

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* yang berasal dari kata *leader* yang artinya pemimpin. Pemimpin merupakan orang yang memimpin. Secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin, yang artinya bimbing atau tuntun, memimpin artinya membimbing atau menuntun¹. Ara Hidayat & Imam Machali berpendapat bahwa seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja dalam rangka mencapai tujuan.²

Gibson dkk mengatakan kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu.³ Wahab dan Umiarso menjelaskan, Kepemimpinan adalah suatu kegiatan

1 Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta : Kaubara, 2012), 75.

2 *Ibid.*,

3 J.L Gibson, dkk, *Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta : Erlangga, 1997), 334.

mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengelaborasi potensinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴ Dari pengertian diatas penulis mendefinisikan kepemimpinan merupakan upaya seorang yang memiliki kuasa untuk mempengaruhi semua anggotanya dalam sebuah organisasi tanpa adanya paksaan di dalamnya untuk mencapai tujuan.

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. Menurut Nurkolis gaya kepemimpinan adalah “pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pimpinan dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja”.⁵

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi pengikutnya. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang khas dan berbeda satu dengan lainnya. Kurniadin dan Machali mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan

4 Abd Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan & Keceerdasan Spiritual*, (Yogyakarta : Ar Ruzz, 2011), 89.

5 Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model Dan Aplikasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), 167.

adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.⁶ Sementara itu, menurut Thoha dalam Sutomo dkk gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat.⁷

Dari pendapat diatas penulis mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan tingkah laku seorang dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks pendidikan peran kepemimpinan dijalankan oleh kepala sekolah. Jadi gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan wujud tingkah laku kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya untuk mempengaruhi bawahannya yaitu guru maupun staff untuk menjalankan tugas yang diberikan.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 dimensi kompetensi bagi kepala sekolah, yaitu :

6 Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan....*, 301.

7 Sutomo, dkk, *Manajemen Sekolah*, (Semarang: Unnes Press, 2011), 84.

1) Kepribadian

Kompetensi kepribadian mencakup beberapa hal

diantaranya :

a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan

tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak

mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.

b) Jujur, tulus, memiliki komitmen serta integritas.

c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas

poko dan fungsi

d) Memiliki bakat dan minat jabatan pemimpin

pendidikan.⁸

2) Manajerial

Kompetensi manajerial mencakup beberapa hal,

diantaranya:

a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk

berbagai tingkatan perencanaan.

b) Mengelola dan mendayagunakan pendidik dan

tenaga kependidikan secara optimal.

c) Mengelola dan mendayagunakan sarana dan

prasarana demi kepentingan pembelajaran.

d) Mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip

efisiensi, transparansi dan akuntabilitas.

3) Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan mencakup beberapa hal,

yaitu:

a) Menciptakan inovasi bermanfaat bagi

pengembangan sekolah/madrasah

⁸ Surya Dharma, *Bukti Fisik Penggalan Data Kinerja Kepala Sekolah*, (tp : Tenaga Kependidikan Dan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2007). 37.

- b) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin.
 - c) Memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tugas tugas dan fungsinya masing-masing.
 - d) Mempunyai naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- 4) Supervisi
Kompetensi supervise mencakup :
- a) Merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 - b) Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
 - c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 5) Sosial
kompetensi sosial mencakup beberapa hal :
- a) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.
 - b) Tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok.

c) Mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah dengan pihak lain diluar sekolah.⁹

b. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah sebuah cara seorang pemimpin (kepala sekolah) dalam melakukan fungsi dan tugasnya agar tercapainya suatu tujuan. Secara umum, menurut Karwati dan Priansa gaya kepemimpinan paling luas dikenal gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *Laissez faire*¹⁰

sebagai berikut :

1) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis ini meletakkan seorang kepala sekolah sebagai sumber kebijakan. Kepala sekolah memandang guru, staf, dan pegawai lain sebagai hanya menerima instruksi dari kepala sekolah dan tidak diperkenankan untuk membantah. Tipe kepemimpinan otokratis memandang bahwa segala sesuatu ditentukan oleh kepala sekolah sehingga keberhasilan sekolah terletak dari kepala sekolah. Ciri - ciri pemimpin otokratis ¹¹:

a) Menganggap organisasi yang dipimpin sebagai milik pribadi

⁹ *Ibid.*, 37.

¹⁰ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*, (Bandung : Alfabeta 2013), 178.

