

P-ISSN: [2985-7155](#), P-ISSN: [2985-7147](#)

DOI: <https://doi.org/10.38035/jgia.v1i3>

**Received:** 12 Juli 2023, **Revised:** 01 Agustus 2023, **Publish:** 11 Agustus 2023

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru (Studi pada Guru di SMA Negeri 24 Bandung)**

**Sovi Rahmawati<sup>1</sup>, Deden Komar Priatna<sup>2</sup>, Siti Zakiah<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup>Universitas Winaya Mukti, Jawa Barat, Indonesia, [febunwim@gmail.com](mailto:febunwim@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Winaya Mukti, Jawa Barat, Indonesia, [dedenkomar@yahoo.com](mailto:dedenkomar@yahoo.com)

<sup>3</sup>Universitas Winaya Mukti, Jawa Barat, Indonesia, [febunwim@gmail.com](mailto:febunwim@gmail.com)

Corresponding Author: [dedenkomar@yahoo.com](mailto:dedenkomar@yahoo.com)<sup>2</sup>

**Abstract:** *The purpose of this study was to determine and analyze: (1) Leadership Style, (2) Work Culture; (3) Teacher Performance; and (4) The influence of leadership style and work culture on teacher performance at SMAN 24 Bandung City, both simultaneously and partially. The research method used in this study was a descriptive survey and an explanatory survey, the unit of analysis in this study was employees at SMAN 24 Bandung City with a sample size of 56 people. The type of research used was causality, and the time horizon in this study was cross-sectional. Based on the results of the study, it was found that the leadership style at SMAN 24 Bandung City was good, the work culture at SMAN 24 Bandung City in general can be said to be good, the performance of SMAN 24 Bandung City is currently classified as good. Leadership Style and Work Culture simultaneously influence the performance of SMAN 24 Bandung City. However, partially, Leadership Style has a dominant influence on Performance rather than Work Culture. Because work culture greatly influences performance, and is a top priority in improving performance, SMAN 24 Bandung City is expected to always maintain existing work habits and culture, so that they are able to work more professionally.*

**Keywords:** *Leadership Style, Work Culture and Performance.*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Gaya Kepemimpinan, (2) Budaya Kerja; (3) Kinerja Guru; dan (4) Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja guru di SMAN 24 Kota Bandung, baik secara simultan maupun parsial. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei deskriptif dan survei eksplanatif, unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan SMAN 24 Kota Bandung dengan jumlah sampel 56 orang. Jenis penelitian yang digunakan adalah kausalitas, dan horizon waktu dalam penelitian ini adalah cross-sectional. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa gaya kepemimpinan di SMAN 24 Kota Bandung sudah baik, budaya kerja di SMAN 24 Kota Bandung secara umum dapat dikatakan baik, kinerja SMAN 24 Kota Bandung saat ini sudah tergolong baik. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja SMAN 24 Kota Bandung. Namun,

secara parsial Gaya Kepemimpinan dominan berpengaruh terhadap Kinerja daripada Budaya Kerja. Karena budaya kerja sangat mempengaruhi kinerja, dan menjadi prioritas utama dalam peningkatan kinerja, maka SMAN 24 Kota Bandung diharapkan untuk senantiasa menjaga kebiasaan dan budaya kerja yang sudah ada, sehingga mampu bekerja lebih profesional.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kinerja.

---

## PENDAHULUAN

Dunia pendidikan dewasa ini telah memasuki babak baru, dimana terjadi iklim persaingan antara satu lembaga dengan lembaga lainnya dalam menjamin mutu layanan pendidikan yang terbaik untuk menarik pangsa pasar di masa yang akan datang. Maka perubahan lingkungan turut mempengaruhi kondisi tersebut. Kegiatan pemasaran pun tidak luput dari perhatian berbagai civitas akademika, dimana kegiatan ini memiliki peranan penting dalam mempublikasikan dan menarik minat mahasiswa untuk menjadi bagian dari lembaga tersebut. Mahasiswa yang menjadi salah satu indikator utama keberhasilan kinerja lembaga pendidikan dapat dilihat dari loyalitasnya terhadap citra lembaga tersebut.

