

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN POLA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI TATA USAHA SMPN DI KECAMATAN KALIDERES KOTA ADMINISTRASI JAKARTA BARAT

**Abdul Rosyid\***

**Abstract:** *The objective of this research is to obtain information about the effect of leadership style and job design on administration staff's job performance of state junior high school. The research was conducted to all of state junior high schools administration staffs in the district of Kalideres, the city of west Jakarta by using a survey method with path analysis applied in testing hypothesis. The research concludes: (1). There is direct effect of leadership style on job performance. (2). There is direct effect of job design on job performance. (3). There is direct effect of leadership style on job performance. Therefore to enhance administration staff's job performance can be carried out by leadership style and job design.*

**Keywords:** *Leadership style, job design, job performance.*

## PENDAHULUAN

Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM) Indonesia agar mampu bersaing di dunia global. Salah satu yang paling diperhatikan pemerintah adalah pendidikan, mulai dari aspek kurikulum, kepemimpinan satuan pendidikan, sarana pendidikan dan tenaga kependidikan semua telah diatur oleh pemerintah. Hal ini dilakukan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di negara Indonesia ini.

Upaya peningkatan kualitas SDM Indonesia melalui peningkatan mutu pendidikan dimulai dari ranah sekolah yang merupakan tingkatan dasar dalam upaya mensejajarkan kualitas SDM Negara kita dengan Negara-negara lain. Dalam beberapa tahun terakhir bermunculan label-label sekolah elit yang berstandar internasional, kebijakan sertifikasi guru dan perubahan kurikulum yang sering terjadi demi mencari formasi yang cocok merupakan indikator-indikator yang dimunculkan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Diakui bahwa kinerja pegawai tata usaha sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi mutu sebuah sekolah. Disayangkan, upaya peningkatan kinerja pegawai tata usaha sekolah kelihatannya kurang mendapat perhatian dari pemerintah, bagaimana tata usaha dapat berkinerja baik jika mutu yang ada sekarang tidak diperhatikan untuk dikembangkan.

Gambaran di atas menggambarkan perbaikan peningkatan kualitas SDM Indonesia melalui pendidikan dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja pegawai tata usaha sekolah yang merupakan bagian dari tenaga kependidikan yang membantu terlaksananya kegiatan belajar mengajar sesuai dengan standar yang layak. Peningkatan kinerja tata Usaha Sekolah memang masalah yang kompleks, akan tetapi dapat

---

\* Staf Pengajar SMK Bandara Tangerang

dilaksanakan. Oleh sebab itu diperlukan langkah tepat dan teruji secara ilmiah. Hal inilah yang melatarbelakangi penelitian ini agar dapat ditemukan solusi yang tepat.

## Kinerja

Kinerja biasanya dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah ditentukan karena kinerja merupakan sesuatu yang terhasil dari sebuah aktifitas. Colquitt, LeePine dan Wesson (2009:37) memberikan definisi kinerja dengan, *"job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment"*. Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari kumpulan perilaku karyawan yang berkontribusi, baik positif atau negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Byars dan Rue (2008:216) menyatakan, *"job performance is net effect of an employee's effort as modified by abilities and role (or task) perceptions"*. Kinerja adalah efek bersih dari upaya karyawan yang dimodifikasi oleh kemampuan dan peran (atau tugas) persepsi.

Gibson *et.al*, (2012:374) mendefinisikan kinerja dengan, *"job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organization such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness"*. Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya. Kemudian kinerja menurut Schermerhorn (2005:368), *"job performance is measured as the quantity and quality of task accomplished by an individual or group"*. Kinerja diukur sebagai kuantitas dan kualitas tugas yang dicapai oleh individu atau kelompok.

Jex dan Britt (2008:96) mengatakan, *"job performance is a deceptively simple term. At the most general level, it can be defined simply as all of the behaviors employees engage in while at work"*. Kinerja seakan - akan sebuah istilah sederhana, pada tingkat yang lebih umum, kinerja dapat didefinisikan secara sederhana sebagai keseluruhan perilaku pegawai yang terlibat sementara dalam bekerja. Lebih lanjut lagi Jex dan Britt (2008:97) mengatakan kinerja tidak hanya terbatas pada perilaku pegawai yang berhubungan dengan kinerja tugas, akan tetapi juga berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya. *"Job performance is not confined only to behaviors directly associated with task performance. One other important aspect of this definition is that job performance represents behaviors that are formally evaluated by the organization as part of the employee's responsibilities and duties"*.