- b) Menganggap bawahan sebagai alat semata
- c) Tidak mau menerima pendapat, saran dan kritik
- d) Cara menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat. Guru, staf, dan pegawai memiliki hak untuk berkontribusi dalam tanggungjawab yang diembannya dan merupakan bagian dari keseluruhan sekolah sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabat. Kepemimpinan demokratis menempatkan kepala sekolah sebagai seseorang yang mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi, serta mengkoordinasikan berbagai pekerjaan yang diemban guru, staf, dan pegawai lainnya. Ciri-ciri pemimpin demokratis :¹²

- a) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia

11 Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 1995), 52.

12 *Ibid.*, 52.

- b) Selalu berusaha untuk mensinkronisasikan kepentingan dari tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan
 - c) Senang menerima saran, pendapat dan kritikk dari bawahan
 - d) Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan
 - e) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih baik dari pada dirinya
 - f) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin
- 3) Gaya Kepemimpinan *Laissez Fairre* (kendali bebas)
 Gaya kepemimpinan *Laissez fairre* memberikan kebebasan mutlak kepada guru, staf, dan pegawai lainnya. Dalam hal ini kepala sekolah bersifat pasif dan tidak memberikan keteladanan dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini cenderung tidak mempunyai prinsip dan tidak kreatif karena semua kendali diberikan penuh kepada bawahan. Jadi tidak ada pengaruh dari pemimpin.
- 4) Gaya Kepemimpinan Karismatik
 Bersandarkan pada karakteristik kualitas kepribadian yang istimewa sehingga mampu menciptakan pengikutan pada pemimpin sebagai panutan yang memiliki daya tarik yang sangat memukau, dengan memperoleh pengikut yang

banyak jumlahnya. Kepemimpinan karismatik dapat diartikan juga sebagai kepemimpinan yang memiliki kekuasaan yang kuat dan tetap serta dipercayai oleh pengikut-pengikutnya. Menurut Fred Luthan bahwa. *Charismatic leadership is throwbak to the old conception of leader as being those who by the force of their personal abilities are capable of having profound and extraordinary effect on followers.*¹³

Dalam teori kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan. Menurut Mulyasa dalam Kurniadin dan Machali gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antar perilaku tugas dan hubungan antara lain:¹⁴

a. Gaya mendikte (*telling*), yaitu gaya yang diterapkan jika anak buah dalam tingkat

13 Fred Luthan, *Organizational Behavior*, (Singapore : McGraw-Hill,1995), 335.

14 Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan...*, 307.

kematangan rendah dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas.

- b. Gaya menjual (*selling*), yaitu gaya yang diterapkan jika anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak, diperlukan hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan.
- c. Gaya melibatkan diri (*participating*), yaitu gaya yang diterapkan jika anak buah memiliki tingkat kematangan moderat hingga tinggi. Dalam gaya ini anak buah turut berperan dalam mengambil keputusan.
- d. Gaya mendelegasikan (*delegating*) yaitu gaya yang diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan tinggi.

c. Fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin juga memiliki fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan. Menurut Indrafachrudi fungsi pemimpin yang berkaitan dengan pekerjaan yang sehat dan menyenangkan yaitu:¹⁵

- 1) Pemimpin berfungsi untuk memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.

¹⁵ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 4.

Pekerjaan akan terasa lebih mudah mencapai tujuan apabila dikerjakan secara bersama-sama.

2) Pemimpin berfungsi untuk mengusahakan tempat kerja yang menyenangkan, sehingga ada semangat bekerja yang ditunjukkan oleh pelaksana kerja. Pemimpin memberikan rasa kepercayaan yang harus diketahui oleh anggota kelompok.

3) Pemimpin dapat menanamkan dan memupuk perasaan para anggota sehingga mereka menjadi nyaman dan merasa menjadi bagian dalam kelompok. Hal ini akan membangkitkan semangat anggota kelompok dalam bekerja.

Karwati dan Priansa mengemukakan ada dua fungsi pokok dari seorang pemimpin yang dapat menciptakan sekolah efektif, antara lain:¹⁶

1) *Task Related/ Problem Solving Function* Kepala sekolah harus memberikan saran dan mampu memecahkan berbagai masalah yang muncul, serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat bagi segala permasalahan yang muncul di lingkungan sekolah.

2) *Group Maintenance Function/ Sosial Function* Kepala sekolah membantu sumber daya yang ada di sekolah agar mampu beroperasi dengan lebih optimal.

¹⁶ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme...*,164.

Kepala sekolah memberikan persetujuan atau menjadi kepentingan guru, staf, dan pegawai lain yang ada di sekolah.