Sekolah merupakan tempat berlangsungnya proses pendidikan, baik formal maupun informal. Sekolah juga dapat dikatakan sebagai tempat berlangsungnya usaha sadar dalam proses pembelajaran. Kegiatan yang berlangsung di sekolah tunduk pada peraturan perundang-undangan, peraturan pemerintah, peraturan menteri, atau peraturan lainnya.

Sekolah Dasar (SD) yang merupakan tempat berlangsungnya proses pendidikan dan pelatihan yang lebih memberikan penguatan kepada kemampuan teoritis dan dasar dari seluruh rangkaian proses pendidikan yang diperoleh seseorang, disadari banyak pihak bahwa untuk membekali lulusannya agar dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja perlu dibarengi dengan pengembangan kepribadian, pengembangan bakat, minat, dan pengembangan diri.

Guru merupakan komponen utama sebagai tenaga pengajar dalam mengelola organisasi sekolah. Pasal 1 Ayat 1 Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 menyebutkan bahwa,

“Guru merupakan pendidik profesional yang mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jenjang pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.”

Mulyasa (2003) menyebutkan bahwa hanya 43% guru di Indonesia yang memenuhi persyaratan, artinya sebagian besar guru (57%) tidak atau belum memenuhi persyaratan, tidak kompeten dan tidak profesional. Rendahnya kualitas sumber daya manusia di Indonesia turut memengaruhi hal ini. Pada Indeks Pembangunan Sumber Daya Manusia (IPM), Indonesia hanya menempati peringkat ke-109 dari 174 negara yang diukur.

Guru sebagai pelaksana yang bersentuhan langsung dengan peserta didik mempunyai peranan penting dalam peningkatan mutu pendidikan dan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan Henderson (2000) yang mengatakan bahwa guru merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan. Pentingnya peran guru dalam pencapaian tujuan dikemukakan oleh Ahmadi (2000) yang menyatakan bahwa betapapun baik dan lengkapnya kurikulum, metode, media, sumber sarana dan prasarana, keberhasilan pendidikan terletak pada kinerja guru. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan dan kemampuan guru serta kinerja guru dalam mengajar perlu ditinggalkan.

Guru menjadi pejabat dalam profesi kependidikan. Menurut Udin S (2008:7), “guru adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, dan kesetiaan terhadap profesinya”. Pasal 1 Ayat 4 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa “guru yang profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan merupakan sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian. Keterampilan

atau kemampuan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu, dan memerlukan pendidikan profesi.

Uraian tugas dan fungsi guru di atas mengacu pada spesialisasi tenaga kependidikan di lingkungan sekolah formal, mulai dari pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi atau yang biasa disebut dengan dosen. Salah satu tugas guru adalah mengajar yang berarti tugas menyampaikan ilmu pengetahuan berupa ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemudian, tugas membimbing dan mengarahkan yang berarti memperhatikan sikap siswa itu sendiri dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan lingkungan sekitar. Berikutnya, tugas melatih yang berarti fokus utamanya adalah pada apa yang telah diketahui siswa, yaitu mengetahui siswa mana saja yang memiliki keterampilan dan kecakapan hidup. Kemudian, tugas terakhir yaitu menilai dan mengevaluasi merupakan tugas yang dilakukan untuk memperoleh informasi tentang sejauh mana keberhasilan usaha yang telah dijalani seorang guru, sehingga guru tersebut mampu memperoleh umpan balik untuk mengatasi kelemahan atau kelebihanannya.

