

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kinerja Guru

##### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam (Mulyasa, 2007) menyatakan bahwa kinerja adalah “...*output drive from processes, human or otherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja.

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan. Menurut Prawirosentono dalam (Fauziah, Hikmah, 2022) “*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”.

De Beaugrande, R., (1997) menyatakan pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja. Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar

maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihnya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.

### **b. Pengertian Kinerja Guru**

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. Berkaitan dengan standar kinerja guru Sahertian sebagaimana dikutip (Chintiyatmi, *et all* 2022) dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa: “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari 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. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Pendapat lain diutarakan (Soedjiarto, 1993) menyatakan ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu:

1. Merencanakan program belajar mengajar;
2. Melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar;

3. Menilai kemajuan proses belajar mengajar; membina hubungan dengan peserta didik.

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik dan melaksanakan tugas tambahan.

Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi:

1. Rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran)
2. Prosedur pembelajaran (*classroom procedure*)
3. Hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Proses belajar mengajar tidak sesederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran. Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi. Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan siswanya.

### **c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Utami *et all* (2021) kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Menurut (Malthis & Jackson, 2001), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka.
2. Motivasi.
3. Dukungan yang diterima.
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan menurut Menurut Gibson (1987) masih menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

1. Faktor individu (kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang).
2. Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja).
3. Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau *reward system*)”.

Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh (Surya, 2004) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru. “Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh faktor-faktor:

1. Imbalan jasa,
2. Rasa aman,
3. Hubungan antarpribadi,
4. Kondisi lingkungan kerja,
5. Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain:

1. Tingkat kesejahteraan (*reward system*);
2. Lingkungan atau Budaya Organisasi;
3. Desain karir dan jabatan guru;

4. Kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri;
5. Motivasi;
6. Pengetahuan;
7. Keterampilan dan;
8. Karakter pribadi guru.

#### **d. Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Handoko (1994) menjelaskan bahwa, “penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi.

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

#### **e. Manfaat Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut. Menurut Mangkupawira (2001), manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Perbaikan kinerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penetapan
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Efisiensi proses penempatan staf
7. Ketidakakuratan informasi
8. Kesalahan rancangan pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang sama
10. Tantangan-tantangan eksternal
11. Umpan balik pada SDM.

Sedangkan Mulyasa (2007) menjelaskan tentang manfaat penilaian tenaga pendidikan: “Penilaian tenaga pendidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan”.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang

dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional. Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir serta perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

## **2. Kompetensi Profesional Guru**

### **a. Pengertian Guru**

Menurut UU No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen menjelaskan tentang guru: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan menengah”.

Kemudian menurut Sardiman (2006), “guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar yang turut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan”. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa guru adalah semua orang yang mempunyai keahlian khusus dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik serta mempunyai jabatan profesional di mana dia mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap peserta didiknya.

### **b. Syarat Guru**

Syarat guru dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 yang tertuang dalam pasal 28. “Syarat guru yaitu:

1. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

2. Kualifikasi sebagaimana dimaksud di atas adalah tingkat pendidikan minimum yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan yang berlaku.
3. Kompetensi sebagai agen pembelajaran meliputi:
  4. Kompetensi pedagogik.
  5. Kompetensi profesional
  6. Kompetensi sosial.
  7. Kompetensi kepribadian.

Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan atau sertifikat – sertifikat keahlian sebagaimana dimaksud di atas tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakandan kesetaraan. Istilah profesi selalu menyangkut tentang pekerjaan. Tetapi tidak semua pekerjaan dapat disebut sebagai suatu profesi. Guru sebagai suatu profesi harus memenuhi kriteria profesional menurut (Hamalik, 2003), dari hasil lokakarya pembinaan Kurikulum Pendidikan Guru UPI Bandung).Kriteria profesional tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Fisik, meliputi: sehat jasmani dan rohani, tidak mempunyai cacat tubuh yang bisa menimbulkan ejekan atau cemoohan maupun rasa kasihan dari peserta didik.
2. Mental atau kepribadian, meliputi: berjiwa Pancasila, menghayati GBHN, mencintai bangsa dan sesama manusia dan rasa kasih sayang kepada peserta didik, berbudi pekerti luhur, berjiwa kreatif dapat memanfaatkan rasa kependidikan yang ada secara maksimal, mampu menyuburkan sikap demokrasi dan penuh tenggang rasa, mampu mengembangkan kreativitas dan tanggung jawab yang besar akan tugasnya, mampu mengembangkan kecerdasan yang tinggi, bersifat terbuka, peka dan inovatif, menunjukkan rasa cinta kepada profesinya, ketaatan akan disiplin, dan memiliki *sense of humor*.
3. Keilmiahan atau pengetahuan meliputi: memahami ilmu yang dapat melandasi pembetulan pribadi, memahami ilmu pendidikan dan keguruan dan mampu menerapkannya dalam tugasnya sebagai pendidik, memahami, menguasai, serta mencintai ilmu pengetahuan lain, senang membaca buku – buku ilmiah, mampu



