadi bagian materi buku ini, utamanya yang terkait dengan persepsi terhadap kinerja.

### A. Karakteristik Guru

#### 1. Berdasarkan Golongan

Karakteristik guru berdasarkan golongan disajikan pada Tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1

Karakteristik guru berdasarkan golongan		
Golongan	Jumlah (orang)	Persentase
II	8	11,3
III	23	32,4
IV	40	56,3
Jumlah	71	100,0

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar guru merupakan golongan IV, yaitu 56,3% dan sisanya merupakan golongan II, yaitu 11,3%, dan golongan III, yaitu 32,4 %. Dari data di atas dapat diketahui bahwa golongan yang mendominasi adalah golongan IV. Artinya, sebagian besar guru PNS di lingkungan SMKN 2 Jember telah memiliki

masa kerja yang cukup lama, memiliki pengembangan diri dan kompetensi yang baik.

## 2. Berdasarkan Tugas Tambahan

Karakteristik guru berdasarkan tugas tambahan disajikan pada Tabel 3.2

Tabel 3.2

### Karakteristik guru berdasarkan tugas tambahan

Tugas Tambahan	Jumlah (orang)	Persentase
Ada	39	54,9
Tidak ada	32	45,1
Jumlah	71	100,0

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar guru ini memiliki tugas tambahan, yaitu 54,9%, dan sisanya tidak memiliki tugas tambahan, yaitu 45,1%. Dari data di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar guru memiliki tugas tambahan. Artinya guru dipercaya oleh pimpinan dalam hal ini kepala sekolah untuk menjalankan suatu tugas tertentu dengan jangka waktu tertentu.

## 3. Berdasarkan Jumlah Tanggungan

Karakteristik guru berdasarkan jumlah tanggungan disajikan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3

### Karakteristik guru berdasarkan jumlah tanggungan

Jumlah Tanggungan	Jumlah (orang)	Persentase
1-2 orang	31	43,7
3-4 orang	34	47,9
> 4 orang	6	8,5
Jumlah	71	100,0

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar guru memiliki tanggungan antara 3-4 orang, yaitu 47,93% dan sisanya memiliki tanggungan 1-2 orang, yaitu 43,7%, dan memiliki tanggungan lebih dari 4 orang, yaitu 8,5%. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa tanggungan keluarga dari guru PNS di lingkungan SMKN 2 Jember masih digolongkan sejahtera. Dengan sejahtera, tanggungan keluarga ini dapat diprediksi income PNS mampu mencukupi kebutuhan keluarga, sehingga tidak menuntut PNS di lingkungan SMKN 2 Jember untuk mendapatkan biaya tambahan yang mungkin akan mengurangi kinerja PNS.

#### 4. Berdasarkan Jumlah Pengeluaran Rutin

Karakteristik guru berdasarkan jumlah pengeluaran rutin disajikan pada Tabel 3.4

Tabel 3.4

Karakteristik guru berdasarkan jumlah pengeluaran rutin		
Jumlah Pengeluaran Rutin	Jumlah (orang)	Persentase
2-3 juta	18	25,4
3,1-4 juta	38	53,5
> 4 juta	15	21,1
Jumlah	71	100,0

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar guru memiliki pengeluaran rutin antara 3,1 - 4 juta, yaitu 56,5% dan sisanya memiliki pengeluaran rutin antara 2-3 juta, yaitu 11,3%, dan memiliki pengeluaran rutin di atas 4 juta, yaitu 21,1 %. Dari data di atas dapat diketahui bahwa pengeluaran PNS di lingkungan SMKN 2 Jember didominasi rentang 3,1 - 4 juta. dengan rentang tersebut dapat dikatakan normal, karena jika dikaitkan dengan golongan PNS yang mendominasi yaitu golongan IV, maka rentang income yang diperoleh sekitar 4-5 juta (belum termasuk *income* dari

sertifikasi guru sebanyak 1x gaji per bulan). Sehingga tidak ada alasan mendasar bagi PNS di lingkungan SMKN 2 Jember yang meninggalkan tugas untuk memenuhi kebutuhan hidup dengan menekuni pekerjaan tambahan untuk menambah income keluarga.

## B. Penilaian Kinerja Guru

### 1. Aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG) di SMKN 2 Jember dapat disimak dalam Tabel 3.5.

Tabel 3.5.

Penilaian terhadap Aspek Penilaian Kinerja Guru

Item	Indikator	Penilaian					Rerata
		1	2	3	4	5	
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
<b>A. Kompetensi Pedagogik</b>							
1	Mengenal karakter peserta didik	-	1 (1,4%)	-	42 (59,2%)	28 (39,4%)	4,37
2	Mengenal karakter peserta didik	-	1 (1,4%)	1 (1,4%)	49 (69,0%)	20 (28,2%)	4,24
3	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.	-	1 (1,4%)	1 (1,4%)	54 (76,1%)	15 (21,1%)	4,17
4	Melaksanakan kegiatan pembelajaran yang mendidik	-	-	-	34 (47,9%)	37 (52,1%)	4,52
5	Mengembangkan potensi peserta didik.	-	-	-	46 (64,8%)	25 (35,2%)	4,35
6	Menjalin komunikasi yang baik dengan peserta didik.	-	-	-	33 (46,5%)	38 (53,5%)	4,54
7	Melakukan penilaian dan evaluasi	-	-	-	37 (52,1%)	34 (47,9%)	4,48
<b>B. Kompetensi Kepribadian</b>							
8	Bertindak sesuai dengan norma social	-	-	-	36 (50,7%)	35 (49,3%)	4,49

9	Menunjukkan pribadi yang dapat diteladani	-	-	-	35 (49,3%)	36 (50,7%)	4,51
10	Memiliki tanggung jawab yang tinggi menjadi seorang guru.	-	-	1 (1,4%)	36 (50,7%)	34 (47,9%)	4,46
<b>C Kompetensi Sosial</b>							
11	Bersikap tidak diskriminatif.	-	-	-	43 (60,6%)	28 (39,4%)	4,39
12	Dapat berkomunikasi dengan sesama guru dengan baik	-	1 (1,4%)	-	41 (57,7%)	29 (40,8%)	4,38
<b>D Kompetensi Profesional</b>							
13	Menguasai materi mata pelajaran yang diampu.	-	1 (1,4%)	-	31 (43,7%)	39 (54,9%)	4,52
14	Mau mengembangkan keprofesionalan sebagai seorang guru	-	1 (1,4%)	-	37 (52,1%)	33 (46,5%)	4,44
Indeks Persepsi Rerata Penilaian Kerja Guru (X1)							4,42

Aspek PKG terdiri dari 4 indikator dengan 14 item pernyataan. Berdasarkan pada deskripsi data yang disajikan pada Tabel 3.5 diperoleh Rerata dari keseluruhan indikator pada pernyataan aspek Penilaian Kinerja Guru yang dipersepsikan guru sebesar 4,42. Secara umum dapat dinyatakan bahwa aspek PKG yang dipersepsikan guru PNS SMKN 2 Jember dalam taraf yang tinggi. Hal ini dibuktikan dengan data yang menyatakan bahwa guru PNS SMKN 2 dapat menjalin komunikasi yang baik dengan peserta didik. Item pernyataan ke 6 dari indikator pedagogi ini memiliki rerata paling tinggi jika dibandingkan dengan rerata item pernyataan yang lainnya. Jumlah 33 guru (46,5%) menyatakan setuju dengan item pernyataan ini, dan 38 guru (53,5%) menyatakan sangat setuju. Rerata dari item pernyataan yang lebih unggul di bandingkan item pernyataan yang lain ini adalah 4,54. Dengan tingginya rerata ini dapat dipastikan guru dapat memahami perkembangan belajar peserta didik sehingga dapat membawa pembelajaran ke arah yang lebih baik menjadi lebih kondusif.