- 4) Pemimpin dapat mempergunakan kelebihan yang ada bukan untuk berkuasa, tetapi untuk memberi motivasi kepada anggota kelompok sebagai acuan untuk menuju pencapaian tujuan bersama.

Selain fungsi kepemimpinan, seorang pemimpin

harus memiliki sifat seorang pemimpin ada delapan ciri dan sifat kepala sekolah sebagai pemimpin, antara

lain:¹⁷

- 1) Energik, yaitu kepala sekolah harus memiliki mental dan fisik yang kuat untuk memimpin pegawai.
- 2) Stabilitas Emosi, yaitu kepala sekolah tidak boleh cepat marah dan berprasangka buruk kepada pegawai. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu mengelola emosinya.
- 3) Hubungan Sosial, yaitu kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang cara-cara bermasyarakat yang baik dan tepat.
- 4) Motivasi pribadi, yaitu seorang kepala sekolah harus bisa memotivasi diri sendiri agar menjadi pemimpin yang besar dan baik.

17 *Ibid.*,173.

- 5) Keterampilan Komunikasi, yaitu kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik kepada pegawainya dan masyarakat.
- 6) Keterampilan mengajar, yaitu kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan potensi pegawainya.
- 7) Keterampilan sosial, yaitu kepala sekolah harus memiliki rasa tanggap terhadap keadaan sekitar. Senang menolong dan luwes dalam pergaulan dengan pegawai dan masyarakat.
- 8) Komponen teknis, yaitu kepala sekolah mempunyai kecakapan dalam menganalisis, merencanakan, menyusun konsep, mengorganisasi, mendelegasikan, wewenang, dan mengambil keputusan.

2. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata Latin *communis* yang berarti "sama", *communico*, *communication*, atau *communicare* yang berarti membuat sama (*to make*

common).¹⁸ Komunikasi sebagai “pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku”.¹⁹ Menurut Pace dan Faules mendefinisikan komunikasi dengan menggolongkan dua bentuk umum tindakan yang dilakukan orang yang terlibat dalam komunikasi, yaitu penciptaan pesan dan penafsiran pesan. Pesan di sini tidak harus berupa kata-kata, namun bisa juga merupakan pertunjukan (*display*). Ditinjau dari definisi-definisi diatas, komunikasi diartikan sebagai kegiatan penciptaan, pertukaran, dan penafsiran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim (komunikator) dengan si penerima pesan (komunikan) untuk membuat sama atau mengubah tingkah laku dalam bentuk kata-kata maupun pertunjukan.²⁰

Komunikasi organisasi atau komunikasi internal (*internal communication*) didefinisikan sebagai

18 Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2011), 46.

19 Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 4.

20 R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 26.

pertukaran informasi maupun ide ide dalam suatu organisasi. Komunikasi internal dapat didefinisikan sebagai integrasi dari seluruh komunikasi internal yang terjadi dalam organisasi, yang meliputi keseluruhan komunikasi formal dan komunikasi informal yang berlangsung secara internal di seluruh tingkatan dalam suatu organisasi.

Komunikasi organisasi, yaitu definisi fungsional yang digambarkan sebagai “komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu”, dan definisi interpretif yang digambarkan sebagai “komunikasi organisasi cenderung menekankan kegiatan penanganan-pesan yang terkandung dalam suatu “batas organisasional (*organizational boundaries*)”.²¹ Goldhaber dikutip oleh Muhammad memberikan definisi komunikasi organisasi berikut, “*organizational communications is the process of the creating and exchanging messages within a network of*

²¹ *Ibid.*, 31.

interdependent relationship to cope with environmental uncertainty".²²

Menurut Subkhi dan Jauhar, komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Dari berbagai definisi komunikasi organisasi, bisa digambarkan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses pertunjukan dan penafsiran berbagai pesan organisasi yang memiliki keterkaitan hubungan antar unit komunikasi yang ada dalam organisasi tersebut.²³

Dari definisi diatas penulis mendefinisikan komunikasi organisasi merupakan proses memberi pesan dan menerima pesan kepada orang atau sekelompok orang, baik secara verbal maupun nonverbal di dalam oeganisasi.

b. Arus Komunikasi Organisasi

Organisasi memiliki komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu dan diantara mereka saling terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan itu melalui jalan tertentu yang dinamakan dengan jaringan komunikasi. Pesan yang

22 Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi...*, 67.

23 Akhmad Subkhi dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2013), 298.

disampaikan melalui jalan resmi dan ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan dikatakan sebagai jaringan komunikasi formal. Menurut Muhammad, “Pesan dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas atau dari tingkat yang sama atau secara horizontal”²⁴

Arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*), komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*), dan komunikasi horizontal (*horizontal communication*),²⁵ sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

1) Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada

pada tataran manajemen mengirimkan pesan

kepada bawahannya.

Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

24 Muhammad Arni, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), 107.

25 Syaiful Rohim, *Teori Komunikasi*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), 111-112.

- a) Pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*job instruction*).
 - b) Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationale*).
 - c) Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*).
 - d) Pemberian motivasi kepada pegawai untuk bekerja lebih baik.
- 2) Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*)
 Komunikasi ini terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:
- a) Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
 - b) Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
 - c) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan.
 - d) Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.
- 3) Komunikasi horisontal (*horizontal communication*)

Tindak komunikasi ini berlangsung diantara para pegawai ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini

adalah:

- a) Memperbaiki koordinasi tugas.
- b) Upaya pemecahan masalah.
- c) Saling berbagi informasi.
- d) Upaya pemecahan konflik.
- e) Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

3. Spiritualitas Tempat Kerja

a. Pengertian Spiritualitas Tempat Kerja

Istilah spiritualitas berasal dari bahasa latin *spiritus* yang berarti sesuatu yang memberikan kehidupan atau pada sebuah sistem atau organisme. Spiritualitas bukanlah masalah agama atau kepercayaan. Spiritualitas menyangkut sesuatu yang *universal*, yaitu nilai, makna, tujuan, dalam hidup manusia yang tidak tergantung pada agama apapun yang dianut oleh seseorang.²⁶ Menurut Gibbons dikutip oleh Azlimin dalam jurnalnya mengungkapkan bahwa spiritualitas tempat kerja termasuk konsep integritas dan soladaritas.²⁷

26 Samsul Munir Amin, *Bimbingan Dan Konseling Islam*, (Jakarta : Amzah, 2010), 58

27 Abdul Hakim Dan Azlimim, "Model Peningkatan Komitmen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual Leadership Dan Spiritual Survival Serta Workplace Spirituality Dengan Moderating Individual Spirituality", dalam *UNISSULA jurnal CBAMI*, Vol. 2 No. 2, Mei 2015. 346.

Spiritualitas tempat kerja merupakan pemahaman diri individu sebagai makhluk spiritual yang jiwanya membutuhkan pemeliharaan di tempat kerja dengan segala nilai yang ada di dalam dirinya mengalami pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya, serta juga mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan komunitas di tempat kerja.²⁸ Menurut Ardhana dkk dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa spiritualitas tempat kerja merupakan gabungan kecerdasan *EQ* dan *SQ* yang melandasi perilaku di tempat kerja yang menghidupkan makna dan nilai-nilai kehidupan seperti integritas, kejujuran, semangat, kerjasama, etika, komitmen, loyalitas dan toleransi di tempat kerja.²⁹

Ashmos dan Duchon mendefinisikan secara sistematis bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan pemahaman diri individu sebagai makhluk spiritual yang jiwanya membutuhkan pemeliharaan di tempat kerja dengan segala nilai yang ada dalam

28 Bachty Holomoan, "Pengaruh Spiritualitas Di Tempat Kerja Terhadap Motivasi Intrinsik Terhadap Karyawan Pt. Adira Dinamika Multifinance" *Skripsi*. Jakarta: Guna Darma, 2014. 33.

29 Cenik Ardana, Elizabeth Sugiarto Dermawan Dan Merry Susanti, "Spiritualitas Tempat Kerja (*Workplace Spirit uality*) Dan Motivasi Manajemen Laba (*Earning Management Motivation*)", dalam *Jurnal Akuntansi*, Vol. XX No 01, Januari 2016.

dirinya; mengalami pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya; serta juga mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan komunitas di tempat individu bekerja. Ashmos dan Duchon juga menjelaskan :³⁰

"Spiritualitas bukan merupakan hal yang baru dalam pengalaman manusia. Dalam semua tradisi-tradisi agama besar pada level tertentu mendorong kehidupan kontemplatif, di mana pencarian makna dan tujuan merupakan hal yang utama dan bahwa hidup dalam harmoni dengan orang lain dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting. Dalam kehidupan pribadi, spiritualitas semacam itu wajar berkembang meski harus berhadapan dengan arus nilai-nilai lain yang cenderung memacu perolehan materi. Namun ketika berada dalam dunia kerja, seseorang yang menghidupi spiritualitas seringkali terbentur dengan batasan manajemen dan organisasi klasik yang memandang manajemen sebagai alat impersonal untuk memperoleh tujuan akhir yakni materi dan melakukan fungsi kontrol terhadap karyawan. Konsep birokrasi dari Weber yang berkembang luas penerapannya, jelas menggambarkan hal itu"