memecahkan persoalan secara sistematis, terutama yang berhubungan dengan bidang studi, dan memahami prinsip-prinsip kegiatan belajar-mengajar.

4. Keterampilan, meliputi: mampu berperan sebagai organisator proses belajar mengajar, mampu menyusun bahan pelajaran atas dasar pendekatan struktural, interdisipliner, fungsional, *behavior*, dan teknologi, mampu menyusun GBPP, mampu memecahkan dan melaksanakan teknik-teknik mengajar yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan, mampu merencanakan dan mengevaluasi pendidikan, dan memahami dan melaksanakan kegiatan dan pendidikan luar sekolah”.

Implikasi dari peranan guru dalam bidang kependidikan pada umumnya dan bidang pengajaran pada khususnya, maka guru sebagai suatu profesi dituntut bagi penyandanginya untuk memiliki kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan dan kepribadian yang mantap sebagai prasyarat bagi pencapaian performanya. Dalam rangka menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas peran guru tidak dapat diabaikan, dimana melalui guru yang benar-benar profesional dalam mengelola pendidikan dan pembelajaran, diharapkan dapat berkontribusi *output* pendidikan yang berkualitas.

### **c. Kompetensi Guru**

Adanya kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru tentunya mempunyai maksud dan tujuan tertentu yang berimplikasi pada berbagai aspek kependidikan. Pentingnya kompetensi guru tersebut menurut (Hamalik, 2003:35) bagi dunia pendidikan antara lain:

1. Kompetensi guru sebagai alat seleksi penerimaan guru,
2. Kompetensi guru penting dalam rangka pembinaan guru,
3. Kompetensi guru penting dalam rangka penyusunan kurikulum,
4. Kompetensi guru penting dalam hubungannya dengan kegiatan dan hasil belajar siswa.

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang baik kualitatif maupun kuantitatif. Menurut UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”. Depdiknas (2004: 7)

merumuskan definisi kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.

Kompetensi merupakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimiliki seseorang berkenaan dengan tugas, jabatan maupun profesinya (Triyanto, 2006). Kompetensi bersifat kompleks dan merupakan satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai, yang dimiliki seseorang yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan atau diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tersebut (Dikti, 2001: 9)

Majid (2005) menjelaskan, kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru. Jadi kompetensi guru adalah kecakapan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang yang bertugas mendidik peserta didiknya agar mempunyai kepribadian yang luhur dan keterampilan sebagaimana tujuan dari pendidikan. Oleh karena itu kompetensi guru menjadi tuntutan dasar bagi seorang guru.

Jabatan guru adalah suatu jabatan profesi, dimana harus bekerja secara profesional. Guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi-kompetensi yang dituntut agar mampu melaksanakan tugasnya secara baik dalam melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah. Agar kualifikasi guru terpenuhi sebagai tenaga pendidik yang profesional maka pemerintah membuat peraturan terkait hal tersebut.

#### **d. Kompetensi Profesional Guru**

Menurut UU No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Yang dimaksud dengan penguasaan materi secara luas dan mendalam dalam hal ini termasuk kemampuan untuk membimbing peserta didik agar memenuhi standarkompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Ditjen PMTK (2008: 7) menguraikan tentang kompetensi profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru untuk membimbing peserta didiknya dalam proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai kompetensi yang diharapkan. Surya (2004) mengemukakan kompetensi profesional adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional, yang meliputi kepakaran atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus diajarkannya beserta metodenya, sehingga dapat membimbing peserta didik mencapai standar kompetensi yang telah ditentukan.