## 2. Budaya Kerja

Deskripsi penilaian terhadap kerja guru dapat digambarkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 3.6.

### Deskripsi Penilaian Guru terhadap Budaya Kerja

Item	Indikator	Penilaian					Rerata
		1	2	3	4	5	
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
<b>A Anggapan tentang kerja</b>							
1	Bekerja memberikan kesempatan kepada saya untuk belajar sesuatu yang baru	-	1 (1,4%)	-	37 (52,1%)	33 (46,5%)	4,44
2	Pekerjaan saya sungguh menarik minat saya	-	1 (1,4%)	2 (2,8%)	45 (63,4%)	23 (32,4%)	4,27
3	Saya bekerja karena mendapatkan bayaran	5 (7,0%)	10 (14,1%)	-	38 (53,5%)	18 (25,4%)	3,76
4	Saya bekerja karena dorongan keluarga	7 (9,9%)	32 (45,1%)	-	23 (32,4%)	9 (12,7%)	2,93
<b>B Sikap terhadap pekerjaan</b>							
5	Saya lebih senang bekerja bandingkan dengan kegiatan lain	1 (1,4%)	15 (21,1%)	3 (4,2%)	46 (64,8%)	6 (8,5%)	3,58
6	Saya merasa terpaksa untuk bekerja	23 (32,4%)	43 (60,6%)	-	4 (5,6%)	1 (1,4%)	1,83
7	Bekerja hanya untuk menyibukkan diri	24 (33,8%)	38 (53,5%)	-	6 (8,5%)	3 (4,2%)	1,96
<b>C Perilaku pada waktu bekerja</b>							
8	Selalu hadir di sekolah setiap hari kerja	-	3 (4,2%)	2 (2,8%)	36 (50,7%)	30 (42,3%)	4,31
9	Mendidik dengan sepenuh hati	-	1 (1,4%)	-	30 (42,3%)	40 (56,3%)	4,54
10	Bertanggung jawab terhadap tugas	-	1 (1,4%)	-	25 (35,2%)	45 (63,4%)	4,61
11	Berhati-hati dalam melaksanakan tugas	-	1 (1,4%)	-	35 (49,3%)	35 (49,3%)	4,46
12	Teliti dalam melaksanakan tugas	-	1 (1,4%)	-	38 (53,5%)	32 (45,1%)	4,42
13	Berkemauan kuat untuk mempelajari kewajibannya	-	-	-	39 (54,9%)	32 (45,1%)	4,45
14	Suka membantu sesame	-	1 (1,4%)	-	43 (60,6%)	27 (38,0%)	4,35

<b>D Lingkungan dan alat kerja</b>							
15	PBM didukung dengan adanya viewer di tiap kelas	11 (15,5%)	6 (8,5%)	1 (1,4%)	37 (52,1%)	16 (22,5%)	3,58
16	PBM dimudahkan dengan adanya beberapa laboratorium yang dapat memperlancar PBM	-	5 (7,0%)	-	49 (69,0%)	17 (23,9%)	4,10
17	Untuk memudahkan guru dalam mempersiapkan pembelajaran, di-kantor disiapkan kom-puter dan printer dalam kuantitas yang cukup dan kondisi yang baik.	1 (1,4%)	11 (15,5%)	1 (1,4%)	33 (46,5%)	25 (35,2%)	3,99
<b>E Etos kerja</b>							
18	Mengajar dengan baik dapat menghasilkan output berupa kualitas siswa yang baik.	-	3 (4,2%)	-	35 (49,3%)	33 (46,5%)	4,38
Indeks Persepsi Rerata Budaya Kerja (X2)							3,89

Aspek budaya kerja terdiri dari 5 indikator dengan 18 item pernyataan. Berdasarkan pada deskripsi data yang disajikan pada tabel 3.6 diperoleh Rerata dari keseluruhan indikator pada pernyataan aspek budaya kerja yang dipersepsikan guru sebesar 3,89. Secara umum dapat dinyatakan bahwa budaya kerja yang dipersepsikan guru PNS SMKN 2 Jember dalam taraf yang tinggi. Hal ini dibuktikan dengan data yang menyatakan bahwa guru PNS SMKN 2 memiliki tanggungjawab yang besar terhadap tugas. Item pernyataan ke 10 dari indikator perilaku pada waktu bekerja ini memiliki rerata paling tinggi jika dibandingkan dengan rerata item pernyataan yang lainnya.

Jumlah 45 guru (63,4%) menyatakan sangat setuju dengan item pernyataan ini, 25 guru (35,2%) menyatakan setuju dan hanya 1 guru (1,4%) yang menyatakan sangat tidak setuju. Rerata dari item pernyataan yang lebih unggul di

bandingkan item pernyataan yang lain ini adalah 4,61. Dengan tingginya rerata ini dapat dipastikan guru menjalankan tugasnya dengan baik yang berdampak baik terhadap kinerja guru.

### 3. Kepemimpinan

Hasil tanggapan guru tentang kepemimpinan dapat dijelaskan pada Tabel 3.7

Tabel 3.7.

#### Deskripsi Penilaian Guru terhadap Kepemimpinan

Item	Indikator	Penilaian					Rerata
		1	2	3	4	5	
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
<b>A Berorientasi pada ketuntasan tugas</b>							
1	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	-	-	-	53 (74,6%)	18 (25,4%)	4,25
2	Mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan.	-	-	-	53 (74,6%)	18 (25,4%)	4,25
<b>B Berorientasi pada bawahan</b>							
3	Dapat diandalkan dalam bekerja	-	-	1 (1,4%)	54 (76,1%)	16 (22,5%)	4,21
4	Mampu bekerjasama dalam mengatasi pekerjaan	-	-	1 (1,4%)	55 (77,5%)	15 (21,1%)	4,20
Indeks Persepsi Rerata Kepemimpinan (X3)							4,23

Aspek kepemimpinan terdiri dari 2 indikator dengan 4 item pernyataan. Berdasarkan pada deskripsi data yang disajikan pada tabel 3.7 diperoleh rerata dari keseluruhan indikator pada pernyataan kepemimpinan yang dipersepsikan guru sebesar 4,23. Secara umum dapat dinyatakan bahwa budaya kerja yang dipersepsikan guru PNS SMKN 2 Jember dalam taraf yang tinggi. Hal ini dibuktikan dengan data yang menyatakan bahwa guru PNS SMKN 2 dapat tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan mampu menyelesaikan

tugas yang dibebankan. Item pernyataan ke 1 dan ke 2 dari indikator berorientasi pada ketuntasan tugas ini memiliki rerata paling tinggi jika dibandingkan dengan rerata item pernyataan yang lainnya.