Spiritualitas kerja merupakan salah satu jenis iklim psikologis di tempat kerja. Mengenai hal ini Duchon dan Ashmos menjelaskan sebagai berikut:³¹

"Spiritualitas di tempat kerja merupakan salah satu jenis iklim psikologis di mana orang-orang (pekerja) memandang dirinya memiliki suatu

30 Donde Ashmos P. & D. Duchon , "Spirituality at work...", 134-145.

31 Donde Ashmos P. & D. Duchon, "Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance", *Journal of The Leadership Quarterly*, September 2005, 810.

kehidupan internal yang dirawat dengan pekerjaan yang bermakna dan ditempatkan dalam konteks suatu komunitas. Unit kerja yang memiliki tingkat spiritualitas yang tinggi berarti mengalami iklim tersebut, dan dapat diduga bahwa unit kerja tersebut akan mengalami kinerja yang lebih tinggi”

b. Dimensi Spiritualitas di Tempat Kerja

Menurut Asmos dan Duchon spiritualitas tempat

kerja mengandung tiga dimensi, yaitu :³²

a. Kehidupan batin (*inner life*) yaitu menganggap diri

sendiri sebagai pribadi yang spritual. Spiritualitas

adalah kapasitas bawaan dari otak manusia,

spiritualitas besrdasarkan struktur-struktur dari

dalam otak yang memberi kemampuan dasar untuk

membentuk makna, nilai, dan keyakinan.

Spiritualitas adalah bagian dari sifat intrinstik

manusia yang dapat di temukan di seluruh umat

manusia. Dengan kata lain ada latar belakang

spiritual dalam diri setiap orang atas dasar sifat

internal mereka sendiri

b. Kerja yang bermakna (*meaningful work*) yaitu

pekerjaan berkaitan dengan sesuatu hal yang

di anggap penting dalam kehidupan. Hal ini

32 Donde Ashmos P. & D. Duchon , “Spirituality at work...”, 138.

adalah aspek fundamental dari *workplace spirituality*, terdiri dari memiliki kemampuan untuk merasakan makna terdalam dan tujuan dari pekerjaan seseorang, dimensi ini mempresantisikan bagaimana pekerja berinteraksi dengan mereka dari hari ke hari di tingkat individu. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia memiliki motivasi terdalamnya sendiri, kebenaran dan hasrat untuk melaksanakan aktivitas yang mendatangkan makna bagi kehidupannya dan kehidupan orang lain dan selalu bekerja panggilan hati nirani yang di tunjukkan semata-mata untuk mengharap ridho Tuhan.

- c. Menjadi bagian dari komunitas (*belonging in the community*) yaitu merasa menjadi bagian dari suatu komunitas di tempat kerja. Pada level ini spiritualitas terdiri dari hubungan komunitas mental, emosional, dan spiritual pekerja dalam sebuah tim atau kelompok di sebuah organisasi. Inti dari komunitas ini adalah adanya hubungan yang dalam antarmanusia, termasuk dukungan, kebebasan untuk berekspresi, dan pengayongan.

Pengalaman spiritualitas di tempat kerja menyebabkan keterhubungan antara individu. Mereka saling membutuhkan untuk bisa sama-sama berhasil. Mereka mempunyai tujuan yang sama yaitu membawa semangat solidaritas. Dimana orang bekerjasama atas nama solidaritas, keberadaan komunitas kerja menyediakan tempat yang cocok untuk pengembangan spiritualitas di tempat kerja.

4. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energy kerja* yang dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu perkerjakaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.³³

Menurut Mulyasa menyatakan bahwa kinerja adalah "*output drive processes, human or otherwise*". Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian

³³ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia, Teori, Aplikasi, Dan Penelitian*, (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 5.

kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja.³⁴ Mangkunegara mengemukakan kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³⁵ Berkaitan dengan kinerja guru, merupakan wujud dari kegiatan guru dalam proses pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil belajar.

Berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun

2005 tentang Guru dan Dosen:

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.³⁶

Menurut Rusman standar kerja perlu dirumuskan untuk menjadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan, atau kualitas kinerja adalah wujud

34 Mulyasa E, *Menjadi Guru Profosional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), 136.

35 Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001), 32.