Dalam pelaksanaan tugasnya guru dituntut untuk memiliki penguasaan kemampuan akademik dan keterampilan lainnya yang berperan sebagai pendukung profesionalisme guru. Kemampuan akademik tersebut antara lain, memiliki kemampuan dalam menguasai ilmu, memiliki kemampuan untuk melakukan penelitian ilmiah yang dapat mendukung profesinya, menguasai wawasan dan landasan pendidikan. Sedangkan kemampuan keterampilan adalah kemampuan untuk mengembangkan kompetensi untuk mendukung profesinya, dari berbagai pengertian di atas tentang kompetensi profesional guru maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Sehingga memungkinkan guru untuk membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.

Depdiknas (2004: 9) mengemukakan kompetensi profesional guru meliputi penguasaan bahan kajian akademik, melakukan penelitian dan menyusun karya ilmiah, pengembangan profesi, dan pemahaman wawasan pendidikan. Penguasaan bahan kajian akademik meliputi:

1. Memahami struktur pengetahuan,
2. Menguasai substansi materi,
3. Menguasai substansi kekuasaan sesuai dengan jenis pelayanan yang dibutuhkan siswa.

Melakukan penelitian ilmiah dan penyusunan karya ilmiah meliputi:

1. Melakukan penelitian ilmiah (*action research*)
2. Menulis makalah

### 3. Menulis atau menyusun diktat pelajaran

Pengembangan profesi meliputi:

1. Mengikuti informasi perkembangan IPTEK yang mendukung profesi melalui berbagai kegiatan ilmiah
2. Mengembangkan berbagai model pembelajaran,
3. Membuat alat peraga atau media,
4. Mengikuti pelatihan terakreditasi.

Pemahaman wawasan pendidikan meliputi:

1. Memahami visidan misi,
2. Memahami hubungan pendidikan dengan pengajaran;
3. Mengidentifikasi permasalahan umum pendidikan dalam hal proses dan hasil belajar,
4. Membangun sistem yang menunjukkan keterkaitan pendidikan dan luar sekolah”.

Berdasarkan Permendiknas No. 16 Tahun 2007 dijelaskan tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru guna menunjang kompetensi profesional guru. Kompetensi profesional meliputi:

1. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
2. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
3. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
4. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan profesi”.

Dari berbagai pengertian di atas terkait kompetensi profesional guru dan aspek-aspek yang terkandung di dalamnya, maka definisi konsep kompetensi profesional guru merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi kemampuan guru dalam penguasaan bahan kajian akademik, penelitian ilmiah dan penyusunan karya ilmiah, pengembangan profesi, serta pemahaman wawasan dan landasan

pendidikan. Sehingga memungkinkan guru untuk membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.

## **2.2 *Organizational Citizenship Behavior***

*Organization Citizenship Behavior* dapat didefinisikan sebagai perilaku extra peran, tidak diberikan reward, punishment secara formal oleh organisasi, tetapi dapat meningkatkan manfaat bagi organisasi melalui peningkatan efisiensi dan efektifitas organisasi (Schnake&Damler, 2003). Sedangkan Ehrhart (2004) didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan social serta lingkungan psikologi yang mendukung hasil kerja. Demikian juga (Organ, 1998) *Organization Citizenship Behavior* adalah perilaku yang membangun tapi tidak termasuk job description formal karyawan. Dengan Indikator (Organ, 1998) dan (Podsakoff, Philip M., 2000) Altruism, Conscientiousness, Virtue, Sportmanship, Courtesy.

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Organ dikutip dalam Widyanto (2013) mengemukakan lima dimensi primer dari OCB:

1. *Altruism* yaitu perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya
2. *Courtesy* yaitu perilaku mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan
3. *Civic Virtue* yaitu perilaku bertanggung jawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan
4. *Conscientiousness* yaitu dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil diatas standar yang ditetapkan
5. *Sportmanship* perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal.

Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku ekstra dari karyawan yang tidak diharuskan, atau diluar deskripsi pekerjaannya. Semuanya itu didorong oleh kerelaan untuk memberi yang terbaik untuk kesuksesan organisasi.

