

Kepemimpinan & Kinerja PAMONG BELAJAR

Sanggar Kegiatan Belajar



Dr. Julduz Rulaand Paus, M.Pd

Kepemimpinan & Kinerja Pamong Belajar Sanggar Kegiatan Belajar

Penulis:

Dr. Julduz Rulaand Paus, M.Pd

Editor:

Mieke O. Mandagi

Tata Letak:

Soetam Rizky Wicaksono

Penerbit

CV. Seribu Bintang

Malang – Jawa Timur - Indonesia

website: www.SeribuBintang.co.id

email : info@seribubintang.co.id

FB : www.fb.com/cv.seribu.bintang

ISBN : 978-623-7000-18-1

Edisi Pertama, Maret 2019

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang

| | |
|---|------------|
| Bab V. MOTIVASI BERPRESTASI UNTUK KEPALA SKB | 79 |
| A. MOTIVASI BERPRESTASI, KARAKTERISTIK DAN FAKTOR-FAKTOR DETERMINAN | 80 |
| B. KARAKTERISTIK MOTIVASI BERPRESTASI | 84 |
| C. FAKTOR DETERMINAN MOTIVASI BERPRESTASI | 88 |
| D. PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SKB TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI PAMONG BELAJAR SKB..... | 89 |
| E. PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PAMONG BELAJAR SKB | 92 |
| F. PENGARUH POSITIF TIDAK LANGSUNG KEPEMIMPINAN KEPALA SKB TERHADAP KINERJA PAMONG BELAJAR MELALUI BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI BERPRESTASI | 95 |
| G. PENGARUH POSITIF TIDAK LANGSUNG KEPEMIMPINAN KEPALA SKB TERHADAP KINERJA PAMONG BELAJAR MELALUI BUDAYA ORGANISASI..... | 99 |
| Bab VI. Penutup | 101 |
| A. KESIMPULAN | 102 |
| B. IMPLIKASI | 106 |
| C. SARAN | 110 |
| DAFTAR PUSTAKA | 115 |
| RIWAYAT HIDUP | 131 |

BAB I. PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Kajian terhadap Kinerja organisasi saat ini apakah itu organisasi koiporat atau pemerintah termasuk Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pemerintah Kabupaten/Kota untuk melayani dan memenuhi kebutuhan belajar masyarakat melalui jalur pendidikan nonformal, menjadi suatu keharusan jika dikehendaki organisasi dimaksud tetap *survival* dalam melaksanakan dan mewujudkan tugas pokok dan fungsinya.

Paling tidak terdapat dua alasan mengapa kinerja menjadi *center of gravity* (pusat daya tarik). Pertama, perubahan lingkungan yang semakin dinamis, *turbulendan* tidak menentu menyebabkan tingkat persaingan organisasi semakin hari semakin tajam dan bahkan mengarah pada situasi *hyper-competition*. Kedua, ketertarikan berbagai kalangan terhadap isu kinerja terutama karena kinerja merupakan alat ukur yang bisa diandalkan untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan sebuah organisasi. Peran kinerja bukan hanya penting bagi kehidupan organisasi tetapi juga bagi kehidupan masyarakat pada umumnya. (D'Aveni 1994 dalam Achmad Sobirin, Modul 1:1.2014:6-7).

Mengapa kinerja SKB patut untuk dikaji. Untuk menjawab pernyataan dimaksud diawali dengan membahas tentang dukungan regulasi yang melandasai SKB. Dalam Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Tentang Dasar, Fungsi dan Tujuan Pasal 2 sebagai berikut: "Pendidikan Nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945" selanjutnya dalam Pasal 3 dikemukakan:

Mencermati makna yang tersurat dan tersirat dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 yang dimaksud jelas bahwa untuk mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional, menjadi tanggungjawab semua pihak jajaran pendidikan satuan pendidikan dari tingkat kementerian sampai kepala

sekolah dasar, Kepala SKB, guru-guru, pengelola dan pamong belajar yang mengabdikan di daerah, terpencil, terluar, tertinggal dan terdepan.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Bab VI tentang Jalur, Jenjang dan Jenis Pendidikan Bagian Kesatu Umum Pasal 13 angka 1 disebutkan sebagai berikut: “jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, nonformal dan informal yang saling melengkapi dan memperkaya”. Selanjutnya pada Bagian Kelima tentang Pendidikan Nonformal Pasal 26 angka 1 dan 6 disebutkan sebagai berikut:

Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah dan/atau pelengkap pendidikan formal. Pendidikan Nonformal meliputi pendidikan keca-kapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. (Anonimus, Undang-undang RI Nomor 14 & Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru dan Dosen.

B. SANGGAR KEGIATAN BELAJAR

SKB adalah salah satu lembaga pendidikan satuan pendidikan Nonformal 1, yang menyelenggarakan semua bidang tugas dari pendidikan nonformal sebagaimana diatur dalam pasal 6 dimaksud. Karena itu SKB memiliki peran strategis untuk memenuhi kebutuhan belajar masyarakat yang tidak sempat atau bahkan “terbuang” dari sistem dan proses pendidikan formal. SKB turut berperan untuk *mencerdaskan kehidupan bangsa bagi masyarakat yang kurang beruntung* termasuk diantaranya menyelenggarakan pendidikan kesetaraan bagi peserta didik yang putus sekolah jenjang SD, SMP dan SMA/SMK.

Secara nasional SKB belum banyak berperan karena masih terdapat anak putus sekolah sebanyak 4.1 juta anak usia 6-21 Tahun (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam

<http://www.pikiran-rakyat.com/pendidikan/2017/>. Diakses, Selasa, 30 Oktober 2018 pukul 05.25 wita). Data UNICEF tahun 2016 sebanyak 2,5 juta anak Indonesia tidak dapat menikmati pendidikan lanjutan yakni 600 ribu anak usia SD dan 1,9 juta anak usia SMP. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada, mengumumkan hasil penelitian. Hasil bantuan Siswa Miskin Endline di Sumatera Utara, Jawa Barat, Jawa Timur dan tempat lainnya ada yang menarik. Sebanyak 47,3 persen responden menjawab tidak bersekolah lagi karena masalah biaya, kemudian 31 persen karena ingin membantu orang tua dengan bekerja serta 9,4 persen karena ingin melanjutkan pendidikan nonformal seperti pesantren atau mengambil kursus keterampilan lainnya.

([http://student.cnnindonesia.com/celokasi/20170417145047-44520\(S082/liimuinva-angka-putus-sekolah-di-indonesia](http://student.cnnindonesia.com/celokasi/20170417145047-44520(S082/liimuinva-angka-putus-sekolah-di-indonesia)). Diakses, Selasa, 30 Oktober 2018 Pukul 05.30.wita).

Bagaimana dengan keadaan anak putus sekolah di Provinsi Sulawesi Utara. Data tahun 2014 terdapat 1.259 siswa tak melanjutkan pendidikan. Paling banyak adalah siswa SD sebanyak 416 siswa, SMP 389 siswa, SMA 173 siswa dan SMK 281 siswa. (<http://manadonline.com/read/2015/04/07/1259-siswa-sulut-putus-sekolah/8478> . Diakses, Selasa 30 Oktober 2018 pukul 05.42. wita).

“jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, nonformal dan informal yang saling melengkapi dan memperkaya”

Untuk menangani anak-anak putus sekolah dimaksud menjadi salah satu tugas pokok dan fungsi SKB sebagai Satuan Pendidikan Nonformal (SPNF) seperti diatur dalam Peraturan Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Nomor 1453 tahun 2016 Tentang Petunjuk Teknis Pendidikan Nonformal Sanggar Kegiatan Belajar sebagai berikut:

1. Pembentuk rombongan belajar program Paud dan Dikmas
2. Penyelenggaraan pembelajaran program Paud dan Dikmas
3. Pengembangan Kurikulum, bahan ajar dan media belajar muatan local
4. Penyelenggaraan evaluasi pembelajaran program Paud dan Dikmas

5. Penyelenggara program percontohan program Paud dan Dikmas
6. Pembimbingan program Paud dan Dikmas di masyarakat
7. Penyelenggaraan desa binaan Paud dan Dikmas
8. Pelaksanaan pengabdian masyarakat yang terkait dengan program Paud dan Dikmas
9. Pelaksanaan pengaruh kerjasama dengan orangtua peserta didik dan masyarakat
10. Pelaksana Admisnitiasi Sanggar Kegiatan Belajar

Selanjutnya dalam Perdirjen Paud-Dikmas nomor 1453 tahun 2016 dalam Bab III diatur tentang Indikator keberhasilan SKB sebagai satuan pendidikan nonformal sejenis yang mencakup Indikator Keberhasilan Kelembagaan (IKK) dan Indikator Keberhasilan Pelaksanaan Program (IKPP). Untuk Indikator Keberhasilan Kelembagaan antara lain pada angka 5 yaitu terakreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) Paud-Dikmas, dan Indikator Keberhasilan Pelaksanaan Program yaitu:

1. Semakin banyak program Paud dan Dikmas diselenggarakan di SKB dan atau di masyarakat sebagai binaan SKB
2. Program yang dibentuk memenuhi delapan SNP
3. SKB memiliki desa binaan khusus
4. SKB melaksanakan pembinaan ke satuan pendidikan lain
5. SKB melaksanakan pengabdian pada masyarakat
6. Semua dokumen kerja teradministrasi dengan baik
7. Data dan program informasi program tersajikan dengan bagus dan lengkap
8. Pengaruh dengan pemangku kepentingan berjalan dengan baik
9. Memperoleh dukungan dari berbagai pihak.

Data di lapangan menunjukkan bahwa, pelaksanaan IKK dan IKPP dari SKB sebagai SPNF kenyataannya mengalami hambatan. Kenyataan menunjukkan bahwa dari 20 (dua puluh) SKB di Provinsi Sulawesi Utara hanya sebagian kecil atau dengan persentase yang sangat tergolong rendah yang terakreditasi padahal, akreditasi adalah salah satu tolok ukur yang

menjelaskan tentang aktivitas dan eksistensi SKB sebagai lembaga pendidikan satuan pendidikan nonformal dan sebagai pertanggungjawaban publik. Dengan kata lain akreditasi lembaga adalah upaya untuk mengukur kinerja SKB sebagai perwujudan dari *good corporate governace*. Karenanya tidak berlebihan jika dikatakan bahwa kinerja merupakan manifestasi dari demokrasi organisasi (Nymans, 2012, dalam Achmad Sobirin,/Modul 1, 2014:1.7). Terkait dengan pelaksanaan Indikator Keberhasilan program, data yang diperoleh melalui pengaruh langsung dengan beberapa Kepala SKB pelaksanaan program sangat beragam untuk SKB Manado misalnya tiga tahun terakhir belum melaksanakan program kesetaraan kecuali tahun 2018 melaksanakan satu program keterampilan, SKB Tombariri dua tahun terakhir dengan kegiatan Pendidikan Kesetaraan, PAUD, PKW dan PKK, SKB Minahasa Utara hanya Pendidikan Kesetaraan Paket C demikian juga dengan SKB Tomohon sedangkan SKB Minahasa Selatan dengan kegiatan Pendidikan Kesetaraan, PAUD dan PKW.

Ditilik dari aspek kesejarahan, SKB didirikan oleh Pemerintah tahun 1981 melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah Pemuda dan Olah Raga (Ditjen Diklusepora) Depdikbud dengan tujuan untuk melakukan koordinasi, sinkronisasi dan pengembangan pembelajaran program pendidikan luar sekolah serta pemuda dan olah raga dalam bentuk pemberantasan buta aksara dan pengentasan kemiskinan 15% penduduk kita.

“akreditasi lembaga adalah upaya untuk mengukur kinerja SKB sebagai perwujudan dari good corporate governace. Karenanya tidak berlebihan jika dikatakan bahwa kinerja merupakan manifestasi dari demokrasi organisasi”

SKB saat itu cukup berhasil dalam membantu program- program Diklusepora termasuk pemberantasan buta aksara. Perubahan sistem pemerintahan di Indonesia dari pemerintahan sentralis ke pemerintah otonomi daerah, keberadaan SKB yang sebelumnya tanggung jawab pemerintah pusat menjadi tanggung jawab pemerin-tah daerah kabupaten/kota. Dengan perubahan itu, status SKB adalah sebagai Unit

pelaksana teknis (UPT) di bawah dinas pendidikan kabupaten/kota belum menunjukkan prestasi yang menggembirakan (Lampiran 1 Perdirjen Paud dan Dikmas NO 1453 tentang Petunjuk Teknis Pendidikan Nonformal Sanggar Kegiatan Belajar, 2016:1-2).

C. KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan menunjuk pada kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Karenanya, setiap pemimpin dituntut kemampuan, integritas dan kompetensinya secara sinambung mengembangkannya agar menjadi motor penggerak para anggotanya. Tercapainya suatu tujuan skala nasional, regional atau lokal tergantung pada kepemimpinan seseorang yang memimpin suatu instansi atau organisasi. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal ditentukan oleh kepemimpinan dimana pemimpinlah yang bertanggung-jawab. Dengan demikian, kepemimpinan (merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan.

Kepemimpinan yang diterapkan oleh para Kepala SKB di Provinsi Sulawesi Utara khususnya SKB yang menjadi lokasi penelitian ini, cenderung belum menampilkan atau mewujudkan karakteristik sifat Kepemimpinan efektif. Mereka sulit keluar dari kegiatan rutinitas setiap hari, dimana setiap kegiatan yang dilaksanakan terkesan hanya menunggu bantuan “dari atas”. Kerjasama dengan *Stakeholders* belum tercipta dengan baik. Sifat kepemimpinan yang demikian akan berdampak negatif terhadap budaya organisasi yang mengutamakan budaya kerja dan motivasi berprestasi untuk menghasilkan karya-karya kreatif-inovatif oleh pamong belajar. Hasil riset para ahli terhadap pemimpin-pemimpin senior yang efektif memiliki: (1) pengetahuan yang relevan dengan produk, teknologi, market dan orang, (2) ketajaman berpikir kemampuan analitis, kapasitas berpikir strategik dan multidimensional, (3) *track record* (rekam jejak) yang baik, (4) sebagai pemain kunci yang menyuarakan pengaruh internal dan eksternal lembaga,

(5) keterampilan interpersonal yang baik, (6) energik, memiliki motivasi yang tinggi untuk memimpin dan percaya diri. (Kotter, 1988 dalam Husaini Usman, 2013:436).

“Kepemimpinan menunjuk pada kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar mencapai tujuan organisasi yang dipimpinya”

Pakar lainnya menemukan bahwa mutu lembaga ditentukan oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksud disebut gaya *Management by Working About* (MBWA) (Peter dan Austin, 1986, dalam Husaini Usman 2013:436). Hasrat untuk meningkatkan mutu harus berjalan-jalan, turun ke bawah dan tidak hanya dikomunikasikan di belakang meja. Gaya MBWA menekankan pentingnya kehadiran pemimpin dan pelaksanaan stafnya terhadap *input*, proses dan *output* untuk peningkatan mutu. Gaya MBWA ini mementingkan komunikasi visi dan nilai-nilai mutu kepada staf internal dan pelanggan eksternal. Disarankan agar pentingnya memimpin yang bermutu (unggul) dan mementingkan mutu, komitmen terhadap mutu menjadi milik utama setiap pemimpin. Peningkatan mutu membutuhkan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat patut memiliki beberapa prinsip kepemimpinan pendidikan abad 21 disarikan sebagai berikut kepemimpinan harus: (1) dapat dipercaya, (2) menggunakan kebenaran, (3) menggunakan pengetahuan nilai inti bersama, (4) mendengarkan seluruh suara guru, siswa, staf orangtua dan lain-lain, (5) menghasilkan visi yang baik, (6) berdasarkan data yang benar, (7) berjalan dengan introspeksi dan refleksi, (8) memberdayakan dirinya sendiri dan orang lain serta melibatkan orang lain dalam informasi dan pengambilan keputusan dan (9) pengidentifikasian dan perlakuan terhadap hambatan-hambatan personal dan organisasional untuk berubah (Husaini Usman, 2013:407-412). Kepemimpinan Kepala SKB dimaksudkan adalah pemimpin yang berorientasi pada: (1) perilaku pemimpin, (2) pengikut, (3) dan antar pengaruh untuk mencapai tujuan.