Sejumlah 53 guru (74,6%) menyatakan setuju dengan item pernyataan ini dan 18 guru (25,4%) menyatakan sangat setuju. Rerata dari item pernyataan yang lebih unggul di bandingkan item pernyataan yang lain ini adalah 4,25. Dengan tingginya rerata ini dapat dipastikan semua kegiatan ditugaskan kepada guru dapat berjalan dengan lancar.

#### 4. Kinerja

Hasil tanggapan guru terhadap kinerja dapat dijelaskan pada Tabel 3.8

Tabel 3.8  
Deskripsi Penilaian Guru terhadap Kinerja

Item	Indikator	Penilaian					Rerata
		1	2	3	4	5	
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
<b>A Kuantitas</b>							
1	Saya mampu menyelesaikan beberapa tugas yang sesuai dengan kompetensi	-	-	2 (2,8%)	54 (76,1%)	15 (21,1%)	4,18
<b>B Kualitas</b>							
2	Pimpinan puas atas hasil kerja saya	-	-	5 (7,0%)	56 (78,9%)	10 (14,1%)	4,07
<b>C Ketepatan waktu</b>							
3	Saya mampu mengerjakan tugas yang dibebankan sesuai dengan waktu yang direncanakan	-	-	1 (1,4%)	57 (80,3%)	13 (18,3%)	4,17
Indeks Persepsi Rerata Kinerja (Y)							4,23

Aspek kinerja terdiri dari 3 indikator dengan 3 item pernyataan. Berdasarkan pada deskripsi data yang disajikan pada tabel 3.8 diperoleh rerata dari keseluruhan indikator

pada pernyataan kepemimpinan yang dipersepsikan guru sebesar 4,23. Secara umum dapat dinyatakan bahwa budaya kerja yang dipersepsikan guru PNS SMKN 2 Jember dalam taraf yang tinggi. Hal ini dibuktikan dengan data yang menyatakan bahwa guru PNS SMKN 2 dapat menyelesaikan beberapa tugas yang sesuai dengan kompetensi. Item pernyataan ke 1 dari indikator kuantitas memiliki rerata paling tinggi jika dibandingkan dengan rerata item pernyataan yang lainnya.

Sejumlah 15 guru (21,1%) menyatakan sangat setuju dengan item pernyataan ini, 54 guru (76,1%) menyatakan setuju, dan hanya 2 responden (2,8%) yang menyatakan ragu-ragu dengan item pernyataan ini. Rerata dari item pernyataan yang lebih unggul di bandingkan item pernyataan yang lain ini adalah 4,18. Dengan tingginya rerata ini dapat dipastikan tugas-tugas yang dibebankan kepada guru dapat diselesaikan dengan baik dan cepat.

### C. Prediksi Kinerja Guru

Analisis regresi ganda digunakan untuk memprediksi kinerja guru di SMKN 2 Jember. Dari hasil olah statistik diperoleh rumusan persamaan sebagai berikut.

$$Y = 0,402 + 0,253 X_1 + 0,266 X_2 + 0,375 X_3$$

Dari persamaan regresi linier berganda di atas dapat dilihat pengaruh dari variabel-variabel independen (penilaian kinerja guru, budaya kerja dan kepemimpinan) terhadap variabel dependen (kinerja), sedangkan makna dari persamaan regresi linier berganda di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konstanta persamaan regresi ( $b_0$ ) bernilai positif, berarti bahwa jika tidak terdapat nilai-nilai pada variabel independen atau variabel-variabel bebas sama dengan nol, maka kinerja meningkat. Hal ini menunjukkan hasil kinerja positif dari data yang dihasilkan. Meningkatnya kinerja guru dapat disebabkan dari beberapa hal, yaitu meningkatnya kemampuan guru dalam berkomunikasi yang baik dengan peserta didik, meningkatnya tanggung jawab guru terhadap tugas yang dibebankan kepadanya, serta kemampuan menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan tepat waktu.
- b. Koefisien regresi variabel penilaian kinerja guru ( $b_1$ ) bernilai positif, maka akan terjadi peningkatan kinerja dengan asumsi variabel-variabel bebas lainnya konstan. Meningkatnya kinerja guru dapat disebabkan dari beberapa hal, yaitu meningkatnya kemampuan guru dalam berkomunikasi yang baik dengan peserta didik.
- c. Koefisien regresi variabel budaya kerja ( $b_2$ ) bernilai positif, maka akan terjadi peningkatan kinerja dengan asumsi variabel-variabel bebas lainnya konstan. Meningkatnya kinerja guru dapat disebabkan dari beberapa hal, yaitu meningkatnya tanggung jawab guru terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.
- d. Koefisien regresi variabel kepemimpinan ( $b_3$ ) bernilai positif maka akan terjadi peningkatan kinerja dengan asumsi variabel-variabel bebas lainnya konstan. Meningkatnya kinerja guru dapat disebabkan dari beberapa hal, yaitu meningkatnya kemampuan menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan tepat waktu.

Namun demikian prediksi kinerja diatas masih dapat dikembangkan dengan melihat atau mempertimbangkan

aspek diluar sudut pandang yang digunakan. Lingkungan kerja, komunikasi dan sistem insentif bisa saja akan menjadi model prediksi kinerja guru yang lebih komprehensif.

## BAB IV

# PENGARUH ASPEK PENILAIAN KINERJA GURU (PKG), BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA

### A. Pengaruh Penilaian Kinerja Guru (PKG) Terhadap Kinerja

Penilaian Kinerja Guru (PKG) juga merupakan instrumen yang digunakan dalam evaluasi kinerja sebagai bagian dari pelaksanaan manajemen kinerja, sebagaimana yang dinyatakan oleh Syafarudin bahwa evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, "Seberapa baikkah kinerja seorang guru pada suatu periode tertentu?" (2005: 178).

Tingkatan kinerja guru dapat diketahui melalui penilaian prestasi kerja, yakni evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang kerja atau jabatan seorang guru, termasuk potensi pengembangannya. Hasil penelitian *Lathifah* (2016) menunjukkan bahwa: (1) Penilaian Kinerja Guru (PKG) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

Berdasarkan hasil dari sebuah analisis data disimpulkan bahwa adanya pengaruh aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG) terhadap kinerja guru. Aspek Penilaian Guru (PKG) dapat mendukung guru dalam melaksanakan pekerjaannya karena

kinerja juga dipengaruhi oleh aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG).

Aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dimiliki oleh guru-guru sangat baik. Sebagian besar guru memahami 4 komponen aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG) yaitu pedagogi, kepribadian, sosial dan professional. Indikator yang paling dominan adalah menjalin komunikasi yang baik dengan peserta didik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru mampu menyampaikan pesan baik searah ataupun dua arah dengan baik kepada siswa-siswanya.

Evaluasi terhadap kinerja guru dikemas dalam bentuk penilaian kinerja guru. Dilain sisi, dengan adanya Penilaian Kinerja Guru ini merupakan salah satu penghargaan untuk guru, karena hasilnya dapat dipergunakan untuk usulan kenaikan pangkat guru PNS. Guru yang memiliki pemahaman dan menerapkan aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang baik akan melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab, guru juga akan meningkatkan kualitas kinerja yang dimilikinya. Sebaliknya, jika guru memiliki pemahaman dan menerapkan yang rendah, akan malas dan semaunya sendiri dalam bekerja. Guru yang malas dalam bekerja akan dapat mempengaruhi kinerjanya yang menyebabkan pencapaian kinerja yang rendah.

Penyusunan buku ini sejalan dengan hasil penelitian Lathifah (2016) yang menunjukkan secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG) terhadap kinerja guru.

## **B. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja**

Budaya kerja tidak dapat muncul begitu saja tanpa adanya upaya. Jika sikap positif telah terbentuk, maka akan muncul perilaku yang kemudian akan melahirkan budaya

kerja positif. Komponen yang terkandung dalam budaya kerja erat kaitannya dengan kinerja. Hal ini dikarenakan apabila komponennya telah terpenuhi dengan baik (positif), maka akan menghasilkan output berupa kinerja yang baik. Menurut Ndraha (2005: 209), komponen budaya kerja meliputi anggapan dasar tentang kerja, sikap terhadap pekerjaan, perilaku ketika bekerja, lingkungan dan alat kerja dan etos kerja.

Hasil dari sebuah analisa <sup>4</sup> membuktikan bahwa budaya kerja dapat mendukung guru dalam melaksanakan pekerjaannya, karena kinerja juga dipengaruhi oleh faktor budaya kerja yang merupakan faktor eksternal. Hal ini sesuai pula dengan pendapat Gering, Supriyadi dan Triguno ( 2001: 7), budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari pandangan hidup yang didasari nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok yang tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja/pekerja <sup>4</sup>

Budaya kerja yang dimiliki oleh guru-guru sangat baik. Guru menyukai profesi yang dimilikinya dan guru tidak terpaksa untuk melaksanakan pekerjaan, apabila guru sudah menyukai dan merasa ikhlas dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya maka guru melaksanakan pekerjaannya dengan senang hati yang nantinya akan berakibat pada hasil kinerja <sup>4</sup>

Budaya kerja guru merupakan merupakan suatu kebiasaan, tradisi yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau kewajibannya. Kebiasaan dan tradisi kerja guru tersebut terlihat dari bagaimana cara pemahaman guru mengenai pekerjaannya, sikap dan perilaku dalam bekerja. Guru yang memiliki budaya kerja yang baik akan melak-

sanakan pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab, guru juga akan meningkat kualitas kinerja yang dimilikinya. Sebaliknya, jika guru memiliki budaya kerja yang rendah, akan malas dan semaunya sendiri dalam bekerja. Guru yang malas dalam bekerja akan dapat mempengaruhi kinerjanya yang menyebabkan pencapaian kinerja yang rendah. Jadi, apabila guru memiliki budaya kerja yang tinggi akan memberikan sumbangan untuk meningkatkan kualitas kinerja dalam proses pembelajaran.

Indikator yang dominan adalah bertanggung jawab terhadap tugas. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru melaksanakan tugas dengan baik. Penyusunan buku ini sejalan dengan hasil penelitian Suryani (2013) yang menunjukkan secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan budaya kerja terhadap kinerja guru.

20

### C. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Berdasarkan deskripsi teori-teori tentang kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu (Rivai, 2008) dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

Kepemimpinan melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan pada anggotanya akan mempengaruhi kinerja

guru. Pimpinan dituntut untuk mampu menciptakan kondisi atau keadaan yang baik guna memberikan rangsangan bagi anggota untuk dapat bekerja dengan optimal. Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka guru akan bersemangat bekerja. Hal ini akan berdampak positif terhadap kinerja. Menurut Hasibuan (2008), kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi (dalam hal ini sekolah) dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja guru untuk mencapai hasil yang optimal. Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Buku ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2008) dan penelitian yang dilakukan Arief dan Farid (2011), Baihaqi (2015), Sadar (2015) dan Riyadi (2011) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan secara parsial mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Indikator yang dominan adalah tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan. Hal ini membuktikan bahwa sebagian besar guru didapat diberi tanggung jawab oleh pimpinan

#### **2** D. Pengaruh Penilaian Kinerja Guru (PKG) Budaya Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG), budaya kerja dan kepemimpinan merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kinerja guru. Pengelolaan pembelajaran mensyaratkan guru menguasai 24 (dua puluh empat) kompetensi yang dikelompokkan ke dalam kompetensi pedagogik, kepri-

badian, sosial dan professional (Depdikbud, 2012: 5-6). Menurut Ndraha (2005:209) komponen-komponen dari budaya kerja menurut Ndraha antara lain 1) anggapan dasar tentang kerja, 2) sikap terhadap pekerjaan, 3) perilaku ketika bekerja, 4) lingkungan dan alat kerja, 5) etos kerja. Menurut Rivai (2008) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik didalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.

Penilaian kinerja guru, budaya kerja dan kepemimpinan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini didukung penelitian *Lathifah (2016)* yang menyatakan PKG yang berpengaruh secara parsial terhadap kinerja, penelitian, *Suryani (2013)* yang menyatakan budaya kerja yang berpengaruh secara parsial terhadap kinerja dan penelitian, *Arief dan Farid (2011)*, *Baihaqi (2015)*, *Sadar (2015)* dan *Riyadi (2011)* yang menyatakan kepemimpinan yang berpengaruh secara parsial terhadap kinerja.

Indikator yang dominan dari ketiga faktor ini adalah (1) menjalin komunikasi yang baik dengan peserta didik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru mampu menyampaikan pesan baik searah ataupun dua arah dengan baik kepada siswa-siswanya, (2) bertanggung jawab terhadap tugas. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru melaksanakan tugas dengan baik., (3) tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan. Hal ini membuktikan bahwa sebagian besar guru dapat diberi tanggung jawab oleh pimpinan. Dari hal tersebut pernyataan yang dominan di masing-masing faktor ini menyatakan bahwa semua berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.