Kinerja tidak dibatasi hanya pada perilaku - perilaku yang secara langsung berhubungan dengan kinerja tugas. Satu aspek penting dalam pengertian kinerja adalah bahwa kinerja menggambarkan perilaku yang secara formal dievaluasi oleh organisasi sebagai rangkaian tanggung jawab dan kewajiban pegawai. Ivancevich dan Konopaske (2013:261) menyebutkan dimensi kinerja sebagai berikut, *"the dimensions of performance upon which an employee is evaluated are called the criteria of evaluation. Examples include quality of work, quantity of work, and cost of work"*. Dimensi kinerja di mana seorang karyawan dievaluasi disebut kriteria evaluasi. Contohnya adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, dan biaya kerja.

Berdasarkan uraian konsep para ahli, maka dapat disintesis bahwa kinerja adalah perilaku kerja individu dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dengan indikator kontribusi kerja, tanggung jawab, kualitas dalam pelaksanaan tugas, kuantitas dalam pelaksanaan tugas dan efisiensi dalam pelaksanaan kerja.

## Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan biasa digunakan oleh para pemimpin sebagai cara untuk mempengaruhi para pengikutnya. Mullins (2010:380) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai berikut, *“leadership style is the way in which the functions of leadership are carried out, the way in which the manager typically behaves towards members of the group”*. Gaya kepemimpinan adalah cara fungsi kepemimpinan biasanya digunakan, cara dimana biasanya para manajer berperilaku terhadap anggota kelompok.

Selanjutnya Shani, *et.al*, (2009:204) memberikan definisi gaya kepemimpinan dengan, *“leadership style was defined earlier in this module as a pattern of philosophy, beliefs, assumption about leadership that affects individual’s behavior when managing people”*. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai bentuk filosofi, keyakinan, asumsi tentang kepemimpinan yang mempengaruhi perilaku individu ketika menangani seseorang.

Definisi gaya kepemimpinan oleh Achua dan Lussier (2010:64) disebutkan sebagai berikut, *“leadership style is the combination of traits, skills and behaviors leaders use as they interact with followers”*. Gaya kepemimpinan adalah kombinasi sifat, keterampilan dan perilaku yang pemimpin gunakan sebagai interaksi mereka kepada bawahan. Selanjutnya definisi dari Amstrong (1988:106) mengenai gaya kepemimpinan, *“leadership style is the way in which managers exercise their leadership role - it characterizes their approach to managing people”*. Gaya kepemimpinan adalah cara manajer melaksanakan peran kepemimpinan mereka, hal tersebut mencirikan mereka dalam mengatur orang.

Menurut Williams (2009:552) definisi gaya kepemimpinan adalah, *“leadership style is the way a leader generally behaves toward followers, depends on the situation”*. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin berperilaku terhadap para pengikutnya, tergantung situasi.

Berdasarkan uraian berbagai konsep para ahli, maka dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku terhadap bawahannya, dengan indikator: membimbing dalam pelaksanaan tugas, memberikan dukungan psikologis, berkonsultasi dengan bawahan, dan fokus terhadap kinerja.

## Pola Kerja

Dalam melaksanakan pekerjaan akan lebih memungkinkan dicapai bila terdapat sebuah formulasi dan alur yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh pegawai, oleh sebab itu diperlukan sebuah pola kerja yang dirancang pimpinan yang kemudian menjadi pendukung dan acuan dalam pencapaian kerja tersebut. Schermerhorn, *et.al*, (2010:139) mendefinisikan pola kerja dengan, *“job design is the process through which managers plan and specify job tasks and the work arrangements that allow them to be accomplished”*. Pola Kerja adalah proses dimana manajer merencanakan dan menentukan tugas - tugas pekerjaan dan penyusunan kerja yang memungkinkan mereka untuk dicapai.