Guru yang baik merupakan salah satu bagian terpenting yang dapat mempercepat keberhasilan dan tugas dari prestasi mengajar yaitu kondisi dan lingkungan sekolah tempat ia berada yang kondusif. Selain dari persiapan, sikap mengajar, tutur kata, tulisan dan alat peraga, kinerja mengajar yang baik akan tercapai melalui lingkungan sekolah yang kondusif. Biasanya lingkungan tersebut erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Gaya kepemimpinan tersebut mencerminkan perilaku dan kebiasaan kepala sekolah dalam kehidupan sehari-hari di sekolah. Gaya kepemimpinan dan kompetensi menjadi salah satu faktor utama dalam menunjang kinerja guru. Apabila gaya kepemimpinan dan kompetensi yang diciptakan sudah sesuai dengan harapan, maka guru akan memiliki semangat yang tinggi untuk mengembangkan kinerjanya menjadi kinerja yang unggul.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dominan dalam menunjang kinerja guru. Di lingkungan sekolah, pemimpin disebut kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pilar komando utama dalam menjalankan organisasi sekolah. Apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak sesuai dengan harapan masing-masing guru, maka akan terjadi penurunan kinerja yang signifikan dalam berbagai aspek.

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah pola keseluruhan tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi konsisten dari filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.

Upaya pemenuhan keinginan peserta didik dan calon peserta didik merupakan kunci utama untuk memenangkan persaingan yang ada. Salah satu tindakan yang baik yang dilakukan oleh lembaga pendidikan adalah dengan menerima umpan balik dari peserta didik atau calon peserta didik untuk melakukan perubahan organisasi (Bergin 1997:8). Kesesuaian antara keinginan atau persepsi konsumen (Customer Voice) dengan keinginan organisasi pengelola lembaga pendidikan sekolah (Company Voice) merupakan syarat penting bagi keberhasilan proses pendidikan (Muafi dan Yuni, 2007). Kondisi ini menuntut setiap lembaga pendidikan untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu baik agar dapat menumbuhkan rasa kepuasan bagi peserta didik dan stakeholder, untuk mencapai tujuan jangka panjang yaitu loyalitas.

Sumber daya manusia saat ini merupakan aset yang paling berharga terutama bagi instansi/organisasi, namun di sisi lain kinerja pegawai masih relatif dibawah target dan harapan organisasi, dimana pegawai cenderung mengalami penurunan kinerja. Salah satu fenomena di lapangan berdasarkan hasil survei menunjukkan bahwa relatif banyak pegawai masih merasa kurang bersemangat dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, perubahan perilaku pegawai terutama aspek kerjasama yang kurang kondusif dan inisiatif yang kurang mendukung pasca adanya perubahan struktur organisasi, hal ini dapat dilihat dari Pegawai sering terlambat datang

ke kantor, dan memberikan pelayanan yang tidak sesuai harapan, namun di sisi lain kinerja pegawai masih relatif dibawah target dan harapan organisasi, dimana pegawai cenderung mengalami penurunan kinerja, seperti dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini:

**Tabel 1. Pengukuran Hasil Kinerja Guru SMA Negeri 24 Bandung (2020)**

<b>TIDAK</b>	<b>ELEMEN YANG AKAN DIUKUR</b>	<b>HASIL PENGUKURAN</b>	<b>SASARAN (%)</b>
1	Disiplin	75	85
2	Kreativitas	76	85
3	Kejujuran	76	85
4	Kerja sama	74	85
5	Prakarsa	74	85
6	Kepemimpinan	75	85
7	Aspek Pekerjaan	76	85

Sumber: Penilaian kinerja guru rata-rata

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, kinerja guru yang rendah disebabkan oleh budaya kerja yang kurang tepat. Artinya, untuk meningkatkan kinerja guru perlu didukung oleh budaya kerja yang sesuai dengan tuntutan lingkungan saat ini. Keberadaan dan keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilannya dalam menanamkan dan memelihara misi serta tujuan organisasi yang tercermin dalam budaya kerja yang dianutnya saat ini.

Kendala bagi SMA Negeri 24 Bandung adalah sampai saat ini belum mempunyai rumusan formal mengenai budaya kerja dan motivasi yang dapat dijadikan pegangan bagi masing-masing guru agar dapat bekerja secara optimal selaras dengan misi dan tujuan organisasi, hal ini terjadi dikarenakan adanya perubahan struktur dan pimpinan organisasi, tentunya hal ini membawa berbagai akibat terhadap situasi dan kondisi yang dirasakan oleh guru baik budaya kerja maupun budaya kerja yang ada sebelum terbentuknya organisasi baru tersebut.

