

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Teori adalah alur logika atau penalaran yang merupakan seperangkat konsep, definisi dan proporsisi yang disusun secara sistematis (Sugiyono, 2018:52).

Pada sub bab ini, menjelaskan berkaitan dengan sumber-sumber Pustaka yang relevan dengan topik penelitian atau studi yang dilakukan. Hal ini untuk memperoleh pemahaman tentang landasan teoritis berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahan dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2016: 170). Pengertian gaya kepemimpinan lainnya yaitu serangkaian pola yang dilakukan oleh seorang pemimpin baik yang terlihat maupun tidak terlihat dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya (Rivai dan Mulyadi dalam Sutrisman, 2021: 106).

Gaya kepemimpinan yang baik dan *humble* mendorong setiap karyawan dapat terus bekerja dengan baik, sesuai tuntunan perusahaan agar tetap berkembang

dan maju dengan memaksimalkan kinerja karyawan dan keputusan yang diambil organisasi (Buulolo, 2021).

Gaya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, memengaruhi, membimbing orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil kinerja yang diharapkan (Edi Sutrisno, 2016: 213). Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2017: 170).

2.1.1.2 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan sangat erat dengan seorang pemimpin, orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam menjalankan visi dan misi sebuah organisasi. Seorang pemimpin selain harus mampu membuat visi, misi, dan tujuan organisasi yang dipimpinnya, juga harus mampu “mengalirkannya” dalam program baik yang berkala panjang atau rencana strategis (renstra) dan yang berkala pendek atau rencana operasional (renop). Kepemimpinan adalah tindakan atau perbuatan diantara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang seorang maupun kelompok, maju ke arah tujuan-tujuan tertentu dan mampu merealisasikan semua program yang telah digarap bersama dan dapat mensukseskan semua program tersebut. Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata leadership yang berasal dari kata leader yang artinya pemimpin (Syafar, 2017).

Kepemimpinan diartikan proses pelaksanaan tugas dan kewajiban seorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul

tanggung jawab secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang yang dipimpinnya. Lembaga Pendidikan yang dipimpin Kepala Sekolah yang mendelegasikan kepemimpinannya kepada wakil Kepala Sekolah atau pejabat lainnya yang di bawahnya (Nabila, 2020).

Kepemimpinan mempunyai arti yang sangat beragam, bahkan dikatakan pengertian kepemimpinan sama banyaknya dengan orang yang berusaha mengartikannya. Kepemimpinan sesuai dengan perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik. Kepemimpinan diartikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, posisi di dalam administrasi, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan pengaruh (Utaminingsih, 2014).

Kepemimpinan adalah kepribadian seseorang yang mendatangkan kepada kelompok orang untuk mencontoh atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang bersedia untuk melakukan apa yang dikehendakinya (Khosyi'in, 2021).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok (Suarga, 2017).

Kepemimpinan adalah pengaturan pimpinan dan menginspirasi untuk melakukan pekerjaan kepada sesuatu yang baru dan memajukan organisasi sekolah. Pendapat tentang kepemimpinan, berbeda menurut sudut pandang penelitiannya. Namun ada kesamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan yakni memengaruhi orang lain untuk berbuat yang seperti pemimpin kehendaki. Unsur pengertian di atas mengandung adanya orang atau kelompok yang dipengaruhi, tindakan yang diharapkan, ada tujuan yang ingin dicapai, dan ada cara untuk mencapainya secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan kepala sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab kepala sekolah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, juga produktivitas dan semangat kerja guru tergantung kepala sekolah dalam arti sampai kepala sekolah mampu menciptakan kegairahan kerja dan kepala sekolah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja guru tinggi, hasil belajar siswa meningkat (Mahfud, 2021).

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan anggotanya mempunyai ketergantungan satu dengan yang lainnya. Setiap Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang pemimpin dalam konteks ini adalah kepala sekolah dalam mendayagunakan seluruh potensi dirinya dan wewenang yang diberikan kepadanya untuk memengaruhi

orang atau kelompok lain dengan menggunakan strategi dan cara tertentu untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya perpecahan, tanggung jawab kepala sekolah sangat penting menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, semangat kerja guru tergantung kepala sekolah menciptakan kegairahan kerja. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah dituntut memiliki kreativitas, kepemimpinan motivasi, dan kepemimpinan yang efektif sehingga dapat menggerakkan seluruh guru sesuai peran dan fungsinya secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah merupakan pemimpin tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai. Kepala sekolah seharusnya seorang yang visioner yaitu mampu memandang kedepan tentang kehidupan masyarakat Indonesia dengan segala peluang dan tantangannya. Singkat kata kepala sekolah harus mampu memproyeksikan kemampuan dan kompetensi serta gaya kepemimpinan yang diperlukan bawahan dan masyarakat. Sehingga dituntut mampu menerapkan gaya-gaya kepemimpinannya yang dapat mencerminkan perilaku-perilaku yang dapat ditiru bawahannya dan dapat memberi motivasi kerja para guru dan staf yang dipimpinnya (Andang, 2014:54).

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin

dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk bekerja demi tercapainya tujuan organisasi.

2.1.1.3 Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah

Banyak para pakar, peneliti dan akademisi yang mencoba untuk memetakan atau memformulasikan tentang definisi dari kepemimpinan. Pada hakikatnya kepemimpinan adalah bentuk proses memengaruhi dan perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, dan tingkah laku pada proses perilaku memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan. Menurut pendapat ahli kepemimpinan merupakan suatu proses seseorang memainkan pengaruh atas orang lain dengan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktifitas mereka untuk mencapai sasaran yang dicanangkan (Setiawan, 2020).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa, peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Hal tersebut memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan merupakan proses-proses mempengaruhi, memotivasi, pengorganisasian aktivitas tersebut untuk mencari sasaran. Motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dengan kelompok untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan mencakup

hubungan pemimpin dengan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru menuntut adanya pemimpin transformasional, yang memiliki gambaran masa depan sekolah yang ideal dan sekolah yang efektif, yang dapat memuaskan seluruh stakeholder. Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan sekolah yang ideal dan efektif serta memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, jika sekolah melebihi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggannya. Seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin (Iskandar, 2013).

2.1.1.4 Tujuan dan Manfaat Gaya Kepemimpinan

Manfaat penerepan prinsip dan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi. Gaya kepemimpinan birokrasi dapat menjadi efisien dalam organisasi yang perlu mengikuti aturan regulasi yang ketat. Para pemimpin ini memisahkan pekerjaan dari hubungan individu tim.

Manfaat gaya kepemimpinan (Rumondan, 2021: 30), yaitu:

1. Kepemimpinan yang efektif memberi organisasi pendekatan holistik untuk menjalankan urusan manajemen secara koheren;
2. Gaya kepemimpinan yang efektif harus didasarkan pada kriteria objektif.

Namun, metode dapat didefinisikan sesuai dengan keadaan organisasi;

3. Gaya kepemimpinan yang efektif harus mampu memberikan kerangka kerja yang melalui bagian penting dari manajemen diidentifikasi dan ditingkatkan secara berkala;
4. Kepemimpinan yang efektif harus mampu menawarkan peluang pembandingan dengan orang lain baik di dalam maupun di luar sistem organisasi;
5. Kepemimpinan dan manajemen yang efektif menciptakan struktur dan proses serta membangun hubungan yang memungkinkan anggota untuk terlibat sepenuhnya dalam organisasi.

Selain itu manfaat kepemimpinan (Usman, 2019: 143), yaitu:

1. Mampu menilai SWOT kemampuan dirinya yang diperlukan sebagai kepemimpinan efektif;
2. Menggunakan kekuasaan dengan tepat dan berpengaruh positif dalam meningkatkan komitmen bawahannya;
3. Menguji nilai – nilai persoal dan keyakinan dirinya yang berkaitan dengan asumsi tentang kepemimpinan dan bawahannya;
4. Memahami sejumlah peranan kepemimpinan;
5. Mengetahui hubungan antara pemimpin berorientasi tugas dan berorientasi hubungan manusia;
6. Mengetahui pentingnya tujuan moral dan nilai etika dalam kepemimpinan.

2.1.1.5 Faktor-faktor yang Memengaruhi Gaya Kepemimpinan

Faktor yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan (Reitz dalam Rahayu dkk, 2017), antara lain:

1. **Kepribadian Pemimpin**

Gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu pemimpin, latar belakang pendidikan, dan harapan pemimpin.

2. **Perilaku Atasan**

Harapan dan perilaku atasan dapat menjadi acuan bagi seseorang untuk menentukan gaya kepemimpinan yang akan digunakan.

3. **Perilaku Bawahan**

Kinerja bawahan dapat memengaruhi efektivitas dan gaya kepemimpinan atasan. Selain itu, pengalaman dan latar belakang pendidikan juga dapat memengaruhi jenis kepemimpinan yang akan digunakan.

4. **Harapan dan Perilaku**

Rekan Kerja Saran dan pendapat yang diberikan oleh rekan kerja dapat menentukan efektivitas seorang atasan dan memengaruhi gaya kepemimpinan yang akan digunakan.

5. **Persyaratan Tugas**

Tuntutan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan akan menentukan gaya kepemimpinan atasan.

6. Iklim dan kebijakan organisasi

Iklim dan kebijakan organisasi berpengaruh terhadap harapan dan perilaku seluruh anggota organisasi tersebut yang pada akhirnya akan menentukan gaya kepemimpinan atasan.

2.1.1.6 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Jenis-jenis gaya kepemimpinan (Siagian dalam Busro, 2018: 229), antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kendali penuh dalam menentukan kebijakan dan prosedur, menetapkan tujuan dan sasaran, serta mengawasi seluruh kegiatan organisasi tanpa adanya keikutsertaan bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Gaya kepemimpinan militeristik merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggerakkan bawahannya melalui perintah-perintah yang wajib untuk ditaati oleh bawahannya, serta menuntut tingkat kedisiplinan yang tinggi dari para bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu mengayomi bawahannya karena menganggap bahwa bawahannya tidak mampu untuk melakukan pengambilan keputusan.

4. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Gaya kepemimpinan karismatis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki daya tarik yang tinggi, sehingga mampu untuk memengaruhi bawahannya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berdiskusi dan bekerjasama dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun jenis gaya kepemimpinan (Sutrisno, 2020:222), antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Persuasif

Gaya kepemimpinan persuasif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara memengaruhi pikiran dan perasaan bawahannya dalam memberikan arahan tugas.

2. Gaya Kepemimpinan Refresif

Gaya kepemimpinan refresif merupakan gaya kepemimpinan Dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara memberikan tekanan dan ancaman agar bawahan merasa takut dan tertekan, sehingga mereka terpaksa untuk bekerja keras.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk aktif memberikan pendapatnya dalam pengambilan keputusan organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Inovatif

Gaya kepemimpinan inovatif merupakan gaya kepemimpinan Dimana seorang pemimpin selalu berusaha untuk memberikan perubahan-perubahan yang bersifat positif dalam segala aspek seperti politik, ekonomi, sosial budaya, atau segala produk yang berkaitan dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Kepemimpinan Investigatif

Gaya kepemimpinan investigatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu menaruh kecurigaan kepada para bawahannya, sehingga ia selalu melakukan investigasi yang menyebabkan para bawahannya menjadi kurang kreatif dan inovatif, serta takut untuk membuat kesalahan.

6. Gaya Kepemimpinan Inspektif

Gaya kepemimpinan inspektif merupakan gaya kepemimpinan Dimana seorang pemimpin selalu menuntut penghormatan yang tinggi dari para bawahannya, merasa senang apabila dihormati oleh orang banyak, serta sering menggelar kegiatan yang bersifat protokoler.