### 2.3 Budaya Organisasi

Suharto memberikan pandangannya terkait budaya organisasi merupakan nilai yang digunakan sebagai acuan dan digunakan seseorang untuk memecahkan setiap masalah, sebagai usaha beradaptasi saat bergabung dalam suatu lembaga sehingga setiap hal yang menjadi acuan perilaku dapat diketahui serta dipahami oleh semua anggota organisasi. Dikemukakan oleh (Robbins dan Judge, 2008) “Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah nilai yang diyakini dan menjadi acuan seluruh anggota dan mampu membuat perbedaan dengan organisasi yang lain. Adapun karakteristik yang ada diantaranya :

1. Inovasi serta berani mengambil risiko (*Inovation and risk taking*),
2. Perhatian kepada detil (*Attention to detail*),
3. Bertujuan kepada hasil (*Outcome orientation*),
4. Bertujuan kepada manusia (*People orientation*),
5. Bertujuan pada tim (*Team orientation*),
6. Agresivitas (*Aggressiveness*) dan
7. Stabilitas (*Stability*)

### 2.4 Komunikasi

Dalam suatu organisasi komunikasi termasuk kegiatan untuk melancarkan hubungan antara pimpinan dengan bawahannya. Mengingat pentingnya fungsi tersebut maka komunikasi perlu dilakukan secara maksimal sebagai upaya agar pesan serta maksud yang disampaikan seseorang dapat diterima serta dimengerti oleh orang lain. Ada beberapa pendapat tentang komunikasi, antara lain: (Newstrom and Davis, 2002) “Komunikasi adalah suatu proses memindahkan informasi serta pemahaman dari satu orang ke orang lain”. (Rakhmat, 2008) mengatakan bahwa “Suatu komunikasi akan menjadi lebih berkualitas serta sesuai kondisi apabila didukung oleh sikap saling percaya, jujur, dan empati diantara penyampai pesan serta penerima pesan”. Pendapat lainnya dikemukakan (Ardana, I. Komang, N. I. Mujiati, 2012) bahwa komunikasi adalah kunci untuk membuka hubungan serta kerjasama. Selain itu sebagai cara menyampaikan keinginan dan keberhasilannya dapat meningkatkan kerjasama. Djoko (2011) mengatakan “bahwa dalam struktur organisasi terdapat beberapa jabatan atau

kedudukan dimana masing-masing mempunyai batas tanggungjawab dan wewenang. Dalam hubungannya dengan proses disampaikannya informasi dari bawahan kepada pimpinan ataupun sebaliknya.” Adapun arus informasi dalam komunikasi dapat dikelompokkan sebagai komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

## **2.5 Gaya Kepemimpinan**

### **2.5.1 Pengertian Kepemimpinan**

Pengertian kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Menurut (Rohyati, 2018) mendefinisikan kepemimpinan adalah segala tindakan yang dilakukan seseorang baik individu maupun kelompok untuk melakukan koordinasi dan melakukan pengarahan kepada individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Wiles (Marimin, Marimin, 2006) “kepemimpinan merupakan segenap bentuk bantuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok”. Sedangkan menurut Siagian (Suhartini, 2009) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, dimana bawahan akan melakukan apa yang menjadi kehendak pemimpin walaupun secara pribadi bawahan tersebut tidak menyukainya. Selain itu menurut J. Canon (Syaiful Sagala, 2009: 115) mengatakan kepemimpinan adalah “kemampuan atasan mempengaruhi perilaku bawahan maupun perilaku kelompok dalam organisasi”.

Menurut (Ngalim Purwanto, 2005: 26) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang yang dipengaruhinya mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. Sedangkan Menurut Armstrong (A.L Hartani, 2011: 28) kepemimpinan adalah “proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan”. Selanjutnya Ordway Tead (Kartini Kartono, 2005:57) mengungkapkan kepemimpinan adalah “kegiatan mempengaruhi orang-orang agar

orang yang dipimpinnya mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Sedangkan Menurut (Wahyudi, 2009: 120) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, baik individu atau kelompok. Serta kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku individu atau kelompok untuk memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, sehingga bawahan dengan senang hati mau melaksanakan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin bawahannya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat dari beberapa ahli diantaranya menurut (Nurkolis, 2006:167) gaya kepemimpinan adalah “pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pimpinan dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja”. Sedangkan Menurut (Miftah Thoha, 2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan “norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mempengaruhi orang lain”. Selain itu menurut (Veithzal Rivai, 2002: 64) gaya kepemimpinan adalah “pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya”. Sedangkan menurut Agus Dharma (Hadari Nawawi, 2006: 115) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah “pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain”. Sedangkan menurut pendapat Hadari Nawawi (2006: 115) gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, prasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya.