Pada hal lain, Luthans (2002:563) menyatakan bahwa budaya kerja memiliki beberapa ciri, yaitu (1) Aturan perilaku yang harus dipatuhi. Para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dengan menggunakan prosedur, istilah, dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghargai. (2) Norma. Suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan meliputi pedoman tentang apa yang harus dilakukan, yaitu tidak terlalu banyak tetapi tidak terlalu sedikit. (3) Nilai dan dominan. Adanya nilai-nilai yang paling penting dalam organisasi yang diharapkan dipatuhi oleh para anggotanya. Contohnya adalah kualitas produk yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, atau efisiensi yang tinggi. (4) Filosofi. Terdapat kebijakan atau peraturan yang mengarahkan suatu organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan/atau pelanggan. (5) Aturan. Terdapat pedoman yang harus dipatuhi ketika bergabung dengan organisasi. Para anggota baru harus mempelajarinya agar dapat diterima dalam organisasi. (6) Iklim organisasi. Perasaan tentang organisasi secara keseluruhan tercermin dari tata letak fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi. Semua karakteristik ini terkait erat dengan kinerja guru. Oleh karena itu, organisasi juga dianggap memengaruhi kinerja guru.

Berdasarkan hasil observasi awal (2019) peneliti menemukan permasalahan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan SMA Negeri 24 Bandung belum sesuai harapan;
2. Budaya kerja yang kurang kondusif;
3. Atasan yang tampak diktator dan otoriter;
4. Rendahnya komitmen dan loyalitas guru terhadap tujuan sekolah;
5. Kepala sekolah yang tidak bisa bergaul baik dengan guru;

Beberapa penelitian memberikan hasil yang berbeda mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja guru.

## **METODE**

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi. Sedangkan objek penelitian yang menjadi variabel terikat (*dependent variable*) adalah Kinerja Guru, unsur ini diteliti untuk mengetahui lebih mendalam tentang perilaku Guru di SMA Negeri 24 Bandung yang berkaitan dengan kinerjanya.

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik variabel. Sifat penelitian verifikatif pada dasarnya bertujuan untuk menganalisis kebenaran suatu hipotesis yang dilakukan melalui pengumpulan data di lapangan. Mengingat sifat penelitian ini bersifat deskriptif dan analisisnya dilakukan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode survei deskriptif dan metode survei eksplanatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah kausalitas, yaitu jenis penelitian yang menyatakan adanya hubungan sebab akibat antara variabel bebas dalam hal ini Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi dengan variabel terikat yaitu Kinerja Guru. Unit analisis penelitian ini adalah individu yaitu guru di SMA Negeri 24 Bandung. Dilihat dari horizon waktunya, penelitian ini bersifat *cross sectional*, yaitu informasi dari sebagian populasi (*responden sampel*) dikumpulkan langsung di tempat kejadian secara empiris, dengan tujuan untuk mengetahui pendapat sebagian populasi mengenai objek yang diteliti.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Robbins (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain tersebut tidak disukai. Sementara itu, Yukl (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mengerti dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas tersebut dilaksanakan secara efektif, serta proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Guru-guru di SMAN 24 Kota Bandung merasa ragu dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah, dalam artian kondisi kerja saat ini terasa kurang nyaman dan mereka kurang menyukai kepribadian dan gaya yang ditunjukkan oleh kepala sekolah. Hal ini diharapkan tidak akan mempengaruhi pekerjaan/pengajaran dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing sebagai guru.

Budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi dan dijadikan acuan filosofi kerja karyawan. Menurut pendapat Stoner (1995:78), budaya kerja mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Di sisi lain, budaya kerja juga sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arah bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan pelanggan (Robbins, 2003:67).