7. Gaya Kepemimpinan Motivatif

Gaya kepemimpinan motivatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, sehingga dapat menyampaikan setiap pemikiran, kebijakan, dan program kerja kepada bawahannya dengan baik.

8. Gaya Kepemimpinan Naratif

Gaya kepemimpinan naratif merupakan gaya kepemimpinan Dimana seorang pemimpin banyak berbicara mengenai sesuatu yang sebenarnya tidak sedang

ia kerjakan atau lebih banyak berbicara daripada menunjukkan kinerja yang baik.

9. Gaya Kepemimpinan Edukatif

Gaya kepemimpinan edukatif merupakan gaya kepemimpinan Dimana seorang pemimpin gemar untuk mengembangkan kemampuan para bawahannya melalui pendidikan dan keterampilan sehingga bawahan berkembang menjadi lebih baik.

10. Gaya Kepemimpinan Retrogresif

Gaya kepemimpinan retrogresif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berusaha menghambat kemajuan para bawahannya, atau dengan kata lain mereka lebih senang apabila bawahannya bodoh dan tidak berkembang.

2.1.1.7 Jenis dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara operasional jenis kepemimpinan dapat dibedakan dalam tiga jenis kepemimpinan, yaitu:

1. Jenis Kepemimpinan kepala sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi para guru dan kariawannya yaitu harus mampu memobilisasi komitmen seluruh warga sekolah untuk mewujudkan bayangan sekolah yang ideal dan efektif sekolah dipimpinnya diantara jenis kepemimpinan adalah:

a. Kepemimpinan *Visionary*

Kepemimpinan visioner adalah sebuah model atau pola kepemimpinan yang dimaksudkan memberi arti pada kerja dan usaha yang dilakukan secara Bersama sama oleh seluruh komponen organisasi dengan cara memberi arahan berdasarkan visi yang dibuat secara jelas (Budi, 2021).

Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama dengan dampak iklim emosi paling positif dan paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru atau ketika dibutuhkan arah yang jelas (Fransiska, 2020).

Kepemimpinan visioner ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran yang hendak dicapai dari pengembangan Lembaga yang dipimpinnya. Dalam konteks kepemimpinan Pendidikan, penentuan sasaran dari rumusan visi tersebut dikenal dengan penentuan sasaran bidang hasil pokok. Perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman.

Visionary Leadership adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu untuk mewujudkan sekolah yang bermutu. Keterpurukan bidang pendidikan nasional adalah salah satunya disebabkan karena belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai leading sector. Ini memberikan makna kuatnya visi pendidikan memengaruhi kinerja Pendidikan.

Visi atau wawasan adalah pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competency*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*) dalam melihat, menganalisis, dan menafsirkan. Di dalamnya mengandung intisari dari arah dan tujuan, misi, norma, dan nilai yang merupakan satu kesatuan yang utuh. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan mengenai organisasi.

b. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang mendesign pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik.

Dikarenakan sistem kerja yang jelas merujuk kepada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan maka kepemimpinan transaksional yang sesuai diterapkan ditengah-tengah staf yang belum matang, dan menekankan pada pelaksanaan tugas untuk mendapatkan insentif.

Pemimpin mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah, promosi, pengakuan dan perbaikan kondisi kerja, sebaliknya komponen organisasi

dengan sifat yang mekanistik meningkatkan motivasi, produktifitas dan efektivitas kinerjanya (Widyanti, 2019).

Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai, akan tetapi nilai-nilai relevan sebatas proses pertukaran (*Exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki (Fatoni, 2017).

Karakteristik kepemimpinan transaksional yang lain dan paling sering dijadikan sandaran adalah *contingent reward* dan *management by exception*.

Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya.

Selain itu, pimpinan bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan memengaruhi terjadinya kesalahan. Sedangkan *management by- exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol.

c. Kepemimpinan transformasional

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensial menjadi aktual. Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Dalam

organisasi pembelajaran, SDM dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen (Purba, 2021).

Dengan demikian, kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan reformasi sekolah. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing yang mengisyaratkan pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala *social* karena diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi social atau organisasi.

Fungsi kepemimpinan adalah sebagai bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan, yaitu membantu terciptanya suasana persaudaraan, dan kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri yaitu ikut memberikan stimulus dan bantuan kepada kelompok dalam menentukan tujuan sekolah yang dipimpinnya, (Duryat, 2021).

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam

Tindakan aktifitas pemimpin. Kedua, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas kelompok atau organisasi (Ma'mun, 2022).

Fungsi utama pemimpin adalah menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar. Ada empat fungsi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Imron Fauzi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan aktifitas pemimpin. Kedua, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi. Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

a. Fungsi perintis (*Pathfinding*)

Fungsi ini mengungkapkan bagaimana upaya seorang kepala sekolah memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholder-nya, misi, dan nilai-nilai yang dianutnya serta berkaitan dengan visi, yaitu pendidikan seperti yang diinginkan dan bagaimana agar bisa sampai kesana.

b. Fungsi penyelaras (*Aligning*)

Fungsi ini berkaitan dengan seorang kepala sekolah menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi agar mampu bekerja dan saling bekerjasama. Kepala sekolah harus memahami SDM yang bisa diberdayakan dalam sistem organisasi. Kemudian menyelaraskan bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan dan disepakati bersama.

c. Fungsi pemberdayaan (*Empowering*)

Fungsi ini berhubungan dengan upaya seorang Kepala Sekolah untuk menumbuhkan lingkungan sekolah yang kondusif dan nyaman agar setiap orang dalam organisasi mampu melakukan yang terbaik dan mempunyai komitmen yang kuat (Ritonga, 2020). Seorang kepala sekolah harus memahami sifat pekerjaan dan tugas yang diembannya, Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap bawahan yang dipimpinnya.

d. Fungsi panutan (*Modeling*)

Fungsi ini mengungkapkan bagaimana agar kepala sekolah dapat menjadi panutan bagi para guru, karyawan dan siswa secara umumnya. Seorang kepala sekolah bertanggung jawab atas tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan yang telah diambilnya (Aldi, 2019). Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah (Muljawan, 2018).

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa fungsi kepala sekolah adalah upaya seorang kepala sekolah memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholder-nya, menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi agar mampu bekerja dan saling bekerjasama, menumbuhkan lingkungan sekolah yang kondusif dan nyaman agar setiap orang dalam organisasi melakukan yang terbaik.

Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas- tugas mereka dan mereka yang menentukan arah dan irama bagi sekolah. Hal itu menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan kepemimpinan dalam lingkungan sekolah.

2.1.1.8 Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah besar sekali pengaruhnya terhadap kemajuan sekolah yang dipimpinnya, karena merupakan ujung tombak bagi kemajuan sekolah. Seorang kepala sekolah dituntut harus memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Semua manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin bagi dirinya sendiri, karena dalam diri manusia terdapat akal dan hati. Akal perlu dipimpin dengan baik sehingga fungsi pikirnya berkembang ke arah yang positif. Hati perlu dipimpin agar tidak menimbulkan gejolak nafsu yang membahayakan diri sendiri. Akal dan hati dipimpin ke jalan yang lurus dengan acuan sistem nilai dan ilmu pengetahuan (Musri, 2021).

Dalam Perspektif kebijakan pendidikan nasional disebutkan terdapat tujuh peran utama seorang kepala sekolah yaitu, sebagai: 1) *educator*, 2) *manager*, 3) *administrator*, 4) *supervisor*, 5) *leader*, 6) inovator, dan 7) motivator” (Hariyanto, 2021).

Kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, dan pemimpin pendidikan di sekolah. Tugas kepemimpinan kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik) (Nasution, 2021) meliputi:

1. Membimbing guru dalam menyusun program pengajaran;
2. Membimbing guru dalam melaksanakan program pengajaran;
3. Membimbing guru mengevaluasi hasil belajar siswa;
4. Membimbing guru melaksanakan program pengayaan dan remedial;
5. Membimbing karyawan dalam menyusun program kerja;
6. Membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari;
7. Membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler;
8. Melakukan pengembangan staf melalui pendidikan dan pelatihan;
9. Melakukan pengembangan staf/guru melalui pertemuan sejawat;
10. Melakukan pengembangan staf dengan mengikuti seminar, diskusi;
11. Mengusulkan kenaikan pangkat guru dan staf secara periodik;
12. Mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut pendapat lain menjelaskan bahwa tugas kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer (Amon, 2022) antara lain:

1. Mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan Masyarakat;
2. Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah;
3. Menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut;

4. Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional;
5. Menemukan sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan melakukan pengendalian pada pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

Tugas kepemimpinan kepala sekolah sebagai inovator dalam lembaga pendidikan antara lain: a) mencari dan menemukan gagasan baru untuk pembaruan sekolah, dan b) melakukan pembaharuan di sekolah. Sebagai motivator di sekolah, Kepala Sekolah mempunyai tugas untuk: a) mengatur lingkungan kerja (fisik), b) mengatur suasana kerja (non fisik), dan c) menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman (Jayanti, 2021).

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat berdasarkan tugas dalam memimpin sekolah, antara lain dengan indikator: *educator* (membimbing guru, staf, karyawan dan siswa), *manajer* (menyusun program sekolah, menggerakkan staf, guru dan karyawan, mengoptimalkan sumber daya sekolah), *administrator* (mengelola administrasi KBM dan BK, ketenagaan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana), *supervisor* (menyusun program supervisi, melaksanakan supervisi, menggunakan hasil supervisi), *leader* (memiliki kepribadian yang kuat, memiliki visi dan misi, kemampuan mengambil keputusan dan berkomunikasi), *inovator* (mencari dan menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, melakukan pembaharuan di sekolah) dan *motivator* (mengatur lingkungan kerja, suasana kerja dan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman).

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan kebijakan dan pencapaian tujuan sekolah. Kepala Sekolah merupakan orang yang bertugas untuk mengendalikan jalannya organisasi di sekolah. Jika kepala sekolah mampu menjalankan tugas kepemimpinannya dengan baik, diharapkan akan memunculkan kesan positif bagi warga sekolah, terutama bagi guru.

2.1.1.9 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan (Kartono dalam Padauleng, 2019), sebagai berikut.

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Kemampuan mengambil keputusan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memilih satu atau beberapa pilihan alternatif pilihan yang menurut perhitungan adalah yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong dan menggerakkan bawahan untuk mengeluarkan seluruh kemampuannya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menyampaikan gagasan, pemikiran, atau instruksi kepada bawahannya dengan bahasa yang baik dan mudah dimengerti.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Kemampuan mengendalikan bawahan adalah kemampuan untuk menggerakkan bawahan untuk mengikuti keinginan dari pemimpin dengan menggunakan kekuatan dan kekuasaan jabatan untuk mewujudkan tujuan jangka panjang, termasuk di dalamnya memberikan arahan yang bersifat memaksa mengenai apa yang harus dilakukan oleh bawahan.

5. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menyadari dan mengetahui perasaan positif dan negatif serta melampiaskan emosi tersebut pada tindakan yang positif. Pemimpin yang dapat mengontrol emosinya dengan baik akan lebih objektif dan realistis dalam menyelesaikan suatu masalah.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Budaya organisasi dibentuk sendiri oleh suatu kelompok organisasi untuk bergerak dalam mengatasi tantangan tantangan dimasa depan (Schein dalam Budiarti, I. 2021).