Mengacu dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seorang pemimpin yang secara konsisten saat mempengaruhi bawahannya supaya mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan bersama. Berdasarkan simpulan tersebut, maka gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan sebagai persepsi para guru dan seluruh karyawan suatu sekolah terhadap pola perilaku atau bentuk dari tata cara seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi para bawahannya supaya mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati untuk mencapai tujuan dari sekolah tersebut.

### **2.5.2 Gaya Dasar Kepemimpinan**

Menurut (Winardi, 2000) ada tiga macam gaya kepemimpinan. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan ini biasanya semua determinasi “policy” dilakukan oleh pemimpin. Teknik-teknik serta langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, sehingga langkah-langkah yang akan datang tidak pasti. Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota. Kemudian pemimpin cenderung bersifat pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggotanya.
- b. Kepemimpinan demokrasi, gaya kepemimpinan ini biasanya keputusan kelompok dilakukan bersama dan dibantu oleh pemimpin. Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung, dan apabila dibutuhkan nasihat teknis maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif, yang dapat dipilih. Pemimpin memberikan kebebasan kepada para anggota untuk bekerja pada siapa saja yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah kepada anggota kelompok. Kemudian pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritik setiap anggotanya.
- c. Kepemimpinan *Laissez-Faire*, gaya kepemimpinan ini biasanya kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan sedikit partisipasi pemimpin. Pemimpin tidak ikut dalam diskusi kelompok, tetapi pemimpin menyediakan bahan-bahan yang dibutuhkan oleh anggotanya. Pemimpin tidak

berpartisipasi sama sekali. Kemudian komentar dilakukan secara sepihak dan pemimpin tidak berusaha sama sekali untuk menilai dan mengatur kejadian-kejadian tersebut.

### **2.5.3 Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Seorang kepala sekolah tidak hanya bertugas sebagai pemimpin tertinggi yang berada di sekolah, tetapi kepala sekolah dapat menjadi panutan bagi guru, pegawai serta warga sekolah. Fungsi dan peran kepala sekolah dalam menciptakan suatu keberhasilan haruslah dimulai dari perencanaan atau proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah terlebih dahulu. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus dapat menciptakan perubahan secara efektif dalam penampilan kelompok. Seorang pemimpin harus dapat menggerakkan orang lain sehingga secara sukarela orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin. Oleh karena itu kepala sekolah harus mengetahui fungsi dari kepemimpinannya.

Menurut Soewadji Lazaruth (1994: 20) menjelaskan 3 fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala sekolah berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan.

Kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya. Kemudian apabila kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah.

Selain itu telah dijelaskan mengenai fungsi dari kepemimpinan kepala sekolah menurut Permendiknas nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah.

Adapun fungsi kepemimpinan kepala sekolah meliputi.

- a. Perencanaan program
- b. Pelaksanaan rencana kerja
- c. Pengawasan evaluasi
- d. Kepemimpinan kepala sekolah
- e. Sistem informasi sekolah

Berdasarkan uraian di atas, peran seorang pemimpin atau kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang penuh serta memiliki wewenang yang kuat untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Pentingnya peran kepala sekolah, sebagai pemimpin tertinggi dalam sekolah haruslah bersikap adil dan memiliki wibawa yang tinggi agar dapat mendukung tercapainya suatu tujuan menjadi lebih baik. Fungsi kepala sekolah itu mempunyai tugas memimpin, maka kepala sekolah itu merupakan kekuatan paling sentral yang mampu mempengaruhi, menggerakkan serta meyakinkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

#### **2.5.4 Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru**

Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat dia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Norma perilaku tersebut diaplikasikan dalam bentuk tindakan- tindakan dalam aktifitas kepemimpinannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi melalui orang lain.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk menggerakkan, mengerahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, dan memberi bantuan terhadap semua sumber daya manusia yang ada di suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat mewarnai kondisi kerja. Kebijakan, pengaruh sosial dengan para guru serta para murid dan juga tindakannya dalam membuat berbagai kebijakan, kondisi tersebut memberikan dampak pula terhadap kinerja para guru. Dengan demikian terdapat hubungan positif

kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah dasar. Hal ini dapat dikatakan pula semakin baik kepemimpinan kepala sekolah semakin meningkat pula kinerja guru.