36 Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (Surabaya : Kesindo Utama, 2009), 68-69.

perilaku atau kegiatan yang dilakukan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien.³⁷

Berdasarkan pendapat diatas, penulis mendefinisikan kinerja guru merupakan pencapaian yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dalam mendidik peserta didik pada jalur pendidikan.

b. Indikator Kinerja Guru

Kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan perannya sebagai guru. Menurut Majid “Standar kompetensi guru bertujuan untuk memperoleh acuan baku dalam pengukuran kinerja guru untuk mendapatkan jaminan kualitas guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran”.³⁸

Adapun ukuran kinerja menurut dapat dilihat dari empat hal, yaitu:³⁹

1. *Quality of work* – kualitas hasil kerja
2. *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
3. *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
4. *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan

³⁷Rusman, *Model-Model Pembelajaran : Mengembangkan Profesionalisme Guru*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2013), 50.

³⁸ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 6.

5. *Communication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan..

c. **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, baik faktor internal, yaitu faktor yang datang dari dalam diri guru maupun eksternal, yaitu faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Menurut Mahmudi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :⁴⁰

1) Faktor individual/personal, meliputi : pengetahuan.

Ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki setiap individu

2) Faktor kepemimpinan, meliputi, kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam suatu tim.,

39 Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta : tp, 2008), 20.

40 Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2005), 21.

kepercayaan terhadap anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

- 4) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor situasional, meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru yang dijelaskan oleh Mulyasa. Terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru baik internal maupun eksternal :⁴¹

Adapun sepuluh faktor tersebut adalah (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggungjawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari kepala sekolah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP, (9) kelompok diskusi terbimbing serta, (10) layanan perpustakaan.

Selanjutnya pendapat lain yang dikemukakan oleh Surya tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru.⁴²

41 E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung : Remaja Rodaskarya, 2007),227.

42 M. Surya, *Psikologi Pembelajaran Dan Pengajaran*. (Bandung : Pustaka Bani Quraisy, 2004), 10.

Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilatar belakangi oleh faktor-faktor : (1) imbalan, jasa (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi (4) kondisi lingkungan kerja (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sebagai acuan dan hal demikian diperlukan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama. Oleh karenanya disini peneliti memaparkan penelitian terdahulu dari karya ilmiah tesis dan jurnal. Berikut ini penelitian terdahulu peneliti paparkan:

No.	Nama /Instansi/ Tahun/Lokasi Penelitian	Judul Dan Jenis Karya Ilmiah	Rumusan Masalah	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
	1	2	3	4	5
1	Anitia Anggreini Batubara/ UIN Maulana Malik Ibrahim Malang/ 2016/Median ⁴³	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru	1. Bagaimana tingkat lingkungan kerja, kompetensi dan komitmen kinerja guru madrasah aliyah megeri	1. Lingkungan kerja dan kompensasi tergolong tinggi, sedangkan gambaran komitmen dan kinerja guru tergolong	Perbedaan : rumusan masalah, lokasi penelitian dan variabel Persamaan : jenis dan pendekatan

		Madrasah Aliyah Megeri (MAN) Di Kota Medan (Tesis)	<p>(MAN) di kota Medan ?</p> <p>2. Apakah ada Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru madrasah aliyah megeri (MAN) di kota Medan?</p> <p>3. Apakah ada Pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru madrasah aliyah megeri (MAN) di koa Medan?</p> <p>4. Apakah ada Pengaruh komitmen terhadap kinerja guru madrasah aliyah megeri (MAN) di kota Medan?</p> <p>5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara Lingkungan Kerja,</p>	<p>sangat tinggi.</p> <p>2. Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerjaterhadap kinerja guru, hal ini sesuai data $t_{hitung} (4,788) > t_{tabel} (1,988)$, signifikansi t-tes $0,000 < 0,005$.</p> <p>3. Ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja guru, hal ini sesuai data $t_{hitung} (2,325) > t_{tabel} (1,988)$, signifikansi t-tes $0,022 < 0,005$.</p> <p>4. Ada pengaruh positif dan signifikan komitmen terhadap kinerja guru, hal ini sesuai data $t_{hitung} (7,598)$</p>	n penelitian, variabel Y
--	--	--	--	--	--------------------------

43 Anita Anggreini Batubara, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Megeri (MAN) Di Kota Medan", *Tesis*. (Malang : UIN Maulana Malik Ibrahim 2016).