Budaya Organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Budaya organisasi sebagai nilai, sikap, keyakinan, dan perilaku yang mewakili

lingkungan kerja organisasi, tujuan organisasi, dan visi (Hofstede dalam Manery et al., 2018: 1969). Dan Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans dalam Muis, et al., (2018: 13).

Budaya organisasi menjelaskan keberadaan sesuatu yang khas yang dikerjakan dalam perusahaan (Khair dkk, dalam Ainanur & Tirtayasa, S., 2018: 4). Budaya perusahaan adalah setiap aspek virtual yang ada dalam perusahaan yang memengaruhi cara pengambilan keputusan, hal-hal apa yang diputuskan, keberadaan struktur, sistem-sistem bagaimana proses bisnis didesain dan dijalankan, serta sikap dan perilaku para pimpinan dan karyawan. Budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam kurun waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Ismail dalam Nathania, Y. 2018: 1).

Dilihat dari penjelasan diatas menurut para ahli mengenai Budaya organisasi, dapat diartikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong kinerja organisasi baik jangka pendek maupun jangka Panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana

mengalokasikan sumberdaya dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

2.1.2.2 Budaya Organisasi Sekolah

Budaya organisasi disekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut dimasyarakat luas. Penerapan kultur sekolah yang tepat akan mempunyai pengaruh yang berarti dalam aktivitas belajar siswa, maupun dalam mempengaruhi guru untuk melakukan pekerjaan yang lebih efisien dan efektif untuk mencapai kinerja guru yang baik.

Berkaitan dengan budaya organisasi di sekolah Soekamto dalam Yusuf mengatakan bahwa sekolah merupakan organisasi. Budaya yang ada ditingkat sekolah merupakan budaya organisasi. Sebagai layaknya sebuah organisasi maka sekolah memiliki tujuan, program dan kegiatan dan aturan-aturan yang disepakati bersama. Dalam kerangka lebih luas budaya sekolah dapat dilihat sebagai bagian dari budaya organisasi.

Budaya organisasi disekolah atau iklim kerja menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, guru dengan kepala sekolah, guru dengan tenaga kependidikan lainnya, dan dinas di lingkungannya. Setiap organisasi memiliki karakteristik budayanya masing-masing yang menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Suatu budaya organisasi yang kuat jelas akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah.

Berdasarkan kajian teori diatas, penulis memberikan pemahaman mengenai budaya organisasi dalam penelitian yaitu budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, asumsi dan sistem yang dianut atau dipegang oleh anggota organisasi sebagai perekat satu sama lain sebagai buah hasil pikiran manusia yang mempengaruhi tingkat pengetahuan manusia untuk berpikir, bersikap dan bertindak dalam sebuah organisasi untuk melangsungkan kehidupan bermasyarakat. Budaya organisasi dapat mempengaruhi segala sesuatu yang berada di lingkungan organisasi pendidikan dalam hal ini di sekolah, karena budaya dianggap sebagai salah satu nilai yang menjadikan ciri khas dan membentuk karakter, dan dianggap mampu membangun sumber daya manusia yang ada di sekolah kearah yang lebih baik.

Budaya organisasi memiliki fungsi, jenis serta memiliki karakteristik yang menjadi pembeda tersendiri dan penulis menjadikan karakteristik tersebut sebagai indikator dalam variabel Budaya Organisasi karena indikator ini sesuai dengan teori definisi dan dianggap relevan dalam kehidupan berorganisasi. Adapun yang menjadi indikator budaya organisasi dalam penelitian ini adalah inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), perhatian pada hal detail (*attention to detail*), orientasi pada hasil (*outcomes orientation*), orientasi pada orang (*people orientation*), orientasi pada tim (*team orientation*), agresivitas (*aggressiveness*), stabilitas (*stability*).

2.1.2.3 Jenis-jenis Budaya Organisasi

Secara umum terdapat 3 (tiga) jenis budaya organisasi (Kreitner dan Kinicki dalam Muis et al., 2018: 13), yaitu:

1. Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

2. Budaya pasif-defensif

Budaya pasif - defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa pegawai berinteraksi dengan pegawai lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3. Budaya agresif-defensif

Budaya agresif - defensif mendorong pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya Organisasi mengimplikasikan adanya karakteristik tertentu yang dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakter budaya organisasi menunjukkan ciri ciri, sifat-sifat, unsur-unsur atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya (Stephen P. Robbins), yaitu:

1. Inisiatif individual, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat;
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko;
3. Arah, yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan;
4. Integrasi, yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan manajemen, yaitu sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan;
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan;
7. Identitas, yaitu sejauh mana para anggota/karyawan suatu organisasi mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional;

8. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan seperti kenaikan gaji dan promosi didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya;
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
10. Pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Sedangkan, karakteristik budaya organisasi dibagi menjadi enam (Fred Luthans), yakni 1) *Observed behavioral regularities*, 2) *Norms*, 3) *Dominant Values*, 4) *Philosophy*, 5) *Rules*, dan 6) *Organizational Climate*.

1. *Observed behavioral regularities*

Budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota sekolah.

2. *Norms*

Budaya organisasi di sekolah ditandai oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas

atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.

3. *Dominant values*

Terdapat nilai-nilai utama yang didukung dan diharapkan organisasi. Jika dihubungkan dengan tantangan Pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah.

4. *Philosophy*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogyanya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

5. *Rules*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam

berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata tertib sekolah di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran.

6. *Organization climate*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. Iklim organisasi adalah persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa nilai inti yang dianut organisasi dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terkait kepadanya, maka semakin kuat budaya tersebut.

Budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik primer (Robbins dalam Wibowo) bahwa karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan resiko), yaitu sejauh mana anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko;

2. *Attention to detail* (Perhatian ke rincian), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian pada rincian;
3. *Outcome orientation* (Orientasi hasil), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian kepada hasil, teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu;
4. *People Orientation* (Orientasi orang), yaitu sejauh mana Keputusan manajemen memberi pengaruh pada anggota organisasi;
5. *Team Orientation* (Orientasi tim), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukan individu;
6. *Aggressiveness* (Agresifitas), yaitu anggota organisasi kompetitif dan agresif, dan bukan bersantai-santai;
7. *Stability* (Stabilitas/kemantapan), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo disbanding pertumbuhan.

Jadi, karakteristik budaya organisasi diatas menjadi ciri khas yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Dalam pelaksanaan budaya organisasi tentunya harus membutuhkan kontribusi dari anggota organisasi, dalam hal ini seluruh personil sekolah agar tercapai nya sebuah tujuan yang ada dalam suatu sekolah.

2.1.2.5 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi diantaranya sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain;

2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan individual;
4. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial. Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Adapun Fungsi budaya organisasi (Robert Kretiner dan Angelo Kinici, Wibowo), adalah:

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai sebagai produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda;
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggotanya organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai;
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak;

4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

2.1.2.6 Fungsi Budaya Organisasi Sekolah

Budaya organisasi dibangun oleh para anggota organisasi dengan mengacu kepada etika dan sistem nilai yang berkembang dalam organisasi, dan pemberian hak kepada anggota dan pimpinan, dan dipengaruhi oleh struktur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan yang positif dan negatif bagi lingkungannya. Ada beberapa pendapat tentang fungsi budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi (Stephen P. Robbins dan Timothy Judge), diantaranya:

1. Menetapkan tapal batas;
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang;
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi);
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Adapun Fungsi budaya organisasi sekolah (Donni Juni Priansa), diantaranya yaitu:

1. Pengikat organisasi sekolah

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen yang ada di sekolah, terutama ketika sekolah menghadapi berbagai persoalan, baik dari dalam maupun dari luar yang menyebabkan terjadinya perubahan. Budaya organisasi sekolah merupakan pengikat bagi seluruh komponen yang ada di lingkungan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

2. Integrator

Budaya organisasi sekolah merupakan alat untuk menyatukan keberagaman sifat, karakter, bakat, dan kemampuan yang ada dalam organisasi sekolah. Segala bentuk perbedaan di lingkungan sekolah merupakan sumber daya yang perlu didayagunakan sehingga tujuan sekolah dapat dicapai dengan optimal.

3. Identitas organisasi sekolah

Budaya organisasi sekolah merupakan salah satu identitas organisasi, seperti logo sekolah yang memiliki lambing tersendiri. Dalam hal ini, identitas yang ada di lingkungan sekolah mengidentifikasikan kinerja yang ada dalam organisasi sekolah.

4. Energi

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, budaya organisasi sekolah berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Jika energi yang dimiliki oleh kepala sekolah, tenaga pendidik, dan kependidikan tinggi, output yang dihasilkan akan meningkat. Budaya organisasi sekolah yang memiliki energi yang tinggi akan menghasilkan kinerja sekolah yang tinggi pula.

5. Ciri kualitas

Budaya organisasi sekolah merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku di sekolah. Kualitas sekolah, salah satunya ditentukan oleh budaya organisasi sekolah yang berlaku.

6. Motivator

Budaya organisasi sekolah merupakan pemberi semangat bagi kepala sekolah, tenaga pendidik, dan kependidikan. Dengan demikian, budaya organisasi sekolah merupakan salah satu sumber motivasi bagi pegawai yang ada di lingkungan sekolah.

7. Pedoman gaya kepemimpinan

Seiring dengan adanya perubahan, baik secara disengaja maupun tidak, membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Pemimpin dikatakan berhasil apabila mampu membawa anggota organisasi keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Gaya kepemimpinan di lingkungan sekolah akan memengaruhi kinerja sekolah secara keseluruhan.

8. Meningkatkan nilai

Salah satu fungsi organisasi sekolah adalah meningkatkan nilai dari stakeholders-nya, yaitu anggota organisasi sekolah, komite sekolah, dewan pendidikan, pemerintah, masyarakat, dan berbagai pihak terkait lainnya. Budaya organisasi sekolah yang positif mampu meningkatkan kinerja organisasi sekolah secara berkesinambungan.

Fungsi-fungsi budaya organisasi ini penting dalam membentuk identitas, nilai, dan perilaku dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kohesif, dan inovatif.

2.1.2.7 Faktor-faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Setiap variabel memiliki karakteristik yang unik. Mengidentifikasi dua variabel lingkungan yang membentuk dan memengaruhi efektivitas budaya kerja dalam suatu organisasi (Noe dan Mondy dalam Muis et al., 2018: 14). Pertama, faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal perusahaan. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Misi, visi, rules, dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendahulu (*founders*);
2. Nilai-nilai yang ditanamkan secara konkret oleh para pemimpin;
3. Komitmen, moral, etika serta suasana kekerabatan dari kelompok-kelompok kerja;
4. Gaya kepemimpinan manajer lini.

Karakteristik organisasional seperti bentuk dan aktivitas utama, otonomi, dan kompleksitas perusahaan, sistem penghargaan, sistem Komitmen Organisasional, konflik/kerjasama, serta toleransi terhadap resiko dalam proses administrasi perusahaan. Kedua, faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global, seperti kecenderungan perubahan ekonomi, tuntutan hukum dan politik, tuntutan social, perkembangan teknologi manufaktur, transformasi teknologi informasi dan perubahan ekologi.

2.1.2.8 Unsur-unsur Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai, norma, kepercayaan, dan perilaku yang menjadi ciri khas suatu organisasi. Budaya organisasi di sekolah bersifat unik karena mempunyai ciri khas masing-masing yang dapat membedakan suatu sekolah dengan sekolah lainnya. Budaya organisasi di sekolah dapat dilihat melalui berbagai pencerminan hal-hal yang dapat diamati, berbagai program dan kegiatan yang dilaksanakan di sekolah, serta berbagai benda simbolik di sekolah. Hal tersebut segera dapat dikenali Ketika seseorang mengadakan kontak dengan sekolah.