Terdapat dua variabel utama dari perilaku yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu: (1) perilaku dengan orientasi tugas *{task oriented}* dan

(2) perilaku dengan orientasi orang *{people oriented}*). Makin tinggi perilaku perhatian pada tugas dan pada orang, maka kepemimpinan makin menjadi efektif. (<http://allbookssharing.blogspot.com/2016/10/perilaku-kepemimpinan-efektif.html>. Diakses, Jumat 07 September 2018. Pkl. 21.35). Budaya organisasi sebagai penyatu hati dan pikiran yang mendorong setiap orang dalam suatu organisasi bersatu hati, bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi yang dirumuskan secara bersama. Kepemimpinan dan budaya organisasi adalah dua kata yang turut menentukan berhasil atau gagal suatu organisasi. Pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan. Budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Ia mengilustrasikan interkoneksi ini dengan melihat pengaruh antara kepemimpinan dan budaya dalam konteks siklus kehidupan organisasi. (Bass dan Avollo, 1993 dan Schcin, 2004 dalam Abud Hakim dan Anwar Adipopo EKOBIS Vol. 16 No. 1, Januari 2015:1).

“Terdapat dua variabel utama dari perilaku yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu: (1) perilaku dengan orientasi tugas (task oriented) dan (2) perilaku dengan orientasi orang (oriented)”

D. KEPEMIMPINAN SKB

SKB sebagai lembaga pencerdikan satuan pendidikan nonformal, dalam kenyataannya belum menjadi suatu lembaga yang memungkinkan tumbuhnya dorongan bekerja yang kuat yang bermuara pada kinerja para pamong belajar. Budaya organisasi di SKB pada umumnya cenderung belum menjadi lokomotif yang mendorong semangat berkarya untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengembangkan karya-karya inovatif dan produktif. Budaya organisasi di SKB dalam kenyataannya, belum mampu menyatukan sikap, rasa dan semangat juang bersama yang memungkinkan tumbuh suburnya nilai kebersamaan, kesetiakawanan sosial dikalangan para pamong belajar, sehingga memicu dan memacu kerja untuk menghasilkan karya-karya terbaik.

“Budaya organisasi sebagai penyatu hati dan pikiran yang mendorong setiap orang dalam suatu organisasi bersatu hati, bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi yang dirumuskan secara bersama. Kepemimpinan dan budaya organisasi adalah dua kata yang turut menentukan berhasil atau gagal suatu organisasi”

SKB sebagai unit pelaksana teknis Pemerintah Daerah dalam rangka melayani dan memenuhi kebutuhan belajar masyarakat yang tidak terpenuhi pada satuan pendidikan sekolah, selayaknya membangun dan mewujudkan budaya organisasi yang mengikat hati, pikiran dan rasa para pamong belajar agar merasa *home* dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Sesungguhnya kondisi ini dalam pengamatan belum terwujud di salah satu satuan pendidikan nonformal dimaksud. Padahal, budaya organisasi adalah suatu falsafah, ideology, nilai-nilai, keyakinan, harapan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik, budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team noik*, *leaders* dan *characteristic of organization* dan *administration pi ocess* yang berlaku. Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. (H. Telman Koesmono dalam *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vo. 7, NO. 2 September 2005:171-188).

“Budaya organisasi di SKB pada umumnya cenderung belum menjadi lokomotif yang mendorong semangat berkarya untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengembangkan karya- karya inovatif dan produktif”

Sebenarnya budaya organisasi bagi karyawan dimaknai sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Budaya organisasi mendorong karyawan untuk selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sasaran. Dengan demikian budaya organisasi bagi karyawan bermanfaat: (1) memberikan arah dan pedoman berperilaku dalam perusahaan, (2) agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung

jawab masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu/bagian dengan individu/bagian yang lain saling melengkapi dalam kegiatan perusahaan, (3) mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas lebih baik dan (4) untuk mencapai sasaran pasti tentang karir diperusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing (Ismail Nawawi, 2013:72-73). Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi: (1) menunjukkan identitas, (2) menunjukkan batasan peran yang jelas, (3) menunjukkan komitmen kolektif, (4) membangun stabilitas sistem sosial, (5) membangun pikiran sehat dan masuk akal dan (6) memperjelas standar perilaku (Wibowo, 2016:47).

Motivasi berprestasi memiliki peran penting bagi setiap orang untuk menjadikan dirinya produktif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, termasuk bagi para pamong belajar SK.B. Idealnya, setiap individu pamong belajar seharusnya memiliki motivasi berprestasi unggul tanpa harus menunggu perintah dari atasan. motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu usaha dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi terbaik. Danim dan Supamo (2009) menjelaskan indikator motivasi berprestasi, yaitu: (1) suka mengatasi rintangan; (2) ingin maju; (3) menyelesaikan tugas dengan cepat; (4) bekerja keras; (5) berusaha menjadi yang terbaik; (6) senang menyelesaikan tugas-tugas yang sukar; dan (7) pantang menyerah. Sungguhpun harus diakui bahwa, hal ini belum terwujud dalam proses kerja setiap hari. Waktu terbuang percuma dengan alasan tidak ada pekerjaan yang hams dikerjakan. Padahal sebagai pamong belajar yang sebenarnya memiliki tugas yang sama bahkan lebih luas dari tugas pokok guru pada pendidikan sekolah formal.

Motivasi berprestasi yang dimiliki setiap orang diricikan oleh semangat juang tinggi, tepat waktu, selalu dengan perhitungan matang sebelum bertindak, berani mengambil resiko agar tujuan dapat tercapai, hemat dan percaya diri, menjadi faktor penentu bagi mereka untuk mencapai kinerja tergolong tinggi dalam organisasi atau usaha pribadi. Motivasi berprestasi

tidak muncul dengan sendirinya. Motivasi berprestasi atau *Need for Achievement* (N'Ach) oleh David C. McClelland dalam Wijono (2010:40) dijelaskan bahwa, individu akan mengerjakan sesuatu dengan gigih dan resiko kerjanya adalah moderat, maka dia akan berhasil dan lebih bertanggung jawab dan memperoleh umpan balik atas hasil prestasinya. Motif berprestasi ini mengarah pada kepentingan masa depan dibandingkan masa lalu atau masa kini, dan individu akan menjadi lebih kuat dalam menghadapi kegagalan karena dirinya dapat memperkirakan situasi yang akan datang untuk memperoleh prestasi yang lebih baik dalam bekerja.

BAB II. KINERJA SKB

A. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja (*performance*) menurut *The Scribner* dalam Kamus Bantam *EnglisDictionary* (1979) oleh Prawirosentono (1999:2) dalam H. Ismail Nawawi, (2013:211) menyatakan bahwa kinerja (*Performance*) berasal dari akar kata *to perform* yang mempunyai beberapa makna sebagai berikut:

1. Melakukan, menjalankan dan melaksanakan
2. Memenuhi, menjalankan kewajiban suatu nazar.
3. Menjalankan suatu karakter dalam suatu permainan
4. Menggambarkan dengan suara atau alat musik
5. Melaksanakan atau menyempumakan suatu tanggungjawab
6. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan
7. Memainkan pertunjukkan musik
8. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan padanya.

Secara konseptual, kinerja dapat dikaji dari dua segi yaitu: kinerja pegawai sebagai individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi dan kinerja organisasi adalah keseluruhan hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Keduanya mempunyai pengaruh erat. Kinerja individu organisasi menggambarkan kinerja individu pegawai dalam suatu organisasi. (H. Ismail Nawawi, (2013:212).

Sekelompok pakar mendefinisikan Kinerja karyawan dengan fokus sebagai berikut: (1) merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik

bersifat fisik/material maupun non fisik/non material, (2) menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas dimaksud biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target.