## **E. Konsep Pendukung Pengaruh Penilaian Kinerja Guru, Budaya Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja**

### **1. Penelitian Soetopo (2016)**

Penelitian tersebut membahas tentang pengaruh kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kompetensi dan kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kompetensi guru; 2) pendidikan dan pelatihan berpengaruh paling dominan terhadap kompetensi guru; 3) motivasi kerja merupakan faktor yang paling kecil memberikan pengaruh terhadap kompetensi guru; 4) budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi guru; 5) kinerja guru dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Perbedaannya adalah terdapat pengembangan pada variabel independen yaitu dengan penambahan variabel PKG dengan perbedaan objek penelitian.

### **2. Penelitian Baihaqi (2015)**

Penelitian tersebut mengambil judul pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; (2) Motivasi kinerja guru berpengaruh signifikan pada kinerja guru, dan (3) Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Per-

bedaannya adalah terdapat pengembangan variable PKG, dan budaya kerja objek penelitian yang berbeda.

### 3. Penelitian Sadar (2015)

Penelitian tersebut mengambil judul hubungan persepsi gaya kepemimpinan kepala sekolah dan efikasi diri dengan kinerja guru. Kesimpulan dari hasil penelitian tersebut yaitu bahwa persepsi gaya kepemimpinan kepala sekolah dan efikasi diri bersama-sama memiliki hubungan yang positif dengan kinerja guru. Implikasi untuk ilmu psikologi pendidikan yaitu menjadi bahan evaluasi serta dibutuhkan peranan ilmu psikologi dalam upaya peningkatan kinerja di kalangan guru.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama - sama meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Perbedaannya adalah terdapat pengembangan variable PKG, dan budaya kerja serta objek penelitian yang berbeda.

### 4. Penelitian Pramono (2012)

Penelitian tersebut membahas tentang pengaruh sistem pembinaan, sarana prasarana dan pendidikan latihan terhadap kompetensi kinerja guru pendidikan jasmani sekolah dasar di kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan variabel yang secara langsung berpengaruh terhadap kompetensi guru adalah sistem pembinaan, sarana prasarana, pendidikan dan latihan. Sedangkan yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru adalah sistem pembinaan dan sarana prasarana. Pendidikan dan latihan tidak terbukti secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru pendidikan jasmani sekolah dasar. Sistem pembinaan, sarana prasarana, pendidikan latihan secara langsung dan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru pendidikan jasmani

melalui kompetensi, namun secara langsung kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru pendidikan jasmani sekolah dasar.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama – sama tentang kinerja. Perbedaannya adalah pada variabel PKG, budaya kerja, dan kepemimpinan serta objek penelitian yang berbeda.

#### 5. Penelitian Suryani (2013)

15

Penelitian tersebut membahas tentang pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru dalam proses belajar mengajar sekolah menengah atas dan kejuruan di kecamatan Prambanan. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan budaya kerja terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan di kecamatan Prambanan.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama – sama meneliti pengaruh budaya kerja terhadap kinerja. Perbedaannya adalah terdapat pengembangan variabel PKG, dan kepemimpinan serta objek penelitian yang berbeda.

#### 6. Penelitian Lathifah (2016)

Penelitian milik Lathifah ini membahas tentang pengaruh PKG dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMPI di Kecamatan Ciawi Bogor Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan Penilaian Kinerja Guru (PKG) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru guru di SMPI di Kecamatan Ciawi Bogor Jawa Barat

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama – sama meneliti PKG dan budaya organisasi terhadap kinerja. Perbedaannya adalah terdapat pengembangan variabel kepemimpinan dan objek penelitian yang berbeda.

#### **7. Penelitian Arief dan Farid (2011)**

Penelitian mereka membahas tentang pengaruh kepemimpinan, stress kerja, disiplin kerja dan kompensasi dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, disiplin kerja dan dan kompensasi terhadap kinerja, 2) adanya pengaruh negatif antara stress kerja terhadap kinerja, dan 3) kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti kepemimpinan dan kinerja. Perbedaannya adalah terdapat pengembangan variabel PKG dan budaya kerja dan objek penelitian yang berbeda.

#### **8. Penelitian Riyadi (2011)**

Penelitian ini membahas tentang pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan apada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap motivasi, 2) gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja, 3) kompensasi finansial tidak mempengaruhi kinerja, 4) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan 5) motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti kepemimpinan dan kinerja. Perbedaannya adalah terdapat pengembangan variabel PKG dan budaya kerja serta objek penelitian yang berbeda.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kinerja erat kaitannya dengan PKG, budaya kerja dan kepemimpinan. Terdapat pengaruh yang signifikan baik secara positif maupun negatif pengaruhnya terhadap kinerja.

## BAB V

# GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA

Kepemimpinan merupakan hal penting di dalam suatu organisasi (dalam hal ini sekolah) dimana seorang pemimpin memberikan kontribusi penting bagi para guru. Selain itu pemimpin juga mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan. Menurut Siagian dalam Sedarmayanti (2008), kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya.

Kepemimpinan sebagai konsep manajemen mempunyai kedudukan strategis, karena merupakan sentral bagi seluruh kegiatan. Kepemimpinan mutlak diperlukan dimana terjadi hubungan kerjasama dalam mencapai tujuan.

Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kepemimpinan juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok atau perorangan untuk mencapai tujuan mereka.

Menurut M.S.P. Hasibuan (2007: 170), kepemimpinan adalah: "Proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama".

Tzu dan Cleary (2002: 5), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah: "Sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian dan ketegasan".

Kounzes dan Posner (2004: 3), mengatakan kepemimpinan adalah: "Penciptaan cara bagi orang untuk berkontribusi dalam menciptakan sesuatu yang luar biasa".

Menurut pendapat Kartono (2005: 153), kepemimpinan adalah: "Kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang telah direncanakan".

Menurut Donni dan Suwatno (2011: 140-141), kepemimpinan meliputi:

1. Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan.
2. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
3. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai, pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Menurut Anoraga yang dikutip oleh Edy Sutisna (2011: 214), kepemimpinan adalah: "Kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu".

Menurut Locke (2001: 115), mendefinisikan kepemimpinan: "Kepemimpinan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil suatu sasaran bersama".

Siagian (2007: 210), mengatakan bahwa: "Efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan

menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya”.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin melalui perilaku positif yang dimilikinya dapat menggerakkan, membimbing, mempengaruhi dan mengawasi bawahannya untuk berfikir dan bertindak sehingga dapat memberikan sumbangsih yang nyata dalam rangka melaksanakan tugasnya demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan disini dapat dipandang sebagai suatu sarana untuk mempengaruhi sekelompok orang agar mau bekerjasama, mentaati segala peraturan yang ada dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan. Seorang pimpinan harus mempunyai kepemimpinan dan sifat-sifat kepribadian yang baik, agar menjadi suri ketauladanan bagi bawahannya.