Komunikasi interpersonal guru di SMAN 24 Kota Bandung terdapat pada setiap individu, khususnya pada guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sebagai pemimpin di sekolah. Apabila komunikasi interpersonal guru berkembang dengan baik, maka dapat menutupi kekurangan yang dimilikinya. Hal ini dapat dilihat dari uraian di atas bahwa budaya kerja guru di SMAN 24 Kota Bandung tergolong meningkat.

Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan Bernardin dan Russel (2003:397), menyatakan bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai

dari output”, juga bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: “Tingkat kinerja individu, yaitu hasil perilaku individu yang diinginkan.

Guru di SMAN 24 Kota Bandung sepakat bahwa kinerjanya sudah tinggi, namun ada hal yang perlu diperhatikan yaitu metode yang akan diajarkan kurang terserap oleh siswa dan guru kurang optimal dalam menjadikan bahan ajar sebagai kewajiban bagi guru, sehingga proses belajar mengajar kurang optimal dan tujuan pembelajaran tidak tercapai. karena menurut Mangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang responden dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan Siagian (2008:105) menjelaskan bahwa kinerja merupakan prestasi yang ditunjukkan oleh responden, yaitu hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan hati serta waktu yang tersedia.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja secara simultan maupun parsial terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Ciambar Kabupaten Sukabumi. (1) Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan variabel budaya kerja (X2), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,556. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja mempunyai hubungan positif dengan kriteria Kuat. (2) Hubungan variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan variabel kinerja (Y), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,557. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kinerja guru mempunyai hubungan positif dengan kriteria Kuat. (3) Hubungan variabel Budaya Kerja (X2) dengan variabel kinerja (Y), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,550. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Budaya Kerja dan kinerja guru mempunyai hubungan positif dengan kriteria Kuat.

Pengujian Hipotesis Secara Simultan. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, ternyata Fhitung sebesar 37,998 lebih besar dari ttabel 3,23 ( $F_o > F_\alpha : (k, nk-1) (37,998 > 3,23)$ ), sehingga hipotesis diterima atau  $H_0$  ditolak. Artinya pengujian secara individual dengan hipotesis dapat terus dilakukan, yaitu:

Pengujian Hipotesis Individual. Dari gambaran struktural hubungan antar variabel dengan nilai parameter struktural di atas, pengaruh variabel kausal terhadap variabel, maka pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja guru di SMAN 24 Kota Bandung adalah:

**Tabel 2. Pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y dan pengaruh diluar variabel X dan Y**

<b>INTERPRESTASI ANALISIS JALUR</b>		
<b>INFORMASI</b>	<b>PENGARUH</b>	<b>%</b>
Pengaruh X1, X2 terhadap Y	0.813	81.3
Pengaruh di Luar X1, X2 dan Y	0.187	18.7
<b>Jumlah</b>		100

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja yaitu sebesar 81,3%, sedangkan sisanya sebesar 18,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis yaitu budaya kerja, lingkungan kerja, iklim kerja, sikap kerja yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Akan tetapi jika dilihat secara parsial, Gaya Kepemimpinan lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja dibandingkan dengan budaya kerja. Hal ini dapat dipahami karena setiap indikator gaya kepemimpinan dan budaya kerja dijadikan sebagai salah satu aspek pengukuran kinerja.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung pada guru di SMAN 24 Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

**Tabel 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja**

<b>Interpretasi Analisis Jalur</b>			
<b>Catatan</b>		<b>Pengaruh</b>	<b>%</b>
X1	Pengaruh langsung ke Y	0.1182	11.82
	Pengaruh tidak langsung melalui X1 terhadap Y	0.1233	12.33
<b>Total</b>		0.2415	Tanggal 24.15

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja secara langsung sebesar 11,82% dengan koefisien thitung sebesar 3,122, sedangkan untuk nilai ttabel pada taraf signifikansi  $\alpha(0,05) = 0,012$ , karena nilai thitung > nilai ttabel, dan secara tidak langsung melalui variabel Budaya kerja sebesar 12,33%. Sedangkan kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja secara keseluruhan mencapai 24,15%, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja. Bukti empiris ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya peningkatan kinerja perlu adanya perbaikan faktor kompensasi, karena faktor gaya kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan peningkatan kinerja.