“kinerja dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”

Berangkat dari yang dimaksud, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “unjuk kerja” dari seorang karyawan, (3) perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, (4) hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, (5) pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu, (6) kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain, yang menyatakan kinerja sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan, dan diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif dan (7)

Penilaian instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerja akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti output, pencapaian tujuan, pemenuhan *deadline*, penggunaan, jam kerja dan ijin sakit. (H. Hadari Nawawi, 2005; Cokroaminoto, 2007; Veithzal Rivai, 2005; Byars, 1984; Suharto dan Cahyono, 2005; Fuad Mas'ud, 2004; Bain, 1982, Me Nesse-Smith 1996; Belcher 1987, dalam Me Nesse-Smith 1996).

Beberapa pakar lain memaknai kinerja sebagai berikut: (1) keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya (*performance*), (2) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (3) kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, (4) kesungguhan usaha yang dilakukan seseorang, yang berdampak pada hasil yang diperoleh, (5) prestasi kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Juga pendapat yang senada Pengaruh Kepemimpinan dan (6) kinerja sebagai perilaku (tingkah laku), biasanya berlangsung dalam kurun waktu yang lama. (Vroom dalam Asmani, 2012:130; Mangkunegara, 2004:67; Asmani, 2012: 130; Rivai, dkk., 2005:15-16; Haryono dalam Rahardja, 2004:4-5; Brury oleh Catania, dalam Rahardja, 2004:4-5).

Beberapa pakar memberikan pandangan tentang kinerja yang menekankan dan mengartikan kinerja sebagai berikut: (1) *therecord of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*, aspek yang ditekankan dalam defmisi dimaksud adalah catatan tentang hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Jadi kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai, (2) *performance* atau hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika dan (3) tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi dimaksud dan (4) dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. (Bernardin dan Russel, 1993:379 dalam Yeremias T. Keban, 2004:192; Suyadi Prawirosentono, 1999:2; Bastian, dalam Hessel Nogi, 2005:175 Bastian dalam Hessel Nogi, *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* Tahun 2003 dalam Yeremias T. Keban, 2004:193).

“Beberapa pakar lain memaknai kinerja sebagai berikut: (1) keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya (j^ob performance), (2) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Gagasan beberapa pakar mengemukakan arti kinerja disarikan sebagai berikut: (1) hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam Universitas Sumatera Utara melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atas kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, (2) tingkat pencapaian hasil kerja atas pelaksanaan tugas tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, (3) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam tnelaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan (4) penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan penampilan individu maupun kelompok keija personil, tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personil dalam organisasi. (Rivai, 2008; Simanjuntak, 2005; Alwi, 2001 dan Mangkunegara, 2005

dalam File:///D:/Data%20word/Motivasi%20berprestasi%202015/Motiv%20nd%20kepmimpinn.Pdf. Diakses, 18 September 2018 Pkl. 19.12).

Berdasarkan ragam gagasan dari pakar dimaksud, dirumuskan bahwa kinerja adalah: (1) hasil atau tingkat keberhasilan, (2) tingkat pencapaian hasil kerja atas pelaksanaan tugas tertentu, (3) hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dapat dicapai seseorang pegawai dan (4) penampilan hasil karya personil, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, kewenangan dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan.

B. Pengertian Kinerja Pamong Belajar SKB

Dalam Perdirjen Paud dan Dikmas Nomor 1453 Tahun 2016 sebagaimana dikemukakan pada hal 4 karya ini Bab II Ruang Lingkup A Pengertian SKB sebagai Satuan Pendidikan. Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) sebagai satuan pendidikan nonformal sejenis. Artinya, SKB merupakan kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan program pendidikan nonformal. B. Kedudukan. SKB adalah satuan pendidikan nonformal sejenis dibawah Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. SKB secara teknis administrasi bertanggungjawab kepada kepala dinas pendidikan di kabupaten/ kota dan secara teknis edukatif dibina oleh kepala bidang yang bertanggung jawab pada pelaksanaan program Paud dan Dikmas di dinas pendidikan kabupaten/kota.

Tugas dan Fungsi SKB. SKB sebagai satuan pendidikan sejenis memiliki tugas untuk menyeleng-garakan program, memberikan bantuan teknis dan pengabdian kepada masyarakat di bidang Paud dan Dikmas. Dalam melaksanakan tugasnya SKB mempunyai fungsi antara lain: membentuk rombongan belajar program Paud dan Dikmas dan menyelenggarakan program Paud dan Dikmas. Kepala SKB adalah pamong belajar yang diberikan tugas tambahan sebagai kepala. Kepala SKB bertanggungjawab kepada kepala dinas pendidikan kabupaten/kota. Dalam melaksanakan kegiatan, Kepala SKB dikoordinasi-kan oleh kepala bidang yang membidangi Paud dan Dikmas di dinas pendidikan kabupaten/kota. Kepala SKB mempunyai tugas, memimpin, merencanakan, melaksana-kan dan mengendalikan penyelenggaraan pendidikan nonformal di lingkungan SKB. Pendidik utama di SKB adalah Pamong Belajar, yang memiliki tugas pembentukan rombongan belajar, pembelajaran, pembimbingan dan pengabdian. Pamong Belajar adalah PNS yang diangkat dalam jabatan fungsional tertentu. ([www. google, com/sea](http://www.google.com/sea). Diakses, Rabu, 20 Maret 2019 Pkl. 19.00. wita). Dari penjelasan sebelumnya dapat diketahui bahwa Kepala SKB, Pamong Belajar dan SKB adalah lembaga pendidikan nonformal milik pemerintah. Dengan demikian tolok ukur keberhasilan kinerja SKB sebagai

satuan pendidikan nonformal sejenis, diketahui sejauhmana SKB dapat melak-sanakan TUPOKSI nya seperti diatur dalam Perdirjen 1453 dimaksud.

“Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) sebagai satuan pendidikan nonformal sejenis. Artinya, SKB merupakan kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan program pendidikan nonformal”

C. Faktor-Faktor Penentu Kinerja

Kinerja atau unjuk kcrja telah menarik minat banyak pihak untuk dikaji, karena memiliki urgensinya antara lain sebagai cerminan mutu proses dan luaran suatu organisasi khususnya organisasi pendidikan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Keberhasilan suatu organisasi pendidikan dalam mewujudkan tugas pokok dan fungsinya jelas ditentukan oleh ragam faktor penentu antara lain: (1) *quantity of work*, (2) *quality of work*, (3) *job knowledge*, (4) *creativeness*, (5) *cooperation*, (6) *dependability*, (7) *initiative*, dan (8) *personal qualities*. Terdapat beberapa aspek yang sama dari pandangan sebelumnya, dimana pakar lainnya menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja yaitu: (1) *quantity*, (2) *quality*, (3) *teamwork*, (4) *innovation* dan (5) *independence* Chung/Megginson (1981 dan Fayol dalam Sugiyono, 2012:104 dan 108).

Beberapa pakar dalam kajiannya berpendapat bahwa faktor- faktor yang memengaruhi kinerja yaitu: (1). Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berpengaruh dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai, 2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berpengaruh dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal hal yang berpengaruh dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja) 3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berpengaruh dengan kebijaksanaan pemerintah dan pengaruh industrial manajemen. Pandangan pakar lainnya menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja yaitu: 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), 2) Pendidikan, 3) Keterampilan, 4) Manajemen kepemimpinan, 5) Tingkat penghasilan, 6) Gaji dan kesehatan, 7) Jaminan sosial, 8) Iklim kerja, 9) Sarana dan prasarana, 10) Teknologi, dan

11) Kesempatan berprestasi. Selanjutnya faktor penentu kinerja yaitu: 1) faktor kemampuan (*ability*). Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. 2) faktor motivasi: Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. (Simanjutak, 2005; Sedarmayanti 2007, Mathis dan Jackson 2002 dalam <file:///d:/data%20word/teori%20kineria%202015/teori%20kineria%2011.pdf> f. Diakses, 12 Desember 2018 Pkl. 19.02).