Definisi Pola kerja menurut Amstrong (1988:182) sebagai berikut, *“job design is the process of deciding on the content of job in terms of its duties and responsibilities; on the methods to be used in carrying out the job, in terms of techniques, system and procedure; and on the*

*relationship that should exist between the job holder and his superiors, subordinates and colleagues*". Pola Kerja adalah proses penentuan konten kerja dalam hal tugas dan tanggung jawabnya, metode yang akan digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan, dalam hal teknik, sistem dan prosedur, dan hubungan yang harus ada antara pemegang pekerjaan dan atasan, bawahan dan rekan.

McShane dan Glinov (2008:176) mendefinisikan pola kerja sebagai, "*job design is the process of assigning tasks to a job, including the interdependency of those tasks with other jobs*". Pola kerja adalah proses penentuan tugas terhadap pekerjaan, termasuk adanya saling ketergantungan antara tugas tugas tersebut dengan pekerjaan yang lain. Selanjutnya Byars dan Roe (2008:64) mendefinisikan pola kerja sebagai berikut, "*job design is process of structuring work and designating the specific work activities of an individual or group of individuals to achieve certain organizational objectives*". Pola kerja adalah proses penataan kerja dan penetapan aktifitas kerja spesifik perorangan atau kelompok dari individu untuk mencapai tujuan organisasi tertentu.

Luthans (2011:178) berpendapat, "*job design may be defined as the methods that management uses to develop the content of a job, including all relevant tasks, as well as the processes by which jobs are constructed and revised*". Pola Kerja dapat didefinisikan sebagai metode yang digunakan manajemen untuk mengembangkan konten kerja, termasuk semua tugas yang relevan, serta proses pekerjaan yang dibangun dan direvisi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:229) menyatakan pola kerja sebagai, "*job design refers to any set of activities that involve the alteration of specific jobs or interdependent systems of job with the intent of improving the quality of employee job experience and their on-the-job productivity*." Pola kerja mengacu pada serangkaian kegiatan yang melibatkan perubahan spesifikasi kerja atau sistem independen kerja dengan maksud meningkatkan kualitas pengalaman kerja karyawan dan produktifitas kerja mereka.

Gibson dkk, (:370) menyatakan, "*job design refers to the process by which managers decide individual job tasks and authority*". Pola kerja mengacu pada proses manajer menentukan tugas kerja individu dan kewenangan. Luthans dan Doh (2009:412), "*job design consists of a job's content, the methods that are used on the job, and the way in which the job relates to other jobs in the organization*". Pola kerja terdiri dari konten kerja, metode yang digunakan dalam pekerjaan, dan cara pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan lain di dalam organisasi.

Dessler (2001:340) berpendapat, "*job design refers to the number and nature of specific task in a job; the basic issues in job design is whether job should be more specialized or, at the other extreme, more enriched and non routine*." Pola kerja mengacu pada jumlah dan jenis tugas tertentu dalam pekerjaan, masalah mendasar dalam pola kerja adalah apakah pekerjaan harus dispesialisasikan atau lebih ekstrimnya lebih diperkaya dan tidak rutin. Sedangkan menurut Pynes (2009:151), "*job design. Jobs are arranged around a set of work activities designed to enable the organization to carry out its mission*". Pola kerja. Pekerjaan yang disusun di sekitar rangkaian aktifitas kerja yang disusun untuk memungkinkan organisasi melaksanakan misinya.

Berdasarkan paparan konsep para ahli, maka dapat disintesis bahwa pola kerja adalah proses penyusunan kerja yang dilakukan pimpinan agar mencapai hasil kerja yang diinginkan, dengan indikator penentuan tugas, penentuan kewenangan, spesifikasi tugas, relevansi tugas, dan revisi kerja.

## **METODE**

Tempat dan objek penelitian adalah seluruh Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Kalideres Kota Administrasi Jakarta Barat, dengan populasi seluruh pegawai tata usaha SMPN di Kecamatan Kalideres Kota Administrasi Jakarta Barat yang berjumlah 88 orang dengan cara penentuan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* yang berjumlah 73 orang pegawai TU. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengukur.