Setiap pemimpin dituntut untuk menampilkan kepribadian yang menyatu dalam ucapan, sikap dan perilakunya sehingga apapun tugas yang dibebankan kepada bawahannya akan diselesaikan dengan rela dan penuh semangat. Setiap pimpinan yang memberikan motivasi secara tepat dan terarah akan berpengaruh terhadap perubahan tingkah laku bawahannya, mereka akan bersedia menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar punya tanggung jawab serta tidak merasa terpaksa.

Dari definisi tentang kepemimpinan yang telah dikemukakan, menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan tingkah laku seorang pemimpin untuk menggerakkan, mendorong, membimbing serta berkomunikasi dengan bawahannya agar mau bekerja dengan rela tanpa terpaksa dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan

tugas yang dibebankan kepadanya demi tercapainya tujuan bersama.

Berkaitan dengan kinerja, banyak pendapat yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. terciptanya iklim kerja yang baik akan mendorong dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

#### <sup>1</sup> A. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam memimpin perusahaan, seorang pemimpin tidak bisa lepas dari gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan itu timbul berdasarkan cara bertindak atau bertingkah laku dari pimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin dapat meningkatkan efektifitas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya yang berbeda tergantung dari situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya.

Berbagai tipe dan gaya kepemimpinan banyak dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Dalam melakukan kegiatan menggerakkan atau memberikan motivasi kepada bawahannya, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin yakni dengan melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan kepemimpinan disebut gaya kepemimpinan.

Menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Donni dan Swatno (2011: 156-157), mengemukakan ada enam tipe kepemimpinan yaitu:

##### a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul pribadi yang intim.

b. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi.

c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya sewenang-menang, karena menganggap diri orang yang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melainkan karena takut.

d. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya.

e. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar.

f. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga bawahannya senang mengikutinya. Tipe ini lahir karena bawaan sejak lahir.

Menurut Donni dan Suwatno (2011: 157-158), kepemimpinan dibagi menjadi empat jenis yaitu:

a. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu:

1. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan.
2. Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

b. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pimpinan, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

c. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realitas, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan mengikat.

d. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya pada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Menurut Haryono Sudriamunawar (2006) ada 3 gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Gaya Otokratis, gaya kepemimpinan otokratis dapat pula disebut "tukang cerita" pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-

kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung pada bawahan.

- b. Gaya Partisipatif, gaya kepemimpinan partisipatif dikenal pula dengan istilah gaya demokratis, gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi, bukan tidak berarti memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi, bukan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan tapi justru para pemimpin seharusnya memahami terlebih dahulu apakah yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat menggunakan pengetahuan para anggotanya.
- c. Gaya kendali bebas, istilah lain dari gaya ini yaitu "laissez faire" pendekatan ini tidak berarti tidak ada sama sekali pimpinan, ini hanya berarti tidak adanya pimpinan langsung. Menurut pendekatan ini suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran kebijaksanaan organisasi. Pada dasarnya seorang pemimpin bertindak sebagai seorang penghubung antara sumber luar dan kelompok serta menegaskan bahwa tersedia sumber daya yang diperlukan bagi kepentingan anggota.

Menurut House Robbins yang dikutip oleh Donni dan Suwatno (2011: 158), gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi empat yaitu:

a. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

b. Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.

d. Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Menurut Yusuf Suit, Almasdi (2000), gaya kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Demokrasi, setiap orang dapat memberikan pokok-pokok pikiran melalui saluran tertentu. Kelemahannya adalah segala sesuatu yang hendak dicapai berjalan lambat dan tidak jarang menemui kesulitan dalam menyatukan pokok-pokok pikiran, sehingga tidak mustahil pula ada yang hendak dituju itu menjadi tertunda-tunda atau menjadi terbengkalai. Tetapi, jika dapat berjalan dengan ketentuan-ketentuan yang telah digariskan bersama, hasilnya akan baik.

b. Diktator atau otoriter, orang yang dapat menghemat waktu, tetapi banyak sekali pokok-pokok pikiran yang tertampung dan bahkan tidak mustahil pula ditemui kegagalan-kegagalan, karena segala sesuatunya berjalan

menurut selera penguasa tertinggi yang kadang-kadang tidak terkendali dengan baik.

- c. Konsultatif, kebiasaan yang dilakukan seorang pemimpin sebelum mengambil keputusan adalah memanggil staf atau bawahan tertentu, untuk berkonsultasi meminta pandangan atau pikiran.

Sedangkan menurut M.S.P. Hasibuan (Edisi Revisi 2011), terdapat 3 gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Kepemimpinan Otoritas, adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dari kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Kepemimpinan Partisipatif, adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- c. Kepemimpinan Delegatif, adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap, dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Adapun gaya kepemimpinan menurut Edy Sutisna (222-224) terdapat 10 gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Gaya Persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- b. Gaya refrensif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- c. Gaya partisipatif, yaitu gaya Kepemimpinan dimana memberikan kesempatan pada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, sepiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
- d. Gaya inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan disegala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- e. Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan.
- f. Gaya inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokorer, kepemimpinan ini menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang dihormati.
- g. Gaya motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, progra-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan

kebijakan yang dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program dan kebijakn yang ditetapkan oleh pimpinan.

- h. Gaya naratif, yaitu yang bergaya naratif merupakan pimpinan yan banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pimpinan yang banyak bicara tapi sedikit bekerja.
- i. Gaya edukatif, yaitu pimpinan yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan dengan cara memberikan pendidikan dan ketrampilan kepada bawahan, sehingga bawahan memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari kehari. Sehingga pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahannya yang ingin mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan.
- j. Gaya retrogresif, yaitu pimpinan tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan, sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya ini sangat senang dengan bawahannya selalu terbelakang, bodoh dan sebagainya.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karena untuk mencapai tujuan pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya. Namun lambat laun haruslah sedikit diubah karena pola kepemimpinan modern digerakkan oleh visi dan misi mencapai sebuah tujuan bersama.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Kinerja guru dapat ditingkatkan melalui aspek penilaian kinerja guru, budaya kerja dan kepemimpinan. Ketiga aspek tersebut secara bersama-sama terbukti berdampak pada peningkatan kinerja.

Aspek Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang berorientasi pada kompetensi pedagogi, kepribadian, sosial, dan professional dapat meningkatkan kinerja, demikian juga dengan aspek budaya kerja. Budaya kerja yang dimaksud adalah budaya kerja yang berorientasi pada anggapan tentang kerja, sikap terhadap pekerjaan, perilaku pada waktu bekerja, lingkungan dan alat kerja, serta etos kerja.

Disamping aspek penilaian kinerja guru dan budaya kerja, kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap peningkatan kinerja. Kepemimpinan yang berorientasi pada ketuntasan tugas dan berorientasi pada bawahan merupakan aspek yang sangat dominan mempengaruhi guru untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini merujuk pada konsep kepemimpinan yang menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya.