Memang terdapat beragam faktor penyebab kinerja organisasi. Hal itu dipengaruhi oleh sudut pandang dan pengalaman para pakar. Pandangan mereka pada intinya menekankan bahwa faktor-faktor penyebab kinerja adalah sebagai berikut: (1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi dimaksud ; b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi ; c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan ; d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan; e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi; f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan (2) kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, lebih lanjut kedua faktor dimaksud mencakup : a. Faktor eksternal, yang terdiri dari : 1) Faktor politik, yaitu hal yang berpengaruh dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang

berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan memengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal. 2) Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar. 3) Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang memengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi. b. Faktor internal, yang terdiri dari: 1) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi. 2) Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada. 3) Sumber Daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan. 4) Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan. (Ruky dalam Hessel Nogi, 2005:180 dan Atmosoeperto, dalam Hessel Nogi, 2005:181).

“pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya”

Mengacu pada berbagai gagasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penyebab kinerja suatu organisasi secara garis besarnya yaitu faktor internal (faktor dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (faktor dari luar organisasi). Setiap organisasi jelas memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda hal ini dapat terjadi karena dipengaruhi oleh potensi lingkungan internal dan potensi lingkungan eksternal yang berbeda pula.

D. Kinerja Pamong Belajar

Kinerja pamong belajar adalah kemampuan dan keberhasilan pamong belajar dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang dialur dalam Perdirjen PAUD-DIKMAS nomor 1453 tahun 2016 dengan Indikator: 1)

dimilikinya nomor pokok satuan pendidikan (NPSN) di dapodik kemdikbud, 2) dibentuknya struktur organisasi sdsuai dengan petunjuk teknis dan berjalan dengan baik, 3) terpenuhinya kelengkapan kelembagaan, 4) terbentuknya dewan penyantun dan telah melaksanakan tugas, 5) terakreditasi oleh BAN PAUD-DIKMAS, 6) tertatanya pengaturan sarana dan prasarana, 7) berjalannya koordinasi dan pelaporan SKB ke dinas pendidikan dan DITJEN PAUD DAN DIKMAS, dan 8) pelaksana pengabdian masyarakat yang terkait dengan program Paud dan Dikmas. Indikator-indikator tersebut dilaksanakan dengan berlandaskan: 1) *quantity of work*, 2) *quality of work*, 3) *job knowledge*, 4) *creativity*, 5) *cooperation*, 6) *dependability*, 7) *initiative*, 8) *personal* dan 9) *qualities*.

E. Pengaruh Kepemimpinan Kepala SKB terhadap Kinerja Pamong Belajar SKB

Berkenaan dengan kinerja atau *performance* dari akar kata *to perform* mempunyai beberapa makna antara lain: (1) melakukan, menjalankan dan melaksanakan, (2) memenuhi, menjalankan kewajiban suatu nazar, (3) menjalankan suatu karakter dalam suatu permainan dan (4) melaksanakan atau menyempumakan suatu tanggung jawab (Ismail Nawawi, 2013:211-212). Dengan menjadikan gagasan-gagasan dimaksud sebagai pijakan berpikir maka dapat ditegaskan bahwa antara kepemimpinan dan kinerja terdapat pengaruh yang sangat erat disatu pihak kepemimpinan adalah upaya memengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan, sedangkan kinerja bermakna melakukan, menjalankan atau melaksanakan. Secara singkat dapat ditegaskan bahwa pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya agar orang yang dipimpinnya melakukan atau melaksanakan sesuatu untuk selanjutnya disebut sebagai suatu kinerja. Karenanya dapat dikemukakan bahwa kinerja individu atau organisasi ditentukan atau dipengaruhi oleh pemimpin yang melaksanakan proses kepemimpinannya. Penelitian yang dilaksanakan ini berupaya untuk membuktikan apakah Kepemimpinan Kepala SKB dapat memberi pengaruh terhadap kinerja pamong belajarnya.

F. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pamong Belajar SKB

Beragam faktor yang memengaruhi suatu organisasi termasuk ke dalam faktor eksternal antara lain, kecenderungan global yang semakin menuntut setiap orang harus memiliki kompetensi, pertumbuhan demografis yang begitu cepat, sosial, ekonomi dan politik dalam negeri. Termasuk ke dalam faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan yang paling besar peranannya adalah “budaya organisasi yang dianut setiap sumberdaya manusia dalam organisasi”...”organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negatif bagi organisasi” (Wibowo, 2016:1).

Budaya organisasi perlu dikembangkan selaras dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Perkembangan organisasi harus diarahkan pada terwujudnya budaya berprestasi, yaitu tipe budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang. Budaya berprestasi menekankan pada pekerjaan yang dilakukan daripada sekedar peran. Budaya organisasi beragam variasinya, sumber manusianya, dilihat dari segi gender, usia, suku, ras, tingkat pendidikan, pengalaman, kompetensi maupun latar belakang budaya. Untuk masalah dimaksud diperlukan pengelolaan keberagaman budaya atau *diversity management*. Dengan demikian organisasi diharapkan mampu mengelola keberagaman dengan mengubah dari sifatnya sebagai hambatan menjadi sebuah kekuatan budaya organisasi. Kinerja organisasi dapat ditingkatkan untuk mengelola sumber daya manusia dengan baik. Untuk itu hanya digunakan sumber daya manusia yang tepat dan baik, mampu memberikan penghargaan pada orang yang tepat, mempromosikan orang dengan benar, memberikan insentif dengan benar dan mengorganisasi untuk mendapatkan kontribusi dari sumber daya manusia (Frederick A. Miller dan Judith H. Katz, 2002:6; Terrence E. Deal dan Jan A. Kennedy, 2000:225 dalam Wibowo, 2016:3-4).

Dengan demikian, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja individu atau kinerja organisasi. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

individu atau organisasi sangat kuat atau positif, jika budaya organisasi menempatkan dan menghargai manusia sesuai kinerja yang dinyatakan atau dihasilkan. Karenanya penelitian yang dilaksanakan ini diharapkan akan membuktikan apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pamong belajar SKB di lokasi penelitian.

Kondusif tidaknya budaya organisasi akan sangat mempengaruhi motivasi berprestasi setiap orang baik secara individu maupun kelompok. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa, sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan

G. Pengaruh Positif Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pamong Belajar melalui Motivasi Berprestasi

Budaya organisasi memiliki peranan penting bagi setiap orang yang tergabung dalam suatu organisasi. Kondusif tidaknya budaya organisasi akan sangat mempengaruhi motivasi berprestasi setiap orang baik secara individu maupun kelompok. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa, sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi dimaksud terdiri dari orang-orang yang baik dan profesional. Seirama dengan pandangan sebelumnya yaitu kinerja berarti prestasi kerja, prestasi melaksanakan sesuatu pekerjaan. Itu berarti kinerja organisasi merupakan suatu prestasi kerja dan proses penyelenggaraan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Karenanya, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi untuk selanjutnya motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja individu maupun kelompok. Dengan demikian jika dikehendaki pengaruh yang kuat dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka fokus utama budaya organisasi harusnya terhadap motivasi berprestasi yang nantinya memberi pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pamong belajar SKB di lokasi penelitian.

H. Pengaruh Positif tidak Langsung Kepemimpinan Kepala SKB terhadap Kinerja Pamong Belajar melalui Motivasi Berprestasi

Pada bagian terdahulu telah dikemukakan bahwa, kepemimpinan adalah upaya untuk memengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Kinerja sebagaimana maknanya juga telah dipaparkan terdahulu yaitu melaksanakan, mengerjakan sesuatu simgguhpun apa yang dilakukan itu tidak sesuai dengan keinginannya. Terkait dengan motivasi berprestasi sebagaimana maknanya telah diuraikan terdahulu antara lain sebagai motor atau penggerak semangat bekerja atau semangat berusaha. Sebenarnya antara ketiga kata dimaksud (kepemimpinan, kinerja dan motivasi berprestasi) memiliki pengaruh yang sangat erat. Secara singkat dapat ditegaskan bahwa, kepemimpinan jelas memengaruhi kinerja dan juga memengaruhi motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi memengaruhi kinerja dan juga dapat memengaruhi kepemimpinan seseorang, demikian halnya dengan kinerja dapat memengaruhi kepemimpinan. Dengan demikian ketiga kata atau konsep dimaksud adalah saling memengaruhi satu dengan lainnya.