			Kompensasi Dan Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Megeri (MAN) Di Kota Medan ?	$> t_{\text{tabel}}$ $(1,988)$, signifikansi $t\text{-tes}$ $0,000 < 0,005$. 5. Ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan lingkungan kerja, kompensasi dan kompetensi dan komitmen terhadap kinerja guru. Dari hasil uji F $0,000 < 0,005$, besar R square = 0,641.	
2	Benny Roesly/ Universitas Negeri Yogyakarta/ 2012/Batam ⁴⁴	Pengaruh Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Lingkungan Sekolah Maitreyawira Batam. (Tesis)	1. Bagaimanakah tingkat komunikasi organisasi, komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja guru di lingkungan sekolah Maitreyawira Batam? 2. Apakah ada Pengaruh komunikasi	1. komunikasi organisasi dalam kategori baik (rerata = 71,41 dari skor maksimal yang mungkin dicapai sebesar 96), komitmen organisasi dalam kategori baik (rerata =	Perbedaan : rumusan masalah, lokasi penelitian variabel, pendekatan penelitian Persamaan : Jenis dan pendekatan penelitian, variabel X1

44 Benny Roesly, "Pengaruh Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Lingkungan Sekolah Maitreyawira Batam", *Tesis*. (Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta, 2012).

			<p>organisasi, komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja guru di lingkungan sekolah Maitreyawira Batam?</p> <p>3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara komunikasi organisasi, komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja guru di lingkungan sekolah Maitreyawira Batam?</p>	<p>44,59 dari skor maksimal yang mungkin dicapai sebesar 64), iklim organisasi dalam kategori baik (rerata = 70,37 dari skor maksimal yang mungkin dicapai sebesar 96), kinerja guru dalam kategori baik (rerata = 122,47 dari skor maksimal yang mungkin dicapai sebesar 152).</p> <p>2. komunikasi organisasi meningkatkan kinerja guru (sig = 0,012 < 0,05) ; komitmen organisasi meningkatkan kinerja guru (sig = 0,009 < 0,05;); dan iklim organisasi meningkatkan kinerja guru (sig = 0,008 < 0,05).</p> <p>3. komunikasi</p>	dan Y
--	--	--	---	--	-------

				organisasi, komitmen organisasi, dan iklim organisasi secara bersama-sama tidak meningkatkan kinerja guru karena koefisien regresi tidak signifikan ($\text{sig} > 0,05$)	
3	Nugraheni Dwi Agustin/ UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta/ 2013/Wonosobo ⁴⁵	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Dan Pengelolaan Pendidikan di SDIT Insan Mulia Wonosobo (Tesis)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan pengelolaan pendidikan di SDIT insan mulia Wonosobo ? 2. Bagaimana capaian kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan pengelolaan pendidikan di SDIT insan mulia Wonosobo ? 3. Apa sajakah faktor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan gaya kepemimpinan kepala sekolah SDIT Insan Mulia Wonosobo adalah demokratis, hal ini dapat dilihat dari peran kepala sekolah sebagai, edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. 2. Kepala sekolah cukup berhasil 	<p>Perbedaan: jenis dan pendekatan penelitian, latarbelakang masalah, teknik pengambilan data, rumusan masalah, lokasi penelitian, teknik analisis data</p> <p>persamaan : variabel X1 (gaya kepemimpinan) dan Y (kinerja)</p>

⁴⁵ Nugraheni Dwi Agustin, " Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Dan Pengelolaan Pendidikan di SDIT Insan Mulia Wonosobo", *Tesis*. (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013).

			<p>pendukung dan penghambat Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan pengelolaan pendidikan di SDIT insan mulia Wonosobo ?</p>	<p>dalam meningkatkan kinerja pendidik dan pengelolaan pendidikan. Dibuktikan dengan kompetensi pendidik sudah baik. Dalam peningkatan standar pengelolaan pendidikan sudah berjalan dengan baik</p> <p>3. Faktor pendukung : kepala sekolah sudah S2, 5 pendidik proses S2, buku perpustakaan memadai, akreditasi A, <i>full day school</i>, manajemen sekolah bagus, kurikulum JSIT dan Dinas, buku penghubung orang tua, target capaian lulusan bisa membaca dan hafal 2 juz al qu'an dan hadits, dapur logistik,</p>	
--	--	--	--	--	--

				<p>pembinaan pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik forum POMG dan program sekolah di adopsi sekolah lain. faktor penghambat 8 pendidik proses S1, minim karya ilmiah, sarpras berupa gedung masih kurang, pengalaman mengajar kurang, kepala sekolah belum bisa mengayomi pendidik laki-laki</p>	
4	<p>Vincen Calvin Joski, Yuliani Rachma Putri, Lucy Pujasari Suprpto/ Universitas Telkom Bogor/ 2015/Bogor⁴⁶</p>	<p>Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Regina Pacis Bogor (Jurnal)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adakah pengaruh komunikasi organisasi yang berlaku di SMA Regina Pacis Bogor ? 2. Adakah pengaruh kinerja yang dihasilkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh komunikasi organisasi sebesar 8.473 dengan persentase 72,3% 2. Terdapat pengaruh kinerja guru sebesar 	<p>Perbedaan : penelitian yang ini terletak pada jenis karya ilmiah, rumusan masalah, jumlah variabel, lokasi penelitian</p>