Dengan semakin dinamisnya perubahan lingkungan organisasi maka perlu ada reorientasi tentang konsep kepemimpinan. Hal ini mengingat bahwa kedepan pola kepemimpinan modern digerakkan oleh visi dan misi untuk mencapai tujuan.



## DAFTAR RUJUKAN

### 17 JURNAL

Ana, M. G. dan Ana, M. P. 2015. Team leadership across contexts: a qualitative study. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. (5): 489 - 511.

19 Arlene, H. 2001. A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 14(3): 253-265.

Arifin, Noor. 2010. Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan Pada Koperasi Bmt Di Kecamatan Jepara. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*. Vol. 8(2): np.

19 Campbell, K. S., White, C. D., & Johnson, D. E. 2003. Leader-member relations as a function of rapport management. *The Journal of Business Communication*. Vol. 40(3): 170-194.

10 Cheung, H. Y. 2008. Measuring the professional identity of Hong Kong in-service teachers. *Journal of In-service Education*. Vol. 34(3): 375-390

Derrington, M. L., & Campbell, J. W. 2015. Implementing new teacher evaluation systems: Principals' concerns and supervisor support. *Journal of Educational Change*. Vol. 16(1): 305-326.

12 Greenhow, C., Robelia, B., & Hughes, J. E. 2009. Learning, teaching, and scholarship in a digital age: Web 2.0 and classroom research – What path should we take “now”?. *Educational Researcher*. Vol. 38(4): 246-259.

16

Hill, H. C., Kapitula, L., & Umland, K. 2011. A validity argument approach to evaluating teacher value-added scores. *American Educational Research Journal*. Vol. 48(2): 794–831.

Honig, M. I. 2012. District central office leadership as teaching: How central office administrators support principals' development as instructional leaders. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 48(1): 733–774.

17

Joko Widodo. 2008. Kepemimpinan Pendidikan Transaksional dan Transformasional Di SMK Non Teknik. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*. Vol. 3(1): np.

Louis, K. S., & Lee, M. 2016. Teachers' capacity for organizational learning: The effects of school culture and context. *School Effectiveness and School Improvement*. Vol. 27(1):534–556.

Marsh, J., Bertrand, M., & Huguet, A. 2015. Using data to alter instructional practice: The mediating role of coaches and professional learning communities. *Teachers College Record*. Vol.117(4): 1–40.

12

McConnell, T. J., Parker, J. M., Eberhardt, J., Koehler, M. J., & Lundeberg, M. A. 2013. Virtual professional learning communities: Teachers' perceptions of virtual versus face-to-face professional development. *Journal of Science Education and Technology*. Vol. 22(3): 267–277.

12

Moore, J. E., & Barab, S. A. 2002. The inquiry learning forum: A community of practice approach to online professional development. *Technology Trends*. Vol. 46(3): 44–49.

Murphy, J., Hallinger, P., & Heck, R. H. 2013. Leading via teacher evaluation: The case of the missing clothes?. *Educational Researcher*. Vol. 42(1): 349–354.

10

Pearce, J., & Morrison, C. 2011. Teacher Identity and Early Career Resilience: Exploring the Links. *Australian Journal of Teacher Education*. Vol. 36(1): np.

12

Penuel, W. R. 2006. Implementation and effects of one-to-one computing initiatives: A research synthesis. *Journal of Research on Technology in Education*. Vol. 38(3): 329-348.

10

Pillen, M., Beijaard, D., & den Brok, P. 2013. Professional identity tensions of beginning teachers. *Teachers and Teaching*. Vol. 19(6): 660-678.

Pintrich, P. R. 2003. A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*. Vol. 95(5): 667-686.

19

Reed, M., & Winston, B. 2005. Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 12(2): 42-53.

10

Smethem, L. 2007. Retention and intention in teaching careers: will the new generation stay?. *Teachers and Teaching: theory and practice*. Vol. 13(5): 465-480

Suratno, M.R. & Hary S. H. 2010. Evaluasi Kinerja Guru Profesional (Studi Kasus Guru Sekolah Dasar di Kota Jambi). *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*. Vol. 12(1): 37-44.

17

Steven, H. A., Medea, C. D., Owen, MacDonald., & ThaiSon, G. 2015. Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). *Industrial and Commercial Training*. Vol. 47 (2): 73 - 80.

16

Taylor, E. S., & Tyler, J. H. 2012. The effect of evaluation on teacher performance. *American Economic Review*. Vol. 102(1): 3628-3651.

10

Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., ... & Stewart-Brown, S. 2007. The Warwick-Edinburgh mental well-being scale (WEMWBS): development and UK validation. *Health and Quality of life Outcomes*. Vol. 5(1):63-73.

12

Wang, S.-K., Hsu, H.-Y., Campbell, T., Coster, D. C., & Longhurst, M. 2014. An investigation of middle school science teachers and students use of technology inside and outside of classrooms: Considering whether digital natives are more technology savvy than their teachers. *Education Technology Research and Development*. Vol. 62(6): 637-662.

14

Alma, Buchari. 2010. *Guru Profesional*. Bandung: Alfabeta.

Amri, Sofan.dkk. 2014. *Kode Etik Profesi Guru*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Arwildayanto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. Bandung: Alfabeta.

21

Barnawi & Muhammad Arifin. 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: ArRuz Media.

Danielson, C. 2013. *The framework for teaching evaluation instrument, 2013 edition: The newest rubric enhancing the links to the Common Core State Standards, with clarity of language for ease of use and scoring (2nd ed.)*. Princeton, NJ: Charlotte Danielson Group.

Daryanto. 2013. *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Gava Media: Yogyakarta

Dermawan. 2013. *Penilaian Angka Kredit Guru*. Bumi Aksara: Jakarta.

21

Dewi, Rina Puspita. 2008. *Modul: Menjagadan Melindungi Budaya Kerja. Sesuai Standar Isi 2006*. Jakarta: Yudhistira

- 21  
Dewi, Rina Puspita. 2008. *Modul: Menjagadan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*. Jakarta: Yudhistira
- 17  
Dubrin, A. J. 2005. *Leadership (Terjemahan), Edisi Kedua*. Prenada Media: Jakarta.
- 4  
Erni R. Ernawan. 2011. *Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Fadel, Muhammad. 2009. *Reinventing Government (Pengalaman Dari Daerah)*. PT. Elex Media Komputindo: Jakarta
- Gary Flewelling and William Higginson. 2003. *Teaching with Rich Learning Tasks*. Adelaide: The Australian Association of Mathematic Teacher.
- 17  
Hessel Nogi S. Tangkilisan. 2005. *Manajemen Publik*. Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta.
- Ho, A. D., & Kane, T. J. 2013. *The reliability of classroom observations by school personnel (Research paper, MET Project)*. Seattle, WA: Bill & Melinda Gates Foundation.
- 4  
Kadim Masaong & Arfan A. Tilomi. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence: Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosi dan Spiritual Untuk Meraih Kesuksesan Yang Gemilang*. Bandung: Alfabeta.
- 16  
Kane, T. J., & Staiger, D. O. 2012. *Gathering feedback for teaching: Combining high-quality observations with student surveys and achievement gains (Research paper, MET Project)*. Seattle, WA: Bill & Melinda Gates Foundation.
- 10  
Kessels, C. 2010. *The influence of induction programs on beginning teachers' well-being and professional development (Doctoral dissertation*. Leiden University Graduate School of Teaching (ICLON): Leiden University).
- Kunandar. 2009. *Guru Profesional*. Jakarta: Rajawali Pers.