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui adanya pengaruh antar variabel sesuai dengan model kausal yang terbentuk. Sebelum kuesioner digunakan dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk menentukan validitas dan reliabilitas instrumen. Hasil uji coba tersebut digunakan sebagai instrumen untuk mengambil data penelitian di lapangan. Analisis data meliputi: 1) deskripsi data, 2) uji prasyarat analisis normalitas, 3) analisis jalur yang meliputi: analisis model, pengujian hipotesis dan penentuan tingkat pengaruh.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh langsung positif Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $X_3$ )

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur Pengaruh langsung Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai tata usaha di Kecamatan Kalideres Kota Administrasi Jakarta Barat. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{31} = 0,270$  dan nilai koefisien korelasi  $r_{13} = 0,457$ .

Hasil Penelitian ini sesuai dengan penelitian Alice Eagley sebagai berikut, "*No one doubts there are good and bad leaders of both genders. But research by Alice Eagley and her colleagues at Northwestern University suggests that women may be more likely than men to use leadership styles that result in high performance by followers*", dan juga sesuai dengan pendapat Mullins yang menyatakan, "*the most important factor influencing group cohesiveness and performance is the style of leadership*" Dengan demikian hipotesis 1 yang menduga terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja dapat diterima. Hal ini mencerminkan bahwa semakin positif gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi kinerja pegawai tata usaha sekolah.

### Pengaruh langsung positif Pola Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $X_3$ )

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur Pengaruh langsung Pola Kerja terhadap Kinerja pegawai tata usaha di Kecamatan Kalideres Kota Administrasi Jakarta Barat. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{32} = 0,337$  dan nilai koefisien korelasi  $r_{23} = 0,487$ .

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Luthans sebagai berikut, "*Luthans et al. report on evidence from a number of studies of American workers that the job design approach leads to improvement in motivation and performance, but also that the approach did not work in the Russian factory study discussed earlier in this chapter*", dan juga sesuai dengan pernyataan Mathis dan Jackson, "*job design can affect performance in certain jobs, especially those where employee motivation can make a substantial difference*" Dengan demikian hipotesis 2 yang menduga terdapat pengaruh langsung positif pola kerja terhadap kinerja dapat diterima. Hal ini mencerminkan bahwa semakin positif pola kerja pegawai tata usaha sekolah, maka semakin tinggi kinerja pegawai tata usaha sekolah.

## **Pengaruh langsung Positif Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Pola Kerja ( $X_2$ )**

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur Pengaruh langsung Gaya kepemimpinan terhadap Pola Kerja pegawai tata usaha di Kecamatan Kalideres Kota Administrasi Jakarta Barat. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{21} = 0,556$  dan nilai koefisien korelasi  $r_{12} = 0,556$ .

Hasil Penelitian ini sesuai dengan pendapat Mullins sebagai berikut, "*in addition, there are many other associated (contextual) factors which affect job design, including, for example: organisational culture, structure, systems of management and style of leadership, trade unions, HR policies and procedures, communications, group norms, ergonomics, the management of change, and the working environment*". Dengan demikian hipotesis 3 yang menduga terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap pola kerja dapat diterima. Hal ini mencerminkan bahwa semakin positif gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi pola kerja pegawai tata usaha sekolah.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan.**

1. Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tata usaha sekolah, yang ditentukan oleh derajat kekuatan pengaruh dalam bentuk koefisien korelasi dan koefisien jalur. Nilai koefisien jalur ini menentukan seberapa besar varians kinerja pegawai tata usaha sekolah ditentukan oleh gaya kepemimpinan. Selanjutnya dapat diketahui signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja secara parsial. Hal ini mempunyai makna dan penegasan bahwa gaya kepemimpinan secara empiris bukan satu-satunya variabel prediktor bagi varians skor kinerja pegawai tata usaha sekolah.
2. Terdapat pengaruh langsung positif Pola Kerja terhadap kinerja pegawai tata usaha sekolah, yang ditentukan oleh derajat kekuatan pengaruh dalam bentuk koefisien korelasi dan koefisien jalur. Nilai koefisien jalur ini menentukan seberapa besar varians Kinerja pegawai tata usaha sekolah ditentukan oleh pola kerja. Selanjutnya dapat diketahui signifikansi pengaruh pola kerja terhadap kinerja secara parsial. Hal ini mempunyai makna dan penegasan bahwa gaya kepemimpinan secara empiris bukan satu-satunya variabel prediktor bagi varians skor kinerja pegawai tata usaha sekolah.
3. Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap pola kerja pegawai tata usaha sekolah, yang ditentukan oleh derajat kekuatan pengaruh dalam bentuk koefisien korelasi dan koefisien jalur. Nilai koefisien jalur ini menentukan seberapa besar varians pola kerja pegawai tata usaha sekolah ditentukan oleh variabel gaya kepemimpinan.