46 Vincent Calvin Josky, Yuliani Rachman Putri, Lucy Pujasari, "Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Regina Pacis Bogor, dalam *Jurnal E-Proceeding Of Management*, Vol 2 No 2, Agustus 2015.

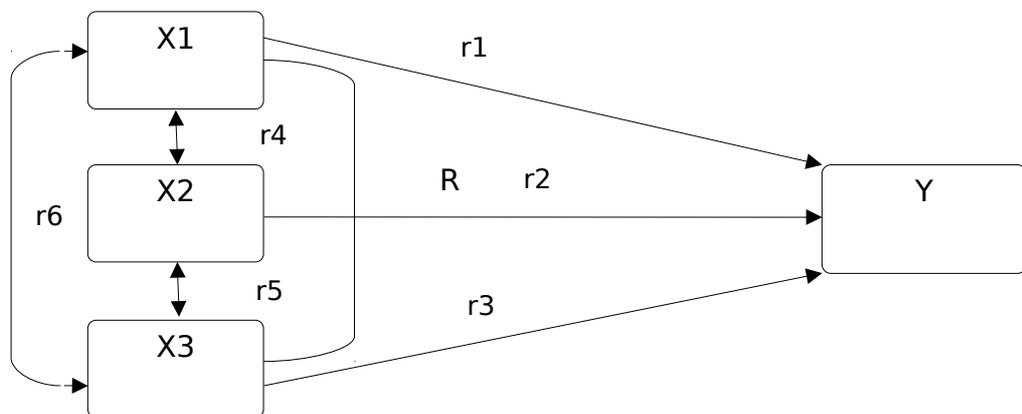
			<p>para guru di SMA Regina Pacis Bogor?</p> <p>3. Seberapa besar pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja guru di SMA Regina Pacis Bogor?</p>	<p>5004 dengan persentase 83, 68%</p> <p>3. Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja guru Hasil uji hipotesis (uji-t) menyatakan bahwa , r hitung = 2,481 > r tabel = 2,021</p>	<p>dan juga jenis penelitian</p> <p>Persamaan : jenis dan pendekatan penelitian, variabel X2 dan Y</p>
5	Bambang Syahril/ FKIP Universitas Bengkulu/2013/ Bengkulu ⁴⁷	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Guru Dan Disiplin Guru Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Di Kota Manna Bengkulu Selatan (Tesis)	<p>1. Apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan ankepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri kota Manna Bengkulu Selatan?</p> <p>2. Apakah terdapat pengaruh antara sikap guru terhadap kinerja guru SMA Negeri kota Manna Bengkulu Selatan?</p> <p>3. Apakah</p>	<p>1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan ankepala sekolah terhadap kinerja guru</p> <p>2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara sikap guru terhadap kinerja guru</p> <p>3. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara</p>	<p>Perbedaan : variabel, pendekatan penelitian, rumusan masalah, dan lokasi penelitian.</p> <p>Persamaan : jenis dan pendekatan penelitian, variabel X1 dan Y</p>

⁴⁷ Bambang Syahril, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sikap Guru Dan Disiplin Guru Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Di Kota Manna Bengkulu Selatan", *Tesis*. (Bengkulu : FKIP Universitas Bengkulu, 2013).

			<p>terdapat pengaruh antara disiplin guru terhadap kinerja guru SMA Negeri kota Manna Bengkulu Selatan?</p> <p>4. Apakah terdapat gaya kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru dan disiplin guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMA Negeri kota Manna Bengkulu Selatan?</p>	<p>disiplin guru terhadap kinerja guru</p> <p>4. Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru dan disiplin guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru .</p>	
--	--	--	--	---	--

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian di MAN 1 Tulungagung, MAN 2 Tulungagung dan MAN 3 Tulungagung dapat digambarkan sebagai berikut:



X_1 : gaya kepemimpinan (variabel bebas = *Independen*)

X_2 : komunikasi organisasi (variabel bebas = *independen*)

X_3 : spiritualitas tempat kerja (variabel bebas = *independen*)

Y : kinerja guru (variabel terikat = *dependen*)