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan kepala sekolah diperoleh dari penilaian teman sejawat yaitu berdasarkan persepsi guru-guru sekolah. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah proses membeda-bedakan, mengelompokkan, memfokuskan, dan mengorganisasikan pengamatan yang dilakukan oleh guru sebagai pengajar terhadap cara kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Berdasarkan teori di atas, penulis mengembangkan indikator gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai instrumen penelitian (konstruk validitas internal) sebagai berikut :

- 1) Pengambilan keputusan,
- 2) Pembagian tugas kepada bawahan,
- 3) Inisiatif bawahan,
- 4) Pemberian sanksi/hukuman,
- 5) Pemberian penghargaan terhadap prestasi,
- 6) Menjalin komunikasi,
- 7) Monitoring pelaksanaan tugas, dan
- 8) Rapat kerja.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

| No | Judul  | Penulis                        | Variabel  | Hasil  |
|----|--|--------------------------------|---|--|
| 1  | Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Guru | Dhaniel Hutagalung, etc (2020) | Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, <i>organizational citizenship behaviour</i> dan Kinerja Guru | Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviors</i> (OCB) guru. Religiusitas berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviors</i> (OCB) guru. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviors</i> (OCB) guru. Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerjaguru. Religiusitas berpengaruh signifikan terhadap kinerj aguru. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. <i>Organizational Citizenship Behaviors</i> (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. |

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| 2 | Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan                 | Endah Rahayu Lestari dan Nur Kholifatul Fitriyah Ghaby (2018) | <i>Organizational citizenship behaviour</i> , kepuasan kerja dan kinerja karyawan                    | Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian ( <i>partly mediation</i> ) hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan.  |
| 3 | Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK | Sidik Purwoko (2018)  | Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru SMK | Hasil penelitian menunjukkan bahwa:(1)terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru;(2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen guru terhadap kinerjaguru; (3)terdapat pengaruh yang positif dan signifikan disiplin guru terhadapkinerja guru sebesar;(4) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya sekolah terhadap kinerjaguru; (5) terdapat pengaruh yang positif |

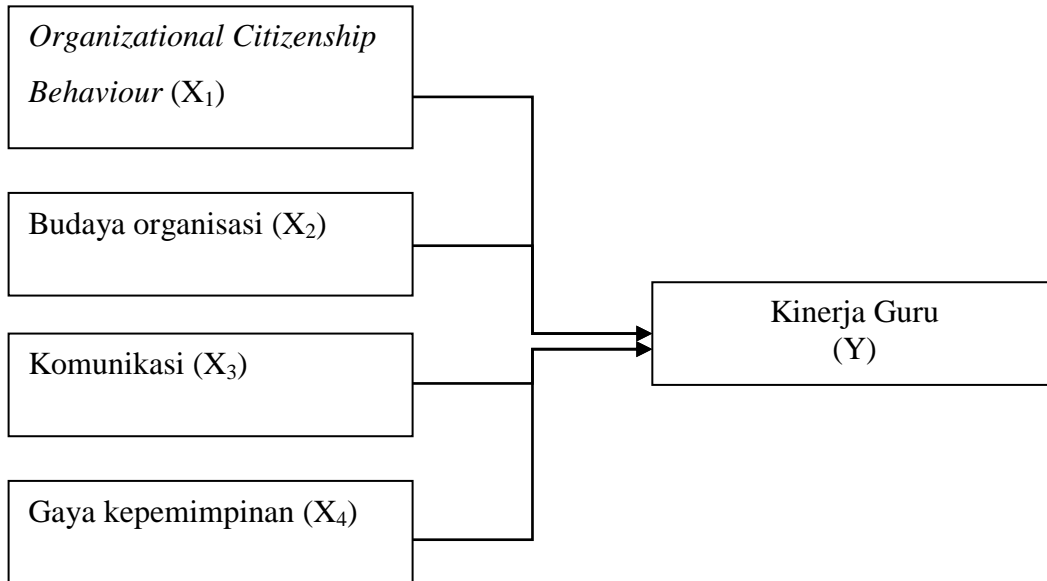
|    |   |                              |   |   |
|----|---|------------------------------|---|---|
|    |   |                              |   | dan signifikan kinerja kepemimpinan, komitmen guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah secara simultan terhadap kinerja guru.   |
| 4. | Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan (studi di: PT. Taspen (Persero) kantor cabang Cirebon) | Suzanna, Anna (2017)         |   |   |
| 4. | Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja karyawan     | Triana Fitriastuti (2013)    | Kecerdasan emosional, komitmen organisasi dan <i>organizational citizenship behavior</i> dan kinerja karyawan | Kecerdasan emosional, komitmen organisasi dan <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.                                    |
| 5  | ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN KOMITMEN ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN                             | Linda Kartini Ticoalu (2013) | ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN KOMITMEN ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN       | organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Utama Manado. |