Demikian pula dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung dapat dilihat pada tabel 4 dibawah ini:

**Tabel 4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja**

<b>Interpretasi Analisis Jalur</b>			
<b>Catatan</b>		<b>Pengaruh</b>	<b>%</b>
X2	Pengaruh langsung ke Y	0.4482	44.82
	Pengaruh tidak langsung melalui X2 terhadap Y	0.1233	12.33
<b>Jumlah</b>		<b>0,5715 tahun</b>	<b>57.15</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kontribusi Budaya Kerja terhadap Kinerja secara langsung sebesar 44,82%, dengan koefisien thitung sebesar 5,341, sedangkan untuk nilai ttabel pada taraf signifikansi  $\alpha(0,05) = 0,001$ , karena nilai thitung > nilai ttabel, dan secara tidak langsung melalui variabel gaya kepemimpinan sebesar 12,33%. Sedangkan kontribusi komunikasi interpersonal terhadap kinerja secara keseluruhan mencapai 57,15%, maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya jika Budaya Kerja meningkat maka Kinerja juga akan meningkat. Hal ini sejalan dengan apa yang terdapat pada setiap individu khususnya pada guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sebagai pemimpin di sekolah. Jika dikembangkan dengan baik dapat membantu mereka untuk memenuhi kekurangan yang dimilikinya. Hal ini dapat dilihat dari penjelasan di atas bahwa Budaya Kerja guru di SMAN 24 Kota Bandung tergolong meningkat. Dengan Budaya Kerja, setiap individu mampu menunjukkan pribadi dirinya kepada orang lain.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada guru di SMAN 24 Kota Bandung) maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan merupakan hal terpenting dalam setiap lembaga yang ada, baik lembaga bisnis maupun nonbisnis. Gaya kepemimpinan tercermin dalam perilaku atasan

terhadap bawahan. Gaya kepemimpinan kepala SMAN 24 Kota Bandung sangat digemari oleh para guru sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

2. Guru di SMAN 24 Kota Bandung memiliki budaya kerja yang baik. Hal ini sejalan dengan apa yang terdapat pada setiap individu khususnya pada guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sebagai pemimpin di sekolah. Apabila budaya kerja tersebut dikembangkan dengan baik maka dapat membantu mereka untuk memenuhi kekurangan yang dimilikinya. Dapat dilihat bahwa budaya kerja guru di SMAN 24 Kota Bandung tergolong meningkat. Dengan adanya budaya kerja, setiap individu mampu menunjukkan pribadinya kepada orang lain. Hubungan interpersonal merupakan suatu bentuk penyaluran keinginan dengan keterbatasan yang dimiliki dan berdasarkan hubungan tersebut dengan orang lain akan memberikan tanggapan. Budaya kerja seorang guru merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam mewujudkan kinerja guru dalam menghadapi segala tugas yang dibebankan kepadanya di lingkungan sekolah. 3. Gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru di SMAN 24 Kota Bandung. Namun secara parsial Budaya Kerja lebih dominan mempengaruhi kinerja guru dibandingkan Gaya Kepemimpinan. Secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja guru adalah sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja guru, sehingga apabila gaya kepemimpinan guru tepat/sesuai maka kinerja guru juga akan meningkat.

b. Budaya Kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, sehingga semakin tinggi Budaya Kerja guru maka kinerja guru tersebut akan semakin tinggi.