Ada 3 (tiga) dimensi budaya yang perlu dikembangkan di sekolah meliputi budaya akademis, sosial, dan demokratis. Ketiga budaya tersebut merupakan prioritas yang melekat di lingkungan sekolah dan sangat strategis untuk dikembangkan (Donni Juni Priansa), diantaranya:

1. Budaya Akademis

Budaya akademis adalah sikap dan perilaku yang selalu dilandasi oleh pemahaman akademis yang kuat, yaitu adanya teori, nilai, dan kebenaran yang telah teruji dalam menampilkan sikap dan perilaku sebagai insan akademis. Budaya akademis juga diartikan sebagai totalitas dari kehidupan dan kegiatan yang berhubungan dengan akademis, artinya nilai-nilai akademis dihayati, dimaknai, dan diamalkan oleh setiap masyarakat akademis, terutama di lembaga pendidikan. Nilai-nilai akademis merupakan nilai-nilai penting yang membentuk dasar dari proses pembelajaran yang efektif. Menerapkan nilai-nilai ini dalam kehidupan sehari-hari akan membantu siswa, guru, dan seluruh civitas

akademika sekolah untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan akademik.

Dengan demikian, pimpinan sekolah, guru, tenaga pendidik dan kependidikan, serta peserta didik wajib selalu berorientasi pada landasan teori dalam bersikap dan berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Budaya akademis tercermin pada keilmuan, kedisiplinan dalam bertindak, kearifan dalam bersikap, serta kepiawaian dalam berpikir dan berargumentasi. Adapun ciri-ciri warga sekolah yang menerapkan budaya akademis diantaranya yaitu:

a. Bersifat kritis, objektif, analitis, dan kreatif

Warga sekolah yang bersifat kritis merupakan individu yang memiliki kemampuan untuk melihat dan mengevaluasi situasi atau masalah dengan cara yang kritis dan rasional. Mereka tidak hanya menerima informasi atau keputusan secara pasif, tetapi juga dapat mengevaluasi secara kritis dan memberikan pandangan atau saran yang konstruktif.

Selanjutnya, warga sekolah yang bersifat objektif merupakan individu yang memiliki kemampuan untuk membuat keputusan atau mengevaluasi situasi berdasarkan fakta dan data yang ada. Sifat objektif pada warga sekolah dapat diwujudkan dalam berbagai hal, diantaranya yaitu guru menggunakan data dan fakta untuk mengevaluasi kinerja siswa seperti hasil tes serta menilai efektivitas program pendidikan berdasarkan hasil evaluasi.

Adapun, warga sekolah yang bersifat analitis adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk menganalisis masalah secara cermat dan logis. Mereka menggunakan pemikiran analitis dalam menghadapi masalah, dengan

melakukan pemecahan masalah berdasarkan fakta dan bukti yang diperoleh. Sedangkan, warga sekolah yang bersifat kreatif adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru dan inovatif, memecahkan masalah dengan cara yang unik, dan mengembangkan solusi kreatif untuk tantangan yang dihadapi. Warga sekolah yang bersifat kreatif dapat membantu meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

b. Terbuka untuk menerima kritik

Yaitu suatu tindakan untuk membuka diri terhadap saran dan kritik dari orang lain, dan memperlakukan setiap kritik sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.

c. Menghargai waktu

Yaitu sikap atau tindakan untuk memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien. Hal ini mencakup menghargai jadwal dan tenggat waktu, hadir tepat waktu dalam kelas maupun kegiatan sekolah, serta memprioritaskan tugas-tugas penting yang perlu diselesaikan.

d. Menghargai Prestasi Ilmiah

Yaitu masyarakat intelektual akademik harus menghargai prestasi akademik, yaitu prestasi dari suatu kegiatan ilmiah.

e. Memiliki dan menjunjung tinggi tradisi ilmiah

Yaitu sikap atau tindakan untuk menghargai, menghormati, dan mempertahankan nilai-nilai dan prinsip-prinsip ilmiah dalam kegiatan akademik di sekolah.

f. Dinamis

Yaitu merujuk pada warga sekolah yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan cepat dan efektif.

g. Berorientasi menuju masa depan

Yaitu mengacu pada upaya dan kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah dan staf pendidik dalam mempersiapkan siswa untuk menghadapi masa depan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya akademik lebih menekankan pada budaya ilmiah yang ada dalam diri seseorang dalam berpikir, bertindak, dan bertindak laku dalam lingkup kegiatan akademik.

2. Budaya sosial

Budaya sosial merupakan seperangkat norma, nilai, dan praktik yang dijadikan pedoman oleh semua warga sekolah dalam berinteraksi satu sama lain. Budaya sosial tecermin pada pengembangan sekolah yang memelihara, membangun, dan mengembangkan budaya bangsa yang positif dalam rangka pembangunan manusia seutuhnya serta menerapkan kehidupan sosial yang harmonis antar seluruh komponen individu yang ada di sekolah. Budaya sosial merupakan bagian hidup manusia yang paling dekat dengan kehidupan sehari-hari dan hampir setiap kegiatan manusia tidak terlepas dari unsur sosialnya. Budaya sosial meliputi suatu sikap bagaimana manusia itu berhubungan dan berinteraksi satu dengan yang lain dalam kelompoknya.

Aspek-aspek dalam budaya sosial diantaranya yaitu keterampilan sosial, keterbukaan, dan penghargaan terhadap keragaman. Keterampilan sosial yakni

merujuk pada kemampuan seseorang untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain secara efektif. Keterampilan sosial dapat meliputi kemampuan untuk mendengarkan dengan baik, berbicara dengan sopan dan tegas, dan menunjukkan empati terhadap orang lain. Selanjutnya keterbukaan, lingkungan sekolah yang terbuka dapat menciptakan suasana yang inklusif dan mendukung dimana siswa dan guru merasa nyaman untuk berbicara tentang berbagai topik dan ide-ide yang berbeda. Kemudian penghargaan terhadap keragaman, lingkungan sekolah yang menghargai keragaman menciptakan kesempatan bagi siswa dan guru untuk belajar dan berinteraksi dengan orang-orang dari latar belakang dan budaya yang berbeda. Penghargaan terhadap keragaman juga membantu meningkatkan toleransi dan rasa saling menghargai antar individu. Sehingga, dapat dikatakan bahwa budaya sosial lebih menekankan pada interaksi yang berhubungan dengan orang lain.

3. Budaya Demokratis

Budaya demokratis menampilkan corak kehidupan yang mampu mengakomodasi berbagai perbedaan untuk secara Bersama membangun kemajuan suatu kelompok maupun bangsa. Budaya ini jauh dari pola tindakan diskriminatif serta sikap mengabdikan kepada atasan sepenuhnya. Budaya demokratis merujuk pada suatu lingkungan atau organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip demokrasi dalam pengambilan keputusan dan interaksi antar individu.

Dalam konteks lingkungan sekolah, budaya demokratis dapat diartikan sebagai suatu lingkungan di mana para siswa, guru, dan staf lainnya memiliki

kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pembentukan budaya sekolah. Warga sekolah harus mampu bertindak objektif dan transparan dalam setiap tindakan ataupun keputusan yang diambilnya. Dalam lingkungan sekolah yang demokratis, individu-individu dapat merasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari keputusan-keputusan yang dibuat. Hal ini juga dapat menciptakan rasa tanggung jawab dan partisipasi yang lebih besar dalam kegiatan sekolah, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

4. Budaya Daya saing dan Prestasi

Budaya daya saing dan prestasi menjadi sangat penting pada era global dan digital. Budaya daya saing dan prestasi pada guru mengacu pada semangat dan nilai-nilai yang menekankan pentingnya meraih prestasi dan keunggulan dalam mengajar dan mengembangkan diri sebagai pendidik. Guru yang memiliki budaya daya saing dan prestasi biasanya memiliki semangat kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan akademik maupun nonakademik. Guru berusaha untuk meraih prestasi dalam bidang akademik maupun non-akademik seperti publikasi jurnal, pengembangan kurikulum, dan keikutsertaan dalam kegiatan-kegiatan Pendidikan lainnya. Selain itu, Guru yang bersemangat untuk meraih prestasi seringkali terlibat dalam berbagai kegiatan pendidikan, seperti konferensi pendidikan, workshop, atau pelatihan-pelatihan yang terkait dengan pengajaran. Budaya daya saing dan prestasi pada guru dapat mendorong pengembangan inovasi dan kreativitas dalam pengajaran untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar dan juga sebagai evaluasi diri secara rutin untuk

mengevaluasi kemampuan dan prestasi mereka, dan mengembangkan rencana tindakan untuk meningkatkan kinerja. Budaya daya saing dan prestasi pada guru dapat mendorong mereka untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran, meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik, dan berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

5. Sintesis Budaya Organisasi

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli tentang Budaya Organisasi, maka sintesisnya adalah budaya organisasi merupakan penjabaran dari nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota organisasi, serta cara mereka berinteraksi dan bekerja bersama. Adapun unsur-unsur budaya organisasi sekolah diantaranya sebagai berikut 1) Budaya Akademis, 2) Budaya Sosial, dan 3) Budaya Demokratis 4) Budaya Daya saing dan prestasi.

2.1.2.9 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan (Sunyoto dan Burhanuddin, 2015: 148), terdiri dari:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Sejauh mana karyawan didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

2. Perhatian pada hal-hal rinci/detail

Sejauh mana karyawan di harapkan menjalankan kecermatan/precision, analisis, dan perhatian pada halhal detail.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen memper-timbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.

5. Orientasi team

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada team daripada individu-individu.

6. Keagresifan/*aggressiveness*

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada Santai.

7. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

Indikator budaya organisasi dibagi menjadi enam (Afandi (2018: 101), yaitu sebagai berikut.

1. Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan

anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3. Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi, oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

4. Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

5. Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau Tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun temurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari Sejarah organisasi.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai pada saat bekerja baik berbentuk fisik atau non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat memengaruhi diri dan pekerjaan karyawan saat bekerja (Budiasa, 2021: 39).

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat – alat perlengkapan kerja (Afandi, 2021: 66). Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan

sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Ada beberapa ahli yang menjelaskan tentang lingkungan kerja. lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi dimana seorang bekerja metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Prasetyo, 2021). Lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasi perusahaan, karena lingkungan kerja mempunyai peran penting bagi pekerja agar dalam menyelesaikan tugasnya dapat terlaksana dengan efektif dan efisien (Ekawati, 2022). Lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja (Joni & Hikmah, 2022). Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja.

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari (Latif et al., 2022). Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan meningkatkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Selain itu, lingkungan kerja juga dapat memengaruhi emosi pegawai, misalnya jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi

fisik dan segi psikis secara langsung ataupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Indriyati, 2022).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat memengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Dalam organisasi lingkungan kerja menjadi suatu sarana atau tempat yang paling berperan atas kelangsungan pekerjaannya. Manusia sebagai makhluk sosial dalam kehidupannya tidak dapat terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara lingkungan dan manusia mempunyai hubungan yang begitu erat. Hal ini membuktikan bahwa manusia sebagai makhluk sosial akan berusaha untuk dapat beradaptasi dengan berbagai suasana lingkungan yang ada sekitarnya.