Masalahnya adalah adakah pengaruh Kepemimpinan Kepala SKB terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi ?. atau apa urgensinya motivasi beiprestasi dalam kaitan pelaksanaan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja ?. Apakah kepemimpinan- an tidak sccara langsung beipengaruhi dengan kinerja seseorang atau kelompok orang ?. Uraian sebelumnya dan beberapa temuan penelitian telah menjelaskan bahwa Kepemim-pinan berpengaruh langsung dengan kinerja, tetapi pengaruh kepemimpinan dengan kinerja melalui motivasi berprestasi belum dibahas dan itulah yang mau dikaji dalam penelitian ini.

“kepemimpinan adalah upaya untuk memengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya”

BAB III. KEPEMIMPINAN KEPALA SKB

A. Konsep dan Karakteristik Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari kata *leader*. Kata *lead* (memimpin) berasal dari kata *anglo saxon* yang umumnya dipakai dalam Bahasa Eropa Utara yang artinya jalan atau jalur perjalanan kapal laut. Kepemimpinan menyangkut tentang cara atau proses mengarahkan orang lain agar mau berbuat seperti yang pemimpin inginkan. Beberapa pakar mengartikan kepemimpinan sebagai berikut: (1) suatu proses dimana individu memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum, (2) kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, (3) Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin/ manajer. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan, (4) pola pengaruh antara individu- individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk memengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin, (5) perilaku yang ditunjukkan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan sebelumnya, (6) kemampuan untuk memengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. (Husaini Usman, 2013 307; Northouse, P.G., 2003:3; Dubrin, A.J., 2001:3; Gibson et.al 2006; Asrofi, 2007; Danim, 2004).

“Kepemimpinan (leadership merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan”

Berdasarkan uraian sebelumnya diperoleh beberapa kata kunci yang terkandung dalam kepemimpinan antara lain (1) suatu proses memengaruhi, (2) kemampuan menanamkan keyakinan kepada anggota organisasi, (3) pola pengaruh menggunakan wewenang, (4) usaha menggunakan pengaruh, (5) perilaku mengkoordinasikan untuk mencapai tujuan dan (6) kemampuan memengaruhi, menggerakkan untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, kepemimpinan merupakan pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seorang terhadap orang lain untuk menstruktur (mengatur) aktivitas-aktivitas serta hubungan-pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Adapun indikator kepemimpinan antara lain: Kecakapan pimpinan dalam menentukan keputusan; Tingkat kepercayaan terhadap pimpinan; Adanya bimbingan atau petunjuk mengenai suatu pekerjaan; dan Sikap adil dan bijaksana pimpinan terhadap pegawai.

Definisi kepemimpinan pada tahun 1920-an adalah kemampuan memengaruhi yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan bawahan menjadi taat, hormat, setia, dan mudah bekerjasama (Gill 2009 dalam Husaini Usman, 2013:308). Pakar lainnya mengemukakan arti kepemimpinan sebagai berikut: (1) titik fokus proses kelompok, (2) kepribadian dan pengaruhnya, (3) seni agar bujukan dipenuhi, (4) latihan memengaruhi, (5) tindakan atau perilaku, (6) bentuk membujuk, (7) kekuatan hubungan, (8) instrument mencapai tujuan, (9) suatu pengaruh interaksi, (10) suatu perbedaan peran dan (11) inisiasi struktur. Kepemimpinan adalah: (1) tindakan-tindakan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan, (2) memengaruhi masyarakat bawahan, institusi-institusi dan siswa, (3) bimbingan mewujudkan yang abstrak seperti visi dan sebagainya dan (4) membujuk bawahan untuk menyampaikan minatnya (Stogdill, 1974, Northouse 2013:2; Sharman, 2009 dalam Husaini Usman, 2013:308).

Seorang pakar telah merangkum dan dianggap cukup mewakili selama seperempat abad tentang arti kepemimpinan adalah yaitu (1) perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*goal*), (2) pengaruh antar pribadi yang

dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu, (3) pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi, (4) peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi, (5) proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan, (6) sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran dan (7) para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap *orde social*, serta yang diharapkan dan dipersiapkan melakukannya (Yukl (2010) dalam Husaini Usman, 2013:310). Dari keberagaman arti kepemimpinan yang dirumuskan para ahli sebagaimana dipaparkan sebelumnya dapat ditegaskan bahwa, rumusan-rumusan dimaksud memiliki kesamaan makna. Perbedaan bergantung pada sudut pandang setiap ahli. Dengan tidak bermaksud menyederhanakan pandangan para ahli dapat ditegaskan bahwa terdapat tiga kata kunci yang dianggap mewakili dan terdapat pada setiap rumusan kepemimpinan yaitu: (1) pengaruh, (2) sarana dan (3) tujuan.

“arti kepemimpinan adalah yaitu (1) perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (goal), (2) pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu”

B. Karakteristik Kepemimpinan Kepala SKB

Karakteristik kepemimpinan telah mendapat perhatian banyak pakar sehingga mereka mengemukakan pandangan yang beragam berkaitan dengan karakteristik pemimpin yang sepatutnya menjadi acuan banyak pihak yang merencanakan menjadi atau sedang memangku jabatan sebagai pemimpin. Karakteristik dimaksud yaitu menunjuk pada karakteristik efektif diharapkan menjadi acuan bagi Kepala SKB.

Sebagaimana dikemukakan oleh beberapa pakar yaitu: (1) cerdas, (2) waspada, (3) mampu memahami sesuatu, (4) bertanggung jawab, (5) inisiatif, (6) kokoh, (7) percaya diri dan (8) berjiwa sosial. Karakteristik lainnya: (1) cerdas, (2) kesatria, (3) mampu mengatur, (4) dominan, (5) terbuka dan (6) konservatif. Terkait dengan karakteristik pemimpin yang efektif dikemukakan pakar lainnya yaitu: (1) pencapaian hasil, (2) kokoh, (3) mampu memahami sesuatu, (4) inisiatif, (5) percaya diri, (6) bertanggung-jawab, (7) kerjasama, (8) toleransi, (9) berpengaruh dan (10) berjiwa sosial. Karakteristik pemimpin yang efektif selanjutnya yaitu: (1) mampu mengarahkan, (2) motivasi, (3) integritas, (4) percaya diri, (5) memiliki kemampuan kognitif dan (6) mengetahui tugas-tugas (Stogdill, 1948; Mann, 1959; Stogdill, 1974; Kirkpatrick & Locke (1951; Nothouse, 2007 dalam Husaini usman, 2012:32).

Penelitian tentang pemimpin efektif dan tidak efektif menemukan bahwa pemimpin yang efektif tidak berdasarkan pada sifat manusia tertentu, tetapi terletak pada seberapa jauh sifat seorang pemimpin dapat mengatasi keadaan yang dihadapinya. Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin yang efektif dikenal dengan K 11 yaitu: ketakwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan pengaruh sosial, kedewasaan dan keadilan.

Pakar lain menyatakan untuk menjadi pemimpin efektif harus memiliki: kemampuan yang lebih tinggi dari rata-rata bawahannya, antara lain; (1) memiliki kecerdasan yang cukup, (2) memiliki kemampuan berbicara, (3) memiliki kepercayaan diri, (4) memiliki inisiatif, (5) memiliki motivasi berprestasi dan (6) memiliki ambisi. Kepemimpinan Kepala SKB juga dipandang oleh pakar lainnya dengan karakteristik : (1) visioner, (2) penampilan berwibawa, (3) tegas, (4) pandai bicara, (5) agresif, (6) kerja keras, (7) konsisten, (8) berani, (9) ramah dan (10) cerdas. (Wexley & Yukl; Newstrom & Davis, 1977, Tiong, 1977, Manning dan Curtis, 2003; Reinhartz & Beach, 2004; Bush, 2008 dalam Husaini Usman, 2013: 322-224).