## REFERENSI

- AA Anwar Prabu Mangkunegara, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- Alder, Nancy J, 1991, *Dimensi Internasional Perilaku Organisasi*, Edisi ke-2. Boston, Massachusetts, AS: nPWS-Kent Publishing Company
- Bambang Wahyudi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit Tulisa - Bandung.
- Bernardin, John H dan Russell, Joyce EA, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, New York, Mc Graw – Hill Inc.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W, 2002, *Behavior in Organizations Volume I*, diterjemahkan oleh Agus Dharma Jakarta, Erlangga.
- Dessler, Garry, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ketujuh, trans. Benyamin Molan, Jakarta, PT. Prehalindo.
- Feldman, Daniel C. dan Frasser. J. Arnold. 1983. *Mengelola Perilaku Individu dan Kelompok dalam Organisasi*. Tokyo: McGraw-Hill, Inc.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M dan Donnelly Jr, James H, 1998, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, edisi kedelapan, penerjemah Nunuk Adiarni, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Gordon, Judith R, 1991, *Perilaku Organisasi: Pendekatan Diagnostik*, Edisi ke-3, AS : Allyn dan BAcon.
- Harun Al Rasyid, 1998, *Analisis Jalur sebagai Sarana Statistik dalam Analisis Kausal*, LP3-UNPAD, Bandung
- Johnston, James L, John M Ivancevich, James H Donnelly Jr, 1995, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Penerjemahan Nunuk Adriani, Binarupa Aksara, Jakarta
- Kreitner & Kinichi, 2003, *Perilaku Organisasi*, Amerika Serikat: Allyn dan Bacon, Needham Heights
- Kotter, Philip, & Heskett, James L, 2003, *Budaya dan Kinerja Perusahaan*, Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd. The Free Press.



- Luthans, Fred dan Larsen, Janet K, 2002, *Bagaimana Manajer Benar-Benar Berkomunikasi: Terjemahan Organisasi ini*, Irwin.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-10, Thomson South-Western, Amerika Serikat.
- Milkovich, George T dan Boudreau, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Boston, Richard D Irwin Inc.
- Moh As'ad, 1999, *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Yogyakarta, Liberty.
- Mondy, RW, & Noe III, RM (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Massachusetts: Allyn dan Bacon
- Muyono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Perusahaan dan Keunggulan Perusahaan*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Newstrom, John W dan Davis, Keith, 2002, *Perilaku Organisasi, Perilaku Manusia di Tempat Kerja* Edisi ke-11, Boston, Mc Graw Hill Irwin, Edisi Internasional.
- Robbins, Stephen P, 2003, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesembilan, Prentice Hall, New Jersey.
- Sedarmayanti, 2004, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, Bandung, Mandar Madju.
- Sondang P Siagian, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Suharsimi Arikunto, 2003, *Prosedur Penelitian, Pendekatan Praktis*, Edisi Revisi II, Jakarta, PT Rineka Cipta.
- Suryana Sumantri, 2001, *Perilaku Organisasi*, Bandung, Universitas Padjadjaran.
- Stoner, James AF, 1995, *Manajemen*. New Jersey: Edisi Internasional Prentice Hall.
- Triguno. 2003. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Golden Trayon Press.
- Usman Nawawi, 2002, *Sumber Daya Manusia*, Jakarta Gunung Agung.
- Wood, Wallace dan Zeffane, 1998, *Perilaku Organisasi dalam Perspektif Asia Pasifik*, New York, John Willey and Sons.
- Zikmund, William G. 2000, *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi Keenam, The Dryden Press, Philadelphia
- Engkoswara. 2010. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Winataputra, Udin S. 2008. *Minat dan Teori Belajar*. UT
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rodaskarya
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, SP 2009. *Organizational Behavior, Person Education International*, Pearson Hall, New Jersey, Volume I dan II, Diterjemahkan oleh Angelica, D, Cahyani, dan Abdul. Jakarta: Salemba Empat
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, Dari Sentralisasi ke Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Literasi
- Rohiat. 2009. *Manajemen Sekolah, Dasar Teori dan Praktek*. Bandung : PT Refika Aditama
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian Tesis dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Supardi. 2012. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kusnendi. 2008. *Structural Equation Models*. Bandung: Alfabeta
- Ghazali, Imam. 2007. *Analisis Multivariat Dengan Menggunakan Program SPSS*. Semarang : BPP Undip
- Mulyasa, Enco. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasinya*. Bandung: Rodaskarya Youth
- Mathis, Robert, L., dan Jackson, John H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Ohio: South-Western