Demikian juga dalam melaksanakan tugas maupun pekerjaan tidak dapat dipisahkan dengan lingkungan kerjanya, selama melaksanakan tugasnya setiap pekerja akan saling berintraksi dengan sesama pekerja lain di lingkungan kerjanya. Oleh karena itu lingkungan yang ada di sekitarnya akan sangat penting dan berpengaruh bagi seorang pekerja. Maka dari itu seorang atasan atau pemimpin sebuah perusahaan maupun lembaga Pendidikan harus memperhatikan lingkungan kerja dimana pekerjaannya menjalankan tugas dan kewajibannya untuk dapat mewujudkan visi, misi dan juga tujuan dari lembaga yang di pimpinnya. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 5 Tahun 2008 Pasal 1 ayat 5 yang berbunyi “Lingkungan kerja merupakan aspek hygiene di tempat kerja, di dalamnya

mencakup faktor biologi, kimia, fisika, psikologi, ergonomic, yang keberadaanya di tempat kerja tentu saja mempengaruhi kesehatan serta keselamatan tenaga kerja”.

Sejalan dengan peraturan di atas bahwa lingkungan kerja merupakan suatu hal yang sangat berpengaruh terhadap pekerja karena mencakup kehidupan sosial, psikologi, dan juga fisik pekerja (Ayu Nirmala dan Sukaharta). Lingkungan kerja mencakup Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Tahun 2018, segala kondisi yang terdapat di sekitar tempat kerja yang hubungkan dengan terjadinya perubahan psikologis dalam diri pekerja yang bersangkutan.

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang bersangkutan dengan ciri-ciri tempat kerja terhadap suatu perilaku dan juga sikap pekerja dimana semua itu berhubungan dengan adanya perubahan-perubahan pada psikologi pekerja oleh hal-hal yang dialami pekerja dalam menjalankan pekerjaannya atau keadaan tertentu yang harus mendapatkan perhatian mencakup kelelahan dalam bekerja, kebosanan yang seringkali menghampiri, serta pekerjaan yang monoton menimbulkan kejenuhan. Lingkungan kerja harus di desain nyaman dan setepat mungkin agar dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja yang mengikat bagi para pekerja di dalamnya.

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana yang berada di sekitar pekerja yang sedang melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja terdiri dari, alat bantu kerja, fasilitas kerja, kebersihan, ketenangan serta pencahayaan. Lingkungan kerja sebagai keseluruhan bahan yang dihadapi dan alat perkakas, metode kerja baik sebagai kelompok maupun individu (Sedarmayati dalam Andika dkk).

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya terdiri dari sesuatu yang berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis yang dialami pekerja, tetapi lingkungan kerja juga merupakan hal yang dapat digunakan, dimanfaatkan, dirasakan dan menunjang kenyamanan pekerja dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja (Darmadi), antara lain: autoritas memadai, penempatan jabatan yang jelas, komunikasi kerja efektif, sasaran kerja yang menantang pola, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja saling menghargai dan fleksibel, peluang berkarir yang tidak mengekang dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Hal ini menunjukkan betapa beragamnya aspek lingkungan kerja yang harus benar-benar diperhatikan dan diatur dengan sedemikian rupa, agar dapat terciptanya suasana kerja yang tidak membosankan dan nyaman. Lingkungan kerja memiliki peran yang cukup besar dalam mempengaruhi kepuasan individu dalam bekerja. Lingkungan kerja yang terorganisir dan cenderung kondusif dapat memberikan kepuasan bagi pekerja, karenanya pekerja lebih bersemangat dan menghasilkan kinerja yang memuaskan.

Oleh sebab itu lingkungan kerja di dalam suatu lembaga maupun organisasi mempunyai arti penting bagi kemajuan dan keberhasilan pekerja dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja sebagai komponen dari dalam organisasi dan luar organisasi yang bisa mempengaruhi kinerja para pekerja yang ada di dalamnya (Subagyo dalam Purnami).

Lingkungan kerja merupakan komponen yang sewaktu-waktu dapat dikendalikan dan sewaktu-waktu juga tidak dapat dikendalikan tergantung keadaan

tertentu. Artinya pengawasan terhadap lingkungan kerja harus siap siaga karena dengan menurunnya kenyamanan lingkungan kerja dengan sendirinya performa dalam menjalankan tugas akan turut berkurang. Berangkat dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan yang ada di lingkungan sekitar pekerja yang bisa mempengaruhi pekerja saat melaksanakan tugasnya.

Kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan memadai apabila lingkungan kerja tersebut nyaman, aman menyenangkan, dan menjamin kesehatan serta keselamatan bagi pekerja dalam proses melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja dibentuk sedemikian rupa agar terciptanya kenyamanan bagi pekerja, karena lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan, membuat pekerjanya merasa *comport* atau betah dalam menjalankan tugasnya serta membantunya untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Jika lingkungan kerja tidak memadai yang terjadi adalah sebaliknya, akan menimbulkan hal negatif atau penurunan Tingkat produktifitas kerja seperti kehadiran pekerja menjadi menurun dan membuat pekerja menjadi bosan dan motivasi dalam menjalankan tugasnya pun akan terhambat dikarenakan lingkungan tersebut.

Hal tersebut juga berlaku pada lingkungan kerja di Lembaga pendidikan seperti sekolah, lingkungan kerja yang tercipta di sekolah haruslah memperhatikan kenyamanan bagi seorang guru dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang guru, karena guru merupakan pekerjaan yang mengemban tugas besar yaitu untuk mewujudkan visi, misi dan juga tujuan sekolah, selain itu juga guru bertugas untuk menjadi pendidik profesional dengan tugas utamanya sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pengarah, pelatih, dan penilai seluruh kegiatan yang dilakukan

peserta didik dalam mendidik, mengajar, mengarahkan, membimbing, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik agar tujuan pendidikan nasional dapat terwujud.

Kenyataannya korporasi, baik besar, menengah maupun kecil, sama-sama dapat berkomunikasi dengan suasana dimana perusahaan atau organisasi tersebut berada. Dunia itu sendiri sedang berkembang, jadi perusahaan atau perusahaan yang akan berkembang adalah organisasi yang biasanya merespon perubahan lingkungan. Sebaliknya jika perusahaan tidak memperhatikan trend dan perubahan dunia sekitarnya maka organisasi akan mengalami masa kegagalan. Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktifitas setiap harinya.

Lingkungan kerja yang kondusif menawarkan rasa sejahtera dan mendorong pekerja untuk bekerja secara maksimal. Perasaan karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Pekerja akan betah dalam pekerjaannya jika pekerja menyukai lingkungan kerjanya, melaksanakan tugasnya sehingga waktu kerja dihabiskan dengan efisien, semangat kerja akan tinggi dan efisiensi kerja juga baik bagi karyawan.

Suasana kerja juga dapat diartikan sebagai seluruh sarana dan perlengkapan kerja di seputaran pekerja menjalankan pekerjaan yang dapat berdampak pada pelaksanaan pekerjaan, termasuk perkantoran, sarana dan alat bantu kerja, kebersihan, keamanan, ketenangan, dan hubungan kerja antar orang yang berada disana (Sutrisno, 2010:118). Sangat mungkin untuk melihat lingkungan kerja sebagai Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja entitas atau perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Terry,2016). Lingkungan kerja adalah

seluruh instrumen dan material yang dihadapi, lingkungan sekitar tempat seseorang bekerja, proses kerjanya, dan pengaturan kerjanya, baik sebagai individu atau kelompok (Sedarmayanti, 2011). Iklim kerja berpengaruh pada Efisiensi karyawan, karena lingkungan kerja merupakan media penilaian. Jika iklim kerja saat ini mempengaruhi kinerja karyawan, Agensi itu bagus. Suasana kerja mendukung yang diciptakan oleh Keberhasilan agensi di dalam agensi akan dipromosikan oleh personel dan agensi menjalankan roda organisasi (Winardi). Selain mengembangkan norma moral yang tinggi, terangkat berkat iklim kerja yang sehat dan ramah. Suasana kerja yang baik untuk para pekerja hubungan yang harmonis telah meningkat dengan manajer, teman, dan bawahan, dibantu dengan layanan dan utilitas yang memadai juga bekerja di kantor akan memberikan pengaruh yang baik bagi pekerja, sehingga efisiensi pekerja akan meningkat.

Dapat disimpulkan, menurut penafsiran beberapa ahli di atas bahwa suasana kerja merupakan keberadaan mental, psikologis dan fisik Perusahaan yang berdampak pada karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Kehidupan manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai situasi dunia sekitarnya. Ada interaksi yang sangat erat antara manusia dengan lingkungannya. Dalam situasi ini, manusia masih akan berusaha untuk merespon situasi baru di dunianya.

2.1.3.2 Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik dan nyaman jelas memiliki banyak manfaat, baik pada diri karyawan itu sendiri dalam menjalankan tugas-tugasnya juga bermanfaat bagi lembaga, organisasi maupun industri, karena dengan dimilikinya

lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawannya. Sehingga tujuan, visi maupun misi dari lembaga, organisasi maupun industri tersebut akan tercapai dengan baik pula. Menurut Sedarmayanti manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotifasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan dengan standar yang benar dan skala yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

2.1.3.3 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Pada umumnya lingkungan kerja memiliki dua komponen utama yaitu, lingkungan kerja yang bersifat fisik dan lingkungan kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang terjadi dari hubungan manusiawi antara guru dengan atasan, guru dengan sesama guru, guru dengan tenaga kependidikan, maupun guru dengan siswa. Sedangkan lingkungan kerja fisik merupakan keseluruhan hal kasat mata yang berada disekitar guru saat melaksanakan tugasnya.

Selain itu lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu lingkungan kerja internal dan lingkungan kerja eksternal (Alex S. Nistisemito dalam Agung Prihantoro).

1. Lingkungan Kerja Internal

Lingkungan kerja internal ialah faktor lingkungan kerja yang berpengaruh kepada tugas-tugas yang telah ditanggungkan kepada pekerja atau dapat juga dikatakan sebagai keseluruhan hal, baik berupa benda yang kasat mata maupun berupa suasana yang tercipta di lingkungan pekerja yang ikut andil dalam mempengaruhi pencapaian target pekerjaan.

2. Lingkungan Kerja Eksternal

Lingkungan kerja eksternal ialah faktor lingkungan kerja yang berda di sekitar para pekerja dengan bentuk yang tak kasat mata yang secara tidak langsung mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada intinya lingkungan kerja eksternal merupakan lingkungan kerja yang mempengaruhi suasana hati, gairah dan semangat kerja pekerja secara tidak langsung.

Sedangkan kategoriklingkungan kerja menjadi 2 (dua) jenis yaitu lingkungan kerja non fisik danlingkungan kerja fisik (Abbas Syeikhan dan Abbas Saghaee).

1. Lingkungan Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang dapat dilihat atau kasat mata yang ikut serta mempengaruhi pekerja secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan fisik terbagi menjadi 2 kategori yaitu Lingkungan fisik yang langsung berhubungan dengan karyawan diantaranya ialah:

- a. Tersedianya peralatan yang memadai untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan;

- b. Bangunan tempat pelaksanaan kerja yang nyaman;
- c. Keberadaan tempat untuk beribadah seperti masjid atau mushola yang diperuntukan bagi pekerja.

Lingkungan fisik pengantar atau lingkungan kerja umum yang juga dapat mempengaruhi keadaan pekerja. Lingkungan fisik pengantar lebih banyak mengarah kepada suatu keadaan ruangan, seperti kantor guru, ruangan kelas, dan ruang istirahat, lingkungan fisik yang berupa ruangan harus diperhatikan dan diatur dengan sebaik-baiknya oleh setiap atasan atau pimpinan.