Berkaitan dengan pemimpin pendidikan agar sukses melaksanakan

tugasnya maka dituntut beberapa persyaratan seperti: jasmani, rohani dan moralitas yang baik bahkan persyaratan sosial- ekonomis yang layak (Abdul Aziz Wahab, 2008:136). Selajut-nya dikemukakan seorang pemimpin pendidikan patut memenuhi persyaratan kepribadian sebagai berikut: (1) rendah hati dan sederhana, (2) bersifat suka menolong, (3) sabar dan memiliki kestabilan emosi, (4) percaya kepada diri sendiri, (5) jujur, adil dan dapat dipercaya dan (6) keahlian dalam jabatan.

“untuk menjadi pemimpin efektif harus memiliki: kemampuan yang lebih tinggi dari rata-rata bawahannya, antara lain; (1) memiliki kecerdasan yang cukup, (2) memiliki kemampuan berbicara, (3) memiliki kepercayaan diri”

Berdasarkan uraian sebelumnya maka dapat dirumuskan bahwa, karakteristik kepemimpinan SKB sebagai satuan pendidikan nonformal sebagai berikut: (1) bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, (2) profesional, (3) memiliki komitmen, (4) memiliki dan mampu mewujudkan integritas, (5) demokratis, (6) percaya pada diri sendiri, (7) dapat diteladani, (8) ulet, (9) inovatif, (10) kreatif, (11) cerdas: hati, pikiran, rasa dan tindakan, (12) berpihak pada kaum yang lemah, (13) mampu memahami kebutuhan bawahan dan (14) mampu mewujudkan organisasi SKB berbasis budaya.

C. Kepemimpinan Kepala SKB

Kepemimpinan Kepala SKB berpengaruh kemampuan memengaruhi dan mengarahkan bawahan menjadi taat, hormat, setia dan mudah bekerjasama untuk mencapai tujuan dengan indikator 1) adil dan tegas dalam mengambil keputusan, 2) membagi tugas secara adil kepada guru, 3) menghargai partisipasi staf, 4) memahami perasaan guru, 5) memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan, 6) terampil dan tertib, 7) berkemampuan dan efisien, 8) memiliki dedikasi dan rajin, 9) tulus dan 10) percasya diri, 11) cerdas, 12) waspada, 13) mampu memahami sesuatu, 14) bertanggungjawab, 15) inisiatif, 16) kokoh, 17) percaya diri dan 18) bejiwa sosial, 19) mampu mengarahkan, 20) motivasi, 21) integritas, 22) percaya diri, 23) memiliki kemampuan kognitif dan 24) mengetahui tugas-tugas.

“karakteristik kepemimpinan SKB sebagai satuan pendidikan nonformal sebagai berikut: (1) bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, (2) profesional, (3) memiliki komitmen, (4) memiliki dan mampu mewujudkan integritas”

D. Pengaruh Kepemimpinan Kepala SKB terhadap Kinerja Pamong Belajar SKB

Berkaitan dengan kinerja atau *performance* dari akar kata *to perform* mempunyai beberapa makna antara lain: (1) melakukan, menjalankan dan melaksanakan, (2) memenuhi, menjalankan kewajiban suatu nazar, (3) menjalankan suatu karakter dalam suatu permainan dan (4) melaksanakan atau menyempumakan suatu tanggung jawab (Ismail Nawawi, 2013:211-212). Dengan menjadikan gagasan-gagasan dimaksud sebagai pijakan berpikir maka dapat ditegaskan bahwa antara kepemimpinan dan kinerja terdapat pengaruh yang sangat erat disatu pihak kepemimpinan adalah upaya memengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan, sedangkan kinerja bermakna melakukan, menjalankan atau melaksanakan. Secara singkat dapat ditegaskan bahwa pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya agar orang yang dipimpinnya melakukan atau melaksanakan sesuatu untuk selanjutnya disebut sebagai suatu kinerja. Karenanya dapat dikemukakan bahwa kinerja individu atau organisasi ditentukan atau dipengaruhi oleh pemimpin yang melaksanakan proses kepemimpinannya. Penelitian yang dilaksanakan ini berupaya untuk membuktikan apakah Kepemimpinan Kepala SKB dapat memberi pengaruh terhadap kinerja pamong belajarnya.

Beragam faktor yang memengaruhi suatu organisasi termasuk ke dalam faktor eksternal antara lain, kecenderungan global yang semakin menuntut setiap orang harus memiliki kompetensi, pertumbuhan demografis yang begitu cepat, sosial, ekonomi dan politik dalam negeri. Termasuk ke dalam faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan yang paling besar peranannya adalah “budaya organisasi yang dianut setiap sumber daya manusia dalam organisasi” ”organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila

budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negatif bagi organisasi” (Wibowo, 2016:1).

“pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya agar orang yang dipimpinnya melakukan atau melaksanakan sesuatu untuk selanjutnya disebut sebagai suatu kinerja”

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja individu atau organisasi sangat kuat atau positif, jika budaya organisasi menempatkan dan menghargai manusia sesuai kinerja yang dinyatakan atau dihasilkan. Karenanya penelitian yang dilaksanakan ini diharapkan akan membuktikan apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pamong belajar SKB di lokasi penelitian.

E. Pengaruh Kepemimpinan Kepala SKB terhadap Motivasi Berprestasi Pamong Belajar SKB

Pola kepemimpinan tentu akan sangat memengaruhi bagaimana seseorang atau kelompok orang misalnya pamong belajar SKB terdorong, atau terpacu sehingga memiliki motivasi berprestasi unggul. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seseorang pemimpin pada dasarnya adalah suatu kemampuan memengaruhi orang lain yang mendorong ke depan bahkan layaknya seperti lokomotif yang menarik semangat hati dan pikiran seseorang sehingga terdorong untuk bekerja lebih giat, lebih bersemangat untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Dalam kondisi sebaliknya, pola kepemimpinan yang tercermin dari perilaku pemimpin yang kurang aktif, kurang inovatif dan kurang kreatif, masa bodoh, tidak menghargai waktu dan otoriter akan berpengaruh negatif terhadap semangat kerja atau semangat berusaha bagi setiap orang khususnya bagi pamong belajar SKB. Sebab itu dalam penelitian ini akan membuktikan apakah variabel Kepemimpinan Kepala SKB dapat memengaruhi motivasi berprestasi pamong belajarnya.

F. Pengaruh Positif tidak Langsung Kepemimpinan Kepala SKB terhadap Kinerja Pamong Belajar melalui Motivasi Berprestasi

Pada bagian terdahulu telah dikemukakan bahwa, kepemimpinan adalah upaya untuk memengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Sebenarnya antara ketiga kata dimaksud (kepemimpinan, kinerja dan motivasi berprestasi) memiliki pengaruh yang sangat erat. Secara singkat dapat ditegaskan bahwa, kepemimpinan jelas memengaruhi kinerja dan juga memengaruhi motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi memengaruhi kinerja dan juga dapat memengaruhi kepemimpinan seseorang, demikian halnya dengan kinerja dapat memengaruhi kepemimpinan. Dengan demikian ketiga kata atau konsep dimaksud adalah saling memengaruhi satu dengan lainnya.

Masalahnya adalah adakah pengaruh Kepemimpinan Kepala SKB terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi ?. atau apa urgensinya motivasi berprestasi dalam kaitan pelaksanaan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja ?. Apakah kepemimpinan tidak secara langsung berpengaruh dengan kinerja seseorang atau kelompok orang ? Kepemimpinan kapanpun selalu saja dibutuhkan baik pada level individu (mikro), level menengah (meso) dan level tingkat tinggi atau luas (makro). Kepemimpinan yang dilaksanakan dan berorientasi pada manusia pada umumnya mendorong seseorang atau kelompok orang termotivasi secara sadar untuk melakukan segala sesuatu dalam rangka mencapai tujuan bersama. Seseorang atau kelompok orang yang memiliki atau tergolong memiliki motivasi berprestasi tinggi jelas tidak mungkin terlahir dengan sendirinya tetapi membutuhkan lingkungan yang mampu mendorong semangat berusaha melalui pelaksanaan kepemimpinan.