- 4  
Kunandar. 2007. *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru. ed. revisi ke-7*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- 12  
Laine, S. 2011. *Improving teacher quality: A guide for education leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara. 2010. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 16  
Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. 2013. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- 11  
Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steeras, R. 1982. *Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, California: Academic Press.
- Moeheriono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulyasa, E. 2013. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mulyasa, E. 2013. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Nanang, P. 2013. *Pengembangan Profesi Guru*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Nasution, Wahyuddin Nur, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, Medan: Perdana Publishing, 2011
- 21  
Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan kelima*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Nur, Sunardi dan Sri Wahyuningsih, Psikologi Pendidikan, Jakarta: PT Grasindo, 2002
- Oemar Hamalik. 2009. *Psikologi Belajar dan Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Orla O'Donnell dan Richard Boyle. 2008. *Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration*. Printed by Colour Books Ltd: Dublin.
- 4 Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. (alih bahasa: Halida, Dewi Sartika; editor: Nurcahyo Mahanani). Jakarta: Erlangga.
- Rusman. 2016. *Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persaada.
- Sanjaya, & Wina. 2011. *Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Kencana
- 14 Saondi, Ondi.dkk. 2012. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: PT Refika Aditama
- Sarimaya, Farida. 2008. *Sertifikasi Guru (Ada, Mengapa dan Bagaimana)*. Bandung: Yrama Widya.
- 16 Sartain, L., Stoelinga, S. R., & Brown, E. R. 2011. *Rethinking teacher evaluation in Chicago: Lessons learned from classroom observations, principalteacher conferences, and district implementation (Research report)*. Chicago, IL: University of Chicago Urban Education Institute.
- Schön, D. A. 1987. *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Siagian, S. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Cetakan Pertama*. PT. Rineka Cipta: Jakarta
- Sudarma, Momon. 2013. *Profesi guru dipuji dikritisi dicaci*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Sukmadinata & Nana, S. 2007. *Landasan psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suyono dan Hariyanto. 2014. *Belajar dan Pembelajaran Teori dan Konsep Dasar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Suparlan. 2005. *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat.
- 21  
Supriyadi, Gering dan Guno Tri. 2003. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Lembaga Administrasi: Jakarta
- 19  
Spears, L. C., & Lawrence, M. 2002. *Focus on leadership: Servant-leadership for the twentyfirst century*. New York: Wiley.
- 14  
Syahril. 2009. *Profesi Kependidikan Bahan Pembelajaran untuk Tenaga Kependidikan*. Padang: UNP Press.
- 4  
Talidziduhu Ndraha. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 14  
Trianto. 2011. *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Uno, Hamzah B. 2011. *Profesi Kependidikan Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Gorontalo: Bumi Aksara.
- Uzer Usman. 1995. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Widagdo, Suwignyo. 2017. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jember: Mandala Press.
- Yusuf, S & Nani, S. 2012. *Perkembangan Peserta Didik*. Jakarta: Rajawali Press.

## 17 WEB PENELITIAN

Adi, L. 2015. *Gaya Kepemimpinan Camat (Studi Kasus di Kecamatan Toapaya Kabupaten Bintan)*. Program Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Aldri Frinaldi. 2014. *Konflik Dan Pengaruh Budaya Kerja Etnik Dalam Kalangan Kakitangan Awam Di Pihak Berkuasa Tempatan Pasaman Barat, Wilayah Sumatera Barat, Indonesia. Disertasi Doktor Falsafah*. Universiti Utara Malaysia.

4 Dedeh Sofia Hasanah. 2012. *Pengaruh Pendidikan Latihan (DIKLAT) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Sekecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta*. Jurnal.

4 Rusmana. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru: Studi Analisis Terhadap Guru Sekolah Dasar Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan UPTD TK dan SD Kecamatan Cilengkrang Kabupaten Bandung*. Tesis. AP Universitas Pendidikan Indonesia

4 Yusran Assagaf. 2012. *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hadji Kalla Cabang Alaudin Makassar*. Thesis. Manajemen FE Universitas Hasanuddin Makassar.

## LAIN-LAIN

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bandung, Citra.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.



**BUATBUKU.COM**

----- BUAT AJA DULU-----

# buku kepemimpinan

## ORIGINALITY REPORT

44%

SIMILARITY INDEX

44%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

24%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://samirdjawa.blogspot.co.id">samirdjawa.blogspot.co.id</a> Internet Source	12%
2	<a href="http://eprints.iain-surakarta.ac.id">eprints.iain-surakarta.ac.id</a> Internet Source	11%
3	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	4%
4	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	2%
5	<a href="http://andiedison.blogspot.com">andiedison.blogspot.com</a> Internet Source	2%
6	<a href="http://anakkakigunungmambulillig.blogspot.com">anakkakigunungmambulillig.blogspot.com</a> Internet Source	2%
7	<a href="http://repo.iain-tulungagung.ac.id">repo.iain-tulungagung.ac.id</a> Internet Source	2%
8	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	1%
9	<a href="http://ejournal.kompetif.com">ejournal.kompetif.com</a> Internet Source	1%

10	<a href="http://www.ijcrsee.com">www.ijcrsee.com</a> Internet Source	1%
11	<a href="http://ejurnal.stieipwija.ac.id">ejurnal.stieipwija.ac.id</a> Internet Source	1%
12	<a href="http://tech.ed.gov">tech.ed.gov</a> Internet Source	1%
13	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	1%
14	<a href="http://adoc.site">adoc.site</a> Internet Source	1%
15	<a href="http://digilib.unila.ac.id">digilib.unila.ac.id</a> Internet Source	1%
16	<a href="http://journals.sagepub.com">journals.sagepub.com</a> Internet Source	1%
17	<a href="http://publication.petra.ac.id">publication.petra.ac.id</a> Internet Source	1%
18	<a href="http://hazbyihwany.blogspot.com">hazbyihwany.blogspot.com</a> Internet Source	1%
19	<a href="http://ikee.lib.auth.gr">ikee.lib.auth.gr</a> Internet Source	1%
20	<a href="http://fr.scribd.com">fr.scribd.com</a> Internet Source	1%
21	<a href="http://journal.upgris.ac.id">journal.upgris.ac.id</a> Internet Source	1%

---

Exclude quotes      On

Exclude bibliography      On

Exclude matches      < 1%