Syarat-syarat yang harus diusahakan pada setiap ruangan kerja meliputi beberapa seperti kebersihan bangunan, perabotan serta perlengkapan lainnya yang harus selalu terjamin kebersihannya, ruangan yang luas dan sesuai dengan volume yang seharusnya, suhu udara serta sirkulasi udara yang baik agar ruangan tidak terasa pengap sehingga tidak mengurangi fokus pekerja dalam menjalankan pekerjaannya, kesesuaian dan kecukupan cahaya, tersedianya fasilitas kesehatan, tersedia air minum dengan penampungan khusus seperti dispenser atau teko, dan penyediaan tempat duduk bagi pekerja harus disediakan dengan nyaman mungkin.

Dengan demikian, menunjukan betapa lengkapnya persyaratan yang harus dipenuhi dalam sebuah kelengkapan lingkungan fisik yang bersifat ruangan. Selanjutnya ada beberapa hal penting yang sangat mempengaruhi efisiensi dalam kerja di dalam ruangan, hal tersebut yaitu:

1) Cahaya

Penerangan yang memadai serta memancarkan cahaya yang sesuai dengan kenyamanan mata akan memberikan efek bertambahnya efisiensi kerja para pekerja, karena dapat menjadikan pekerjaan lebih cepat selesai, lebih meminimalisir terjadinya kesalahan serta tidak cepat membuat mata menjadi cape atau lelah. Banyak ketidaknyamanan pekerjaan dalam sebuah ruangan yang disebabkan oleh pencahayaan yang kurang baik, contohnya ruangan terlalu gelap atau pekerja yang bekerja dengan keadaan cahaya yang menyilaukan.

2) Udara

Udara yang panas menjadikan pekerja tidak betah berada didalam suatu ruangan, lebih cepat menjadikan tubuh terasa lelah serta kurang bersemangat. Solusi yang dapat dilakukan ialah dengan memasang AC (air Conditioner) atau memasang kipas angin, memperlebar ventilasi udara, jendela atau mengenakan pakaian yang nyaman atau sesuai.

3) Warna

Warna dikenal dengan sifatnya yang mempengaruhi jiwa seseorang, selain itu warna juga dapat digunakan untuk merendam cahaya. Misalnya warna oranye dapat meningkatkan kecerdasan, warna kuning merangsang mata, dan warna biru menunjukkan kesan sejuk, damai dan luas.

4) Suara

Ruangan yang menimbulkan suara gaduh dipisahkan dengan unit-unit lain. Atau bisa juga diberi peredam suara, karena ruangan yang gaduh menjadikan

tenaga yang keluar menjadi lebih besar, contohnya untuk sebuah ruangan kelas yang berdekatan dengan jalan raya yang bising serta ramai, menjadikan guru mengeluarkan suara yang lebih keras untuk berkomunikasi dengan peserta didiknya, maka dari itu penempatan ruangan harus mempertimbangkan dengan kebutuhan suara yang sesuai dengan keperluan.

Dari penjelasan di atas lingkungan pekerjaan fisik adalah keseluruhan yang terdapat di sekitar tempat kerja yang fokusnya lebih banyak kepada benda-benda dan situasi sekitar kasat mata yang ditimbulkan oleh benda yang tak hidup yang ikut serta berperan dalam mempengaruhi para pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Suatu instansi baik perusahaan maupun lembaga pendidikan sudah seharusnya memperhatikan lingkungan kerja fisik terutama yang berupa ruangan.

Kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan menghemat tenaga yang dikeluarkan, sebab dengan keadaan lingkungan kerja yang nyaman pekerja akan merasa composit dalam melaksanakan tugasnya dan tidak merasa tertekan hal ini menjadikan para pekerja lebih senang dan energik serta secara tidak langsung dapat mempengaruhi kognisi para pekerja untuk menyuarakan gagasan-gagasan yang inovatif

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan non fisik sebagai seluruh keadaan yang terjadi dalam hubungan kerja dan bersangkutan dengan hubungan sosial manusia. Hubungan kerja yang dimaksud dalam dunia pendidikan diantaranya ialah hubungan antar guru dengan atasan, guru dengan sesama guru, guru dengan tenaga kependidikan, maupun guru dengan siswa disebut dengan lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja non fisik dirasakan melalui segala hal yang bersangkutan dengan suasana komunikasi antara atasan dengan bawahan maupun dengan rekan kerja. Sebuah institusi perusahaan maupun lembaga pendidikan yang menciptakan kenyamanan untuk lingkungan kerja non fisik, dan keamanan ruangan kerja serta komunikasi yang efektif dapat menjadikan kinerja pekerja meningkat. Keberhasilan para pekerja dalam menjalin hubungan yang baik di dalam maupun diluar jam kerja ditentukan dari sikap saling menghargai, ramah, serta saling memperhatikan kepentingan bersama yang dimiliki oleh pekerja sebagai wujud hubungan sosial.

Ada 5 (lima) aspek lingkungan kerja non fisik yang dapat mempengaruhi perilaku pekerja yaitu suasana kerja, perhatian dukungan dari atasan, tanggung jawab, kerjasama kelompok, dan komunikasi yang lancar:

- a. Suasana kerja, suasana kerja adalah keseluruhan hal yang terdapat di sekeliling para pekerja yang dianggap mampu mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugasnya;
- b. Perhatian dan dukungan dari atasan, hal ini dilihat dari sejauh mana pekerja merasakan bahwa atasannya memberikan pengarahan, keyakinan, motivasi, perhatian, dan menghargai usaha dari pekerjanya;
- c. Tanggung jawab dalam bekerja, yaitu seberapa jauh pekerja dapat merasakan tentang yang dibebankan kepadanya adalah suatu kewajiban yang harus dilakukan bukan menjadi beban bagi dirinya;

- d. Kerjasama antar kelompok, yaitu seberapa jauh pekerja merasakan adanya dorongan dan dukungan yang kuat dari sesama rekan kerja sehingga timbul kerjasama yang saling menguatkan antar anggota tim kerja yang ada;
- e. Komunikasi yang lancar, yaitu seberapa jauh para pekerja dapat merasakan terjalinnya komunikasi yang baik, saling terbuka dan berterus terang, baik yang terjalin dari atasan kepada pekerja ataupun dari pekerja kepada sesama rekan kerja.

Kedua macam lingkungan kerja di atas baik lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik keduanya saling berdampingan karena keduanya dapat menentukan baik atau tidaknya kinerja seorang pekerja. Dalam hal ini peran seorang atasan atau pemimpin benarbenar diperlukan, maka dari itu hendaknya sebuah organisasi institusi maupun lembaga pendidikan menciptakan suasana yang mendukung terjalinnya kerjasama antara pimpinan, bawahan, maupun pekerja di jabatan lainnya.

Pihak pimpinan sebuah organisasi institusi maupun lembaga pendidikan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai visi dan misi bersama. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam sebuah organisasi institusi maupun Lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Ada beberapa faktor yang memengaruhi lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis (Afandi, 2018: 66), antara lain:

1. Faktor lingkungan kerja Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

a. Rencana Ruang Kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

b. Rancangan Pekerjaan

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan memengaruhi Kesehatan hasil kerja karyawan.

c. Kondisi Lingkungan Kerja

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat memengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

d. Tingkat *Visual Pripacy* dan *Acoustical Privacy*

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai "keleluasan pribadi" terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.

2. Faktor Lingkungan Psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

a. Pekerjaan Yang Berlebihan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

b. Sistem Pengawasan Yang Buruk

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidak puasan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

c. Frustrasi

Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.

2.1.3.5 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja (Budiasa, 2021: 43), sebagai berikut.

1. Suasana kerja

Kondisi yang ada disekitar karyawan yang menciptakan suasana serta memengaruhi pelaksanaan didalam pekerjaan tersebut.

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja dapat dilihat dari keharmonisan tanpa saling menjatuhkan satu sama lain. Didalam hubungan pekerjaan yang harmonis karyawan akan bertahan didalam perusahaan dan tentunya akan memengaruhi kinerja karyawan.

3. Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja

Merupakan peralatan untuk mendukung kelancaran kerja. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap menjadi penunjang yang penting didalam pelaksanaan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.4 Kinerja Guru

2.1.4.1 Definisi Kinerja

Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*) yaitu, melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan

pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan kinerja guru, UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi (UU RI, 2003: 15).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, memberikan pengertian kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan (Permendiknas, 2007: 2). Pengertian kinerja guru lain, mengemukakan bahwa kinerja guru adalah gambaran kualitas kerja yang dimiliki guru dan termanifestasi melalui penguasaan dan aplikasi atas kompetensi guru (Burhanudin, 2017: 14). Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan gambaran dari penguasaan dan aplikasi terhadap kompetensi guru dalam mengaktualisasikan tugas dan perannya sebagai guru.

Kinerja pegawai adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati (Sedarmayanti Adiyadnya, 2022: 43). Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Ardial, 2018: 24).

Kinerja suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dengan tingkat produktifitas, tingkat layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas (Muryati, 2022: 45). Kinerja pegawai kerja merupakan pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi dalam menentukan hasil secara kuantitas, kualitas, efisien, efektif dan sesuai dengan tingkat kepatuhan personil dalam menjalankan jabatan struktural dan fungsional dari keseluruhan jajaran personil dalam organisasi (Purwanta, et.al, 2022: 51). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan (Indrasari, 2018: 156). Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengejakannya.

2.1.4.2 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari kata “*performance*” (*Job Performance*). Secara etimologis *performance* berasal dari kata “*to perform*” yang berarti

menampilkan atau melaksanakan. kinerja adalah proses kerja dari seorang individu untuk hasil-hasil tertentu. Secara definitif kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. (Salam, 2021)

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Haki, 2021)

Setiap individu yang diberi wewenang, tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja (performance) yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Artinya, limpahan hak yang diberikan kepada individu merupakan kewajiban yang menjadi bagian dari tugasnya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.¹⁵ Pengertian kinerja ada bermacam-macam, ada yang mengatakan prestasi kerja atau pelaksanaan. Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa inggris “performance” yang diartikan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan penampilan kerja. (Walsa, 2016). Kinerja

adalah penampilan perilaku kerja yang ditandai dalam keluwesan gerak, urutan kerja yang sesuai dengan prosedur, sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat, kualitas, kecepatan dan jumlah. (Agustina, 2020) Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. (Rivai, 2021). Perbedaan pengertian, dapat dikategorikan dalam 2 (dua) garis besar pengertian dibawah ini:

- a. Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil, kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atau fungsi pekerjaan tertentu;
- b. Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku. Kinerja adalah seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. (Kurniawati, 2021).

Kinerja merupakan Tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan utamanya. Kinerja guru berarti Tindakan guru dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai guru terutama dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi.

Pengertian mengenai kinerja peneliti berkesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas dari apa yang dikerjakan berdasarkan standar yang telah ditetapkan dan bagaimana cara mengerjakannya. “Kinerja guru adalah: perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja

berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di sekolah. (Husni, 2020).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di sekolah dan perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu seperti perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. kinerja seseorang guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari dalam aspek kegiatan menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa memengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri pegawai itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja pegawai baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja pegawai, adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Adiyadnya, 2022: 44).

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110 – 120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, (tujuan kerja)

Sedangkan faktor – faktor yang memengaruhi kinerja pegawai (Ardial, 2018: 25), antara lain:

1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut. Kinerja pegawai akan dapat terwujud

bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap pertauran dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, yang dimiliki oleh tiap individu guru;
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, dan dukungan kerja guru;

3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim;
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi kultur kerja dalam organisasi.

Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. (Suparto, 2017) Menurut pendapat lain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Sikap mental, berupa motivasi, disiplin, dan etika kerja;
2. Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting produktivitas;
3. Keterampilan, makin terampil, tenaga kependidikan akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas dengan baik;
4. Manajemen, diartikan dengan hal yang berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola dan memimpin serta mengendalikan tenaga kependidikan;
5. Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan produktivitas kerja. (Aprida, 2020).

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: ability, capacity, held, incentive, environment dan validity (Aswaruddin, 2021). Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja atau produktifitas dalam Manajemen

Berbasis sekolah adalah faktor kepemimpinan dan pengawasan Kepala Sekolah, diluar faktor pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan dan tingkat upah minimal. (Wildawati, 2013).

Sedangkan menurut pendapat ahli lain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain:

1. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin, dan etika, atau budaya kerja);
2. Pendidikan;
3. Ketrampilan;
4. Manajemen kepemimpinan;
5. Tingkat penghasilan;
6. Gaji dan Kesehatan;
7. Jaminan sosial atau kesejahteraan;
8. Iklim kerja;
9. Sarana prasarana yang memadai;
10. Teknologi;
11. Kesempatan untuk berprestasi. (Anwar, 2020).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor personal meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader, faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan

dan perubahan lingkungan eksternal dan internal, dan sikap mental, pendidikan, keterampilan, manajemen, kesempatan berprestasi.

2.1.4.5 Indikator Untuk Mengukur Kinerja

Setiap tindakan penilaian terhadap suatu kinerja, dibutuhkan indikator – indikator yang ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, sebagai tolak ukur terhadap kinerja pegawai. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka atau menuju tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Tahap indikator kinerja sulit untuk menilai kinerja (keberhasilan/ketidakberhasilan) kebijakan/program/kegiatan, dan pada akhirnya kinerja organisasi/unit pelaksanaannya.

Indikator kinerja pegawai dapat dinilai dari beberapa unsur (Riyadi, 2022 :27), yaitu:

1. Prestasi kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas menjadi tolak ukur kinerja.

2. Kualitas

Merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil tidak mengabaikan volume pekerjaan di dalam mengerjakan pekerjaan.

3. Kuantitas

Merupakan volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialami pekerja selama bekerja.

4. Kerja sama

Diukur dari kesediaan pegawai atau karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

5. Tanggung jawab

Tanggung jawab, kinerja pegawai juga dapat diukur dari kesediaan karyawan atau pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

2.1.4.6 Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran tolak ukur dalam menilai kinerja. Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Adapun tugas pokok guru dalam kaitannya dengan kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan

pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

2. Melaksanakan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru baik dalam mengelola kelas, penggunaan media, dan sumber belajar.

3. Melaksanakan Evaluasi Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

4. Tindakan Lanjutan

Tindakan lanjutan yang dapat dilakukan seorang guru dalam pembelajaran adalah remedial dan perbaikan program pembelajaran. Remedial yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa. Sedangkan perbaikan program pembelajaran adalah yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan (Aswaruddin, 2021)

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran tolak ukur dalam menilai kinerja sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional, dari indikator kinerja di atas ada dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam bekerja dan kerja sama sehinggakeempat indikator diatas mengukur kinerja pada level individu.

2.1.4.7 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja terdiri atas langkah – langkah dari peninjauan dan penilaian kinerja pegawai, merekam penilaian dan menyediakan umpan balik kepada pegawai (Fattah, 2017: 11). Selama penilaian kinerja, atasan yang terampil memberikan umpan balik dan pujian berkenaan dengan elemen – elemen yang pantas dari kinerja pegawai. Atasan juga menggambarkan area – area kinerja yang membutuhkan peningkatan. Pegawai dapat menggunakan informasi ini untuk mengubah kinerjanya.

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah upaya penilaian terhadap kinerja pegawai (Budihardjo, 2017: 13). Secara umum dapat diartikan sebagai upaya mengadakan pengukuran atas kinerja dari setiap pegawai perusahaan. Hal ini dikaitkan dengan produktivitas dan efektivitas kerja dari pegawai tersebut dalam menghasilkan karya tertentu, sesuai dengan job description (deskripsi tugas) yang diberikan perusahaan kepada karyawan/pegawai yang bersangkutan.

Tujuan penilaian kineja (Warella, 2021: 22), sebagai berikut.

1. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk mengikhtisarkan;
 - a. Berbagai tindakan yang telah diambil pegawai dalam kaitan dengan aneka fungsi yang bertalian dengan perannya;
 - b. Keberhasilan dan kegagalan pegawai sehubungan dengan fungsi – fungsi itu;
 - c. Kemampuan – kemampuan yang pegawai perlihatkan dan kemampuan yang dirasakan kurang dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan dan berbagai dimensi manajerial, serta perilaku yang telah diperlihatkan selama setahun.
2. Mengenali akan kebutuhan perkembangannya sendiri dengan membuat rencana bagi perkembangannya di dalam organisasi dengan mengidentifikasi dukungan yang diperlukan dari pimpinan dan orang – orang lainnya di dalam organisasi;
3. Menyampaikan kepada pimpinan yang berkepentingan, apa yang sudah dicapai dan refleksinya agar ia mampu meninjau prestasinya sendiri dalam perspektif yang benar dan dalam penilaian yang lebih objektif;
4. Memprakarsai suatu proses peninjauan dan pemikiran tahunan yang meliputi seluruh organisasi untuk memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifan manajerial.

Penilaian kinerja (Firdaus, 2022: 31), yaitu:

1. *Relavance*

Ada kaitan yang jelas antara standard tampilan kerja dari satu tugas dan tujuan organisasi, dan ada kaitan yang jelas antara elemen tugas dan dimensi – dimensi yang dinilai dalam lembaran penilaian.

2. *Sensitivity*

Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara karyawan yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. *Reliability*

Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi yang tinggi. System yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, akurat, konsiten dan stabil.

4. *Acceptability*

Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan dan bawahan).

5. *Practicality*

Mudah dimengerti dan digunakan oleh manajer dan karyawan tidak rumit dan tidak berbelit – belit.

2.1.4.8 Penilaian Kinerja Guru

Tugas Kepala Sekolah terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi siswa pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dalam lingkungan

seperti itu, para guru, karyawan dan siswa termotivasi untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan.

Penilaian merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, serta menafsirkan data tentang proses dan hasil yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan, sehingga menjadi informasi yang bermakna. (Winaryati, 2018).

Penilaian kinerja adalah suatu alat yang berfaedah tidak hanya mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. (Syamsiah, 2018).

Penilaian kinerja seseorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal dan terstruktur, seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seseorang apakah ia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang.

Kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik ketika mengajar di depan kelas. (Hafid, 2017).

Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk

mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. (Zainuddin, 2020).

Adapun kegunaan penilaian kinerja guru dalam aktifitas kerjanya di sekolah adalah sebagai berikut:

1. Mendorong orang ataupun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang dibawah standar yang sudah ditentukan Bersama;
2. Sebagai penilaian sebagai manajemen apakah karyawan dengan baik;
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuat kebijakan peningkatan organisasi.

(Hasanah, 2021).

Berdasarkan uraian di atas yang telah dikemukakan, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja guru adalah serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, serta menafsirkan data tentang proses dan hasil yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan, dan suatu alat yang berfaedah tidak hanya mengevaluasi kerja dari para karyawan, hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, serta perilaku yang dihasilkan seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik ketika mengajar. Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya dengan menggunakan standar. Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran, dilihat dari penampilanya dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

2.1.4.9 Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu yang relevan digunakan sebagai bahan rujukan dan menjadi dasar bagi penelitian ini. Penelitian yang dirujuk disesuaikan dengan variabel yang diteliti. Untuk daftar penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti, Tahun, Judul penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan	Keterangan Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Firdiansyah, Nurminingsih, Arif Haryana (2023), Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Central Mega Kencana	• Budaya organisasi • Lingkungan kerja • Gaya kepemimpinan • Kinerja karyawan	Dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Jurnal Administrasi Dan Manajemen E-ISSN 2623-1719
2	Wahjudi Utomo Mahdjub (2022), Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Trustlog Total	• Budaya organisasi • Lingkungan kerja • Gaya kepemimpinan • Kinerja karyawan	Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan pekerjaan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 11 No. 1 Juli 2022

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Solusindo		lingkungan memengaruhi kinerja karyawan.		
3	Muhammad Fais Fahmi, Cablullah Wibisono, Bambang Satriawan (2021), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang	• Gaya kepemimpinan • Budaya organisasi • Motivasi kerja • Kinerja karyawan • Kepuasan kerja	Dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki efek secara langsung terhadap kepuasan kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki efek secara langsung terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, budaya organisasi tidak memiliki efek secara langsung terhadap kinerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki efek secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia Volume 04, Nomor 04, September 2021
4	Agung intan, nengah landra, Made dwi puspitawati (2022), Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya	• Gaya kepemimpinan • Lingkungan kerja • Budaya organisasi • Kinerja karyawan	Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan	Values, vol. 3, no. 2, 2022

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	organisasi terhadap kinerja karyawan			kinerja karyawan	
5	Adziza Lihyan Amien, Deden Mulyana, Ade Komaludin (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Sekolah Menengah Kejuruan Bhakti Kencana Kota dan Kab Tasikmalaya)	• Gaya kepemimpinan • Lingkungan kerja • Pemanfaatan teknologi • Kinerja karyawan	Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan pemanfaatan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan	Volume 8 Issue 1 (2023) Pages 276 - 282 Jurnal Mirai Management
6	Cindy Dian Lestari, Kurniati W. Andani (2023), Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Cinseer Kreasi Indonesia Di Pluit Jakarta Utara	• Lingkungan kerja • Gaya kepemimpinan • Budaya organisasi • Kinerja karyawan	menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan untuk variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan	Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan ISSN 2657-0025 (Versi Elektronik) Vol. 05, No. 04, Oktober 2023 : hlm 891 – 896
7	Fitria Marisya (2022) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada	• Lingkungan kerja • Kinerja karyawan	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu Lingkungan	MAMEN (Jurnal Manajemen) e-ISSN 2809-8099 p-ISSN 2810-0484

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	PT. Al Bilad Tour And Travel, Sumatra Selatan			kerja dan kinerja karyawan	Vol. 1 No. 4 (Oktober 2022) 576-585
8	Lina Andayani, Sri Lestari Prasilowati (2023), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Penunjang Medis Rumah Sakit Royal Progress Yang Dimediasi Oleh Variabel Kepuasan Kerja	• Budaya organisasi • Gaya kepemimpinan • Kinerja karyawan • Kepuasan kerja	budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, budaya organisasi	Jurnal pajak & bisnis Vol. 4, No. 2, September 2023 e-ISSN 2723-0120
9	Gita Saputri, Riana Susanti (2023), Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan	• Budaya Organisasi • Lingkungan Kerja • Kinerja Karyawan	variabel Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, variabel Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan	Journal of Economics and Business UBS e-ISSN: 2774-7042 p-ISSN: 2302-8025 Vol. 12 No. 4 Juli-Agustus 2023