|   |   |                             |   |   |
|---|---|-----------------------------|---|---|
| 6 | PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PT X BANDUNG          | Albert Kurniawan (2015)     | komitmen organisasi dan <i>organizational citizenship behavior</i> 2017 | Terdapat pengaruh komitmen organisasi secara simultan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> |
| 6 | GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN                         | Dewi Sandy Trang (2013)     | Gaya Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan               | Gaya Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan          |
| 7 | PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA, TBK | Bryan Johannes Tampi (2014) | Gaya Kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan.                       | gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.                 |



## 2.7 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini meliputi Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen, sedangkan *organizational citizenship behaviour*, budaya organisasi, komunikasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen.



## 2.8 Pengembangan Hipotesis

### 2.8.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Purba dan Debora Eflina (2004) berpendapat bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Podsakoff (2000) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat memengaruhi performa organisasi. Beberapa penelitian tentang pengaruh hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif signifikan Alhamda, Syukra (2006) dan peneliti Bachrach, Daniel G., (2006) akan tetapi hasil penelitian (Buentelo, O., J. Jung, 2008) membuktikan pengaruh tidak signifikan. Walaupun terdapat inkonsistensi hasil penelitian, namun secara umum menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara OCB dengan kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>0</sub>** : *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

**H<sub>1</sub> : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Tika dalam (Sari & Triana, 2019) mendefinisikan “budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal”. Edgar Schein dalam Luthans (2006:124) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut”. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 79) embagi empat fungsi budaya organisasi yaitu : a). Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya. b). Memudahkan komitmen kolektif. c). Mempromosikan stabilitas sistem sosial. d). Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Teori ini didukung oleh penelitian (Widyawatiningrum et al., 2015), (Chang & Lee, 2007) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>0</sub> : Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

**H<sub>1</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.8.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Gibson dan Ivan (2012: 84) mengemukakan bahwa “komunikasi adalah pengiriman informasi dan pemahaman mengenai simbol verbal dan non verbal”. Komunikasi adalah “proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan komunikasi yang baik, dimana terdapat jalinan pengertian dalam komunikasi tersebut sehingga dapat dimengerti serta dapat dilaksanakan antara pihak yang satu

dengan pihak yang lain”. (Robbins, 2013) menyebutkan bahwa komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar. Teori ini didukung oleh peneitian sebelumnya (Alhassan et al., 2017; Gede Sadiartha & Sitorus, 2018) yang menyatakan bahwa komunikasi memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>0</sub> : Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan**

**H<sub>1</sub> : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan**

#### **2.8.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan dinyatakan sebagai “proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”, (Yukl, 2012). Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dan kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan berada disituasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi (Veithzal, 2008). Proses kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana pemimpin memiliki kepribadian yang baik dan menunjang kemajuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Rivai & Mulyadi, 2012).Teori ini didukung oleh penelitian Chang dan Lee (2007) dan Brury (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi lainnya (Poerwaningrum & Sudirjo, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>0</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

**H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

## 2.9 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini meliputi Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen, sedangkan *organizational citizenship behaviour*, budaya organisasi, komunikasi dan gaya kepemimpinan sebaga variabel independen.