Morgan (1990) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi motivasi berprestasi yaitu: (1) tingkahlaku dan karakteristik model yang ditiru oleh anak melalui *observasional learning*, (2) Harapan orang tua, (3) Lingkungan dan (4) penekanan kemandirian. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seseorang pemimpin yang memacu motivasi berprestasi bawahan atau karyawan termasuk pada angka satu, tiga dan empat. Dengan

demikian kepemimpinan jelas memiliki pengaruh langsung dengan motivasi berprestasi bawahan atau karyawan. Dalam konteks penelitian ini kepemimpinan-an belum berpengaruh langsung dengan motivasi berprestasi pamong belajar SKB.

Seharusnya dan sepatutnya motivasi berprestasi memiliki pengaruh atau berpengaruh terhadap kinerja seseorang atau kelompok orang. Jika ternyata motivasi berprestasi belum atau tidak berpengaruh atau berpengaruh terhadap kinerja itu berarti terdapat variabel sebagai penentu atau penghalang. Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh harapan mengenai imbalan. Alasan lain mengapa demikian adalah karena adanya multikolinieritas antara variable X3 terhadap Variabel Y. Teori Lewin (1951) dalam Soedomo (1989:177-179) menjelaskan tentang kekuatan positif dan kekuatan negatif. Bila kekuatan ini dikombinasikan, akan membentuk kekuatan motivasional.

“Kepemimpinan kapanpun selalu saja dibutuhkan baik pada level individu (mikro), level menengah (meso) dan level tingkat tinggi atau luas (makro)”

Apa yang diuraikan sebelumnya itu dapat menjelaskan bahwa motivasi berprestasi seseorang terkait dengan pemenuhan kebutuhan. Seseorang pamong belajar yang memiliki kebutuhan tertentu dan jika kebutuhan itu tidak dapat dipenuhi oleh SKB, maka ia akan mencari lembaga lain agar kebutuhannya terpenuhi misalnya melalui Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Jika PKBM tidak dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan mencari lembaga lain demikian seterusnya dan akan berhenti ketika kebutuhannya telah terpenuhi. Sejalan dengan gagasan tersebut, Knowles (1970) mengembangkan konsep andragogi atas empat asumsi pokok yang berbeda dengan pedagogi. asumsi pokok keempat adalah sebagai berikut: orang dewasa berkecenderungan memiliki orientasi belajar yang berpusat pada pemecahan masalah kehidupan *{problem centered-orientatori}*. Hal ini dikarenakan belajar bagi orang dewasa adalah untuk memenuhi kebutuhan nyata menghadapi masalah hidupnya.

http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._____PEND.LUAR SEKOLAH/195109141975011-AYI OLIM/andragpgi PDF2.pdf. Di akses Kamis, 16 Mei 2019 Pkl. 15.36 Wita.

Rowland dan Ferris 1982 dalam Burhanuddin, (2003:67) dalam kajian tentang Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja dan kompensasi dalam literatur-literatur MSDM dikenal dengan istilah *performance appraisal* adalah, suatu sistem pengukuran formal, terstruktur untuk menilai dan mempengaruhi sifat-sifat karyawan dalam bekerja, tingkah-laku dan hasil pekerjaan, tingkat ketidakhadiran, untuk menemukan seberapa jauh karyawan tersebut melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan kata lain penilaian ini dapat juga menentukan seberapa produktif karyawan tersebut dan apakah ia dapat bekerja efektif dimasa yang akan datang, sehingga baik karyawan itu sendiri, organisasi dan masyarakat akan mendapatkan keuntungan. Pada bagian akhir dijelaskan tentang aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam sistem kompensasi yaitu: (1) bagaimana besaran gaji dan upah ditentukan, (2) apakah orang-orang sudah diayar secara adil, (3) bagaimana menentukan gaji dan upah yang harus dibayarkan untuk karyawan atau individu tertentu dan (4) aspek hukum apakah yang perlu diperhatikan didalam pelaksanaan sistem pembayaran gaji dan upah maupun insentif lainnya.

G. Pengaruh Positif Tidak Langsung Kepemimpinan Kepala SKB Terhadap Kinerja Pamong Belajar Melalui Budaya Organisasi

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung dengan kinerja. Bagaimana dengan peran budaya organisasi ?. Kajian-kajian terdahulu telah menjelaskan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja melalui temuan-temuan penelitian sebelumnya yang bergayut. Apakah terdapat perbedaan pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja individu atau organisasi ?

Apakah terdapat perbedaan pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja melalui budaya organisasi dan mana yang lebih berarti (signifikan)

pengaruh antara kedua pengaruh dimaksud. Apakah dalam rangka meningkatkan kinerja Pamong Belajar SKB dapat dilakukan secara langsung melalui Kepemimpinan Kepala SKB, ataukah peningkatan kinerja Pamong Belajar SKB hasilnya akan lebih baik jika kepemimpinan terfokus pada membenahan budaya organisasi?. Temuan-temuan terhadap apa yang dipaparkan terakhir dimaksud, menjadi sumbangan yang bemiilai akademis dalam rangka mewujudkan kinerja individu dan kinerja organisasi bergayut dengan kebutuhan *stakeholders* atau pemangku kepentingan.

Kepemimpinan Kepala SKB sebagaimana telah dibahas pada uraian sebelumnya memiliki peran strategis dan menentukan keterlibatan orang-orang yang dipimpin sehingga terdorong atau terpacu melakukan ragam kegiatan atau pekerjaan untuk mencapai tujuan sebagaimana dirumuskan sebelumnya secara bersama-sama.

Penelitian tentang pemimpin masa depan yaitu kepemimpinan inovatif yaitu: bukan sekedar transformasional, dalam arti cakap mengidentifikasi diri, mampu menciptakan visi bersama untuk masa depan, dan dapat membina hubungan karib dengan bawahan, melaikan harus dijiwai dan diperkaya dengan inovasi. Inovasi dalam artian dapat merujuk pada ide barn yang dapat diaplikasikan untuk menghasilkan atau memperbaiki sebuah produk, proses atau pelayanan (Alifuddin, H. Moh., 2012:8). Selanjutnya setiap pemimpin pendidikan patut memiliki sifat antara lain: (1) rendah hati dan sederhana, (2) bersifat suka menolong, (3) sabar dan memiliki kestabilan emosi, (4) percaya kepada diri sendiri (5) jujur, adil dan dapat dipercaya dan (6) keahlian dalam jabatan (Abdul Aziz Wahab, 2008 :136). Selain itu setiap pemimpin termasuk kepala SKB patut memiliki sifat-sifat kl2 yaitu: (1) ketaqwaan, (2) kejujuran, (3) kecerdasan, (4) keikhlasan, (5) kesederhanaan, (6) keluasan pandangan, (7) komitmen, (8) keahlian, (9) keterbukaan, (10) keluasan pengaruh sosial dan (11) kedewasaan dan (12) keadilan (Husaini Usman: 2013:322).

Budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan dalam organisasi, karena budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama

pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat. Perkembangan organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin. Namun pemimpin dapat bertindak dengan benar dalam mengelola organisasi tetapi juga tidak luput dari berbuat salah. Pemimpin selalu menampilkan model budaya organisasi baru setiap hari dengan apa yang mereka lakukan. Perilaku yang mereka tunjukkan, kebijaksanaan yang mereka susun, emosi yang mereka ekspresikan atau tekankan, hasil yang fokuskan atau abaikan, komitmen yang mereka tunjukkan, sikap dalam berkomunikasi dan nilai-nilai darimana mereka hidup, semua memengaruhi sikap dan perilaku organisasi. Suka atau tidak suka pemimpin menciptakan budaya ”pemimpin dapat menggunakan kata-kata dan tindakan mereka membentuk budaya secara sadar daripada melakukan secara tidak sadar”. (Wibowo, 2016:207