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating				
10	Nadia Rahmawati, Sri Langgeng Ratnasari, Dhenny Asmarazisa Azis, Gandhi Sutjahjo, Widy Winarso (2021), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	• Gaya kepemimpinan • Disiplin kerja • Motivasi kerja • Lingkungan kerja • Kinerja karyawan	Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan	DIMENSI, Volume 12 Nomor 1 : 202-211 MARET 2023 ISSN: 2085-9996
11	Sugito Efendi, Eko Hadi Hardiyanto (2021) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Shopee International Indonesia)	• Gaya kepemimpinan • Disiplin kerja • Lingkungan kerja • Kinerja karyawan • Motivasi kerja	Gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Secara langsung gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh. Secara tidak langsung	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan	FOCUS Journal of Social Studies Vol. 2 No. 1 FEBRUARI 2021

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh positif kinerja karyawan. Secara tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh positif kinerja karyawan.		
12	Muhammad Kamil Hafidzi, Agustian Zen, Fiqih Aditty Alamsyah, Firmansyah Tonda, Lita Oktarina (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)	• Gaya kepemimpinan • Lingkungan kerja • Kompensasi • Kinerja karyawan • Motivasi kerja	gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan	JEMSI Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi Vol 4, No 6, Juli 2023 990 Page e-ISSN: 2686-5238, p-ISSN 2686-4916
13	Putu Siti Firmani, I Ketut Sudana, I Dewa Gede Kresna Wirawan (2025), Pengaruh Gaya	• Gaya kepemimpinan • Lingkungan kerja • Motivasi kerja	Gaya kepemimpinan berkorelasi positif serta signifikan pada kinerja karyawan, Lingkungan kerja	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan	Jurnal Satyagraha Vol.06, No.02, Agustus 2023 Pebruari 2025

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Lpd Desa Kesiman	• Kinerja karyawan	berkorelasi positif serta signifikan pada kinerja karyawan, Motivasi kerja berkorelasi positif serta signifikan pada kinerja karyawan.	, lingkungan kerja, kinerja karyawan	ISSN : 2620-6358
14	Endang Haryati, Metya Lutviani ² , Asmaul Husna, Fahmi Sulaiman (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Mega Trans Medan	• Gaya kepemimpinan • Lingkungan kerja • Motivasi kerja • Kinerja karyawan	Gaya Kepemimpinan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, lingkungan kerja Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, motivasi kerja Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerjam kinerja karyawan	Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS) Vol 3, No 4, Mei 2022, Hal 809–812 ISSN 2685-869X
15	Manotar Silaban, Fiktor Menu Waruwu, Veramika Br Sembiring (2022), Pengaruh Lingkungan Kerja, Jenjang Karier Dan Pemberian Reward Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt. Isuindomas Putra Medan	• Lingkungan kerja • Jenjang karier • Pemberian reward • Semangat kerja karyawan	lingkungan kerja, jenjang karier dan pemberian reward berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun secara serempak terhadap semangat kerja karyawan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu lingkungan kerja	JURNAL GLOBAL MANAJEMEN, Volume 11 No 1 (2022) Juni ; 180-186
16	Lastri N. Nababan, Yoseva siahaan, RB. Napitupulu,	• Gaya kepemimpinan • Produktivitas kerja	Gaya kepemimpinan tentu berpengaruh besar terhadap hasil	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti	JURNAL GLOBAL MANAJEMEN, Vol. 12,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Sabar simatupang (2023), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Cipta Mandiri Agung Jaya Medan		kerja kinerja para karyawan	yaitu gaya kepemimpinan	No. 1, (2023) Juni : 64 - 71
17	Hariyono Darmawan, Aryana Satrya, Sri Listyarini (2023), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan Pemasaran Mikro Bank Masyarakat Se Wilayah Banten	• Kepemimpinan transformasional • Motivasi intrinsik • Kepuasan kerja • Kinerja karyawan	kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Motivasi intrinsik juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, kinerja karyawan	CAKRAWAL A Volume 6, Nomor 6, November-Desember 2023 p-ISSN: 2620-8490; e-ISSN: 2620-8814
18	Idham Fahmi (2021), Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Kota Sawahlunto	• Disiplin kerja • Gaya kepemimpinan • Kinerja karyawan • Motivasi kerja	Terdapat pengaruh positif yang signifikan secara parsial Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Terdapat pengaruh positif yang signifikan secara parsial Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja, Tidak terdapat pengaruh positif	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, kinerja karyawan	JIMT Jurnal Ilmu Manajemen Terapan Volume 3, Issue 1, September 2021 E-ISSN 2686-4924 P-ISSN 2686-5246

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			yang signifikan secara parsial penilaian kinerja terhadap pengembangan karir, Tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan secara parsial Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja, Tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan secara parsial Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.		
19	Mohammad Hasanudin Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja	• Motivasi kerja • Gaya kepemimpinan • Lingkungan kerja • Kinerja karyawan • Kepuasan kerja	motivasi yang memiliki dampak signifikan, tetapi dampak signifikan pada kinerja, dan gaya kepemimpinan memiliki kinerja, dampak serius dan lingkungan kerja memiliki efek positif dan memiliki dampak besar pada kinerja, Motivasi naik dan penting. Lingkungan kerja dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memiliki efek positif dan memiliki dampak signifikan pada tingkat kepuasan kerja, dan kinerja adalah ikepuasan kerja karyawan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan , limgkungan kerja, kinerja karyawan	JISO: Journal Of Industrial And Systems Optimization Volume 4, Nomor 2, Desember 2021, 66-72

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20	Muhammad Awal Ramadhoan (2025), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Tirta Mahakam Cabang Tenggarong	• Gaya kepemimpinan • Motivasi kerja • Lingkungan kerja • Kinerja karyawan	gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan, Sedangkan untuk Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan	JURNAL LOCUS: Penelitian & Pengabdian Volume 3 No. 1 Januari 2025
21	Cindy Oktaviany Angelia, Jholant Bringg Luck Amelia Br Sinaga, Siwaji Krishna Naidu, Ricky Michael Ginting, Tryatno Budianto Ketaren (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Alfa Scorpi	• Gaya kepemimpinan • Motivasi kerja • Budaya organisasi • Lingkungan kerja • Kinerja karyawan	gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, pelatihan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, kinerja karyawan	Management Studies and Entrepreneurship Journal Vol 3(3) 2022 : 1346-1357
22	Mila Fursiana Salma Musfiroh, TitikHinawati, Diana Febi	• Gaya kepemimpinan • Budaya organisasi	menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti	Jurnal Penelitian dan Pengabdian

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Swasti (2022), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasikerja Terhadapkinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	• Motivasi kerja • Kinerja karyawan • Kepuasan kinerja	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	yaitu gaya kepemimpinan , budaya organisasi, kinerja karyawan	Kepada Masyarakat (2022) UNSIQ, Vol. 9 No. 2, 151-159
23	Ridma Meltareza, Prima Arti (2023) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Machinery dan Spare Part Industries (Studi Verifikatif pada CV. Indo Karya Teknik di Pameungpeuk Bandung)	• Gaya kepemimpinan • Disiplin kerja • Budaya organisasi • Kinerja karyawan	menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan , budaya organisasi, kinerja karyawan	e-ISSN: 2597-5188 p-ISSN: 2598-0408 Volume 6 No. 1 April 2023
24	Tuti Evawati, Yovitha Yuliejantiningasih , Nurkolis (2022), Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasiona	• Lingkungan kerja • Budaya organisasi • Gaya kepemimpinan • Kepuasan kerja	terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru, terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan , budaya organisasi, lingkungan kerja	Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP) Volume 11 Nomor 3 Desember 2022 e-ISSN 2654-3508 p-ISSN 2252-3057

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	I Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Sekabupaten Pekalongan		kerja guru, terdapat pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru		
25	Luh Putu Ersamiya Ika Jayanthi, I Ketut Putu Suniantara (2025), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	• Budaya organisasi • Kinerja karyawan • Kepuasan kerja	menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu budaya organisasi, kinerja karyawan	PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume 11 Nomor 1 2025

Sumber: Olah Data Penulis

2.2 Kerangka Pemikiran

Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja bagi pegawai sehingga menimbulkan rasa percaya diri yang tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat berpengaruh terhadap penurunan kinerja pegawai sehingga berdampak pada kinerja perusahaan atau organisasi. Gaya

kepemimpinan ini merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan suatu organisasi atau perusahaan. Merancang strategi dan perilaku yang tepat untuk diterapkan dalam kondisi dan keadaan yang terjadi di organisasi. Memengaruhi bawahannya untuk memperbaiki kinerja agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Walaupun di sisi lain tidak semua pegawai akan menyukai tindakan dan perilaku pimpinannya.

Budaya organisasi yang berperan penting terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi mencakup perilaku, sikap dan nilai-nilai yang dilakukan secara rutin atau terus-menerus oleh individu dalam organisasi ketika melaksanakan pekerjaannya. Budaya organisasi ini tidak dapat terlihat secara fisik, tetapi mampu menggerakkan setiap orang dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Pengaruh budaya organisasi ini dapat dilihat melalui perubahan sikap dan perilaku yang lebih baik dan dapat menyesuaikan diri sejalan dengan perkembangan zaman.

Lingkungan kerja yang baik dan kondusif akan memengaruhi kinerja pegawainya. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman dan nyaman kepada pegawai. Jika organisasi dapat membuat suasana kerja yang baik dan kondusif, dampaknya akan berpengaruh kepada kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Meiliza Elisabeth Lumenta, Jantje L. Sepang, dan Hendra Tawas,

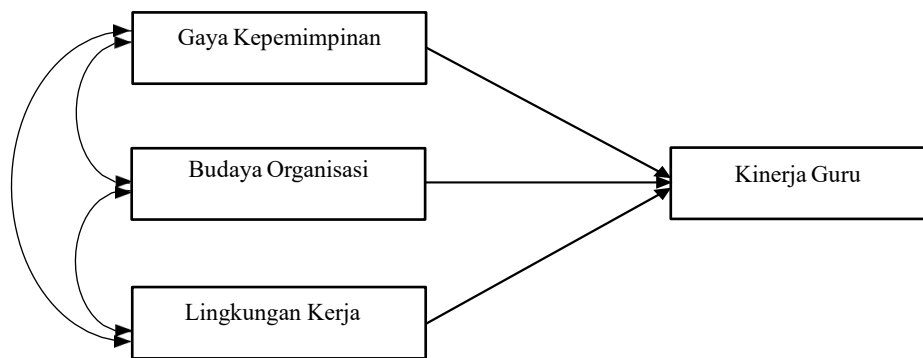
2019; Tri Widodo, 2010). Akan tetapi, Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai beberapa penelitian menyatakan sebaliknya (Annisa Putri Marpaung, Arif Darmawan, 2022). Selain itu, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Pribadi Darmawan Insan, Ahyar Yuniawan, 2016). Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Enny Khotimah, 2021).

Selain pengaruh ketiga variabel independen terhadap variabel dependen yang sudah dijelaskan di atas, terdapat juga keterkaitan atau korelasi antar variabel independen. Mengukur seberapa besar kaitan gaya kepemimpinan dengan lingkungan kerja, lingkungan kerja dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin baik pula budaya organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yang dapat menaikkan hubungan antar karyawan. Hubungan antar karyawan tersebut termasuk ke dalam lingkungan non fisik. Dalam mencapai hubungan baik antar karyawan dan suasana nyaman dalam organisasi, tentunya tidak terlepas dari bagaimana seorang pemimpin membuat kebijakan yang mengedepankan kepentingan bersama. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap lingkungan kerja.

Menjadi perhatian penting bagi organisasi untuk dapat memperhatikan tiga variabel tersebut yang akan berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi. Pengaruh antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi dapat

digambarkan dalam satu model kerangka berpikir yang dapat dilihat pada Gambar

2.1.



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan hubungan antara variabel dalam kerangka pemikiran, maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut.

- 1 : Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
- 2 : Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja guru.