**Saran.** Berdasarkan kesimpulan penelitian disarankan berbagai upaya yang dapat dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai tata usaha sekolah di Kecamatan Kalideres Kota Administrasi Jakarta Barat sebagai berikut:

1. Kepala sekolah selaku pimpinan dan manajer dalam satuan pendidikan hendaknya meningkatkan cara berperilaku terhadap pegawai tata usaha sekolah, terutama meningkatkan bimbingan dalam pelaksanaan tugas pegawai tata usaha sekolah, memberikan dukungan psikologis seperti rasa peduli terhadap pegawai tata usaha, dan yang lebih penting lagi kepala sekolah tidak malu untuk berkonsultasi kepada pegawai tata usaha.
2. Untuk meningkatkan Pola Kerja pegawai tata usaha, Kepala Sekolah ketika proses penyusunan kerja dalam rangka mencapai hasil kerja yang diinginkan hendaknya memberikan perhatian khusus dalam penentuan tugas dan penentuan kewenangan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pegawai tata usaha sekolah, kemudian mengenai spesifikasi tugas yang jelas agar tidak terjadi tumpang tindih dan dapat terkordinasi dengan baik, lebih lanjut lagi hal yang hendaknya diperhatikan kepala sekolah dalam meningkatkan pola kinerja melalui pola kerja adalah relevansi tugas, dan revisi kerja.
3. Walaupun sudah banyak penelitian yang berkaitan dengan kinerja, akan lebih baik para peneliti yang terkait dengan penelitian ini, agar melibatkan lebih banyak variabel yang diduga berkorelasi positif dengan kinerja pegawai tata usaha sekolah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Achua, Cristopher F. dan Robert N. Lussier, *Effective Leadership*. Virginia: South-Western Cengage Learning, 2010.
- Amstrong, Michael, *The Handbook of personnel Management Practice*. London: Kogan Page, 1988.
- Byars, Llyord L. dan Leslie W. Rue, *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Colquitt, Lepine, dan Wesson. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Dessler, Gary, *Management: Leading People and Organizations in the 21<sup>st</sup> Century* New York: Prentice Hall, 2001.
- Gibson, James L. *et.all*, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill, 2012.
- Ivancevich dan Konopaske, *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, 2013.
- Jex, Steve M., dan Thomas W. Britt. *Organizational Psychology: A Scientist- Practitioner Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2008.
- Kreitner dan Kinicki. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.
- Luthans, Fred. *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.
- Luthans, Fred dan Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy and behavior*. New York: McGraw-Hill, 2009.
- McShane, Steven L, dan Mary Ann Von Glinov. *Organizational behavior: emerging realities for the workplace revolution*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- Mullins, Laurie J. *Management and Organisational Behavior, Ninth Edition*. Edinburg: Financial Times Pitman Publishing, 2010.
- Pynes, Joan E. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations a Strategic Approach, 3<sup>rd</sup> edition*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2009.
- Schermerhorn, Jhon R. *Management*. USA: Jhon Willey and Sons Inc, 2005.
- \_\_\_\_\_, *et.al*, *Organizational Behavior, eleventh edition*. Ohio: John Wiley & Sons, Inc, 2010
- Shani, A.B. *et.al*, *Behavior In organizations An Experiential Approach* .New York: McGraw-Hill, 2009.
- Stroh, Linda K., Gregory Northcraft, dan Margaret A. Neale. *Organizational behavior: a management challenge*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2002.



Williams, Chuck, *Management*, Mason: South-Western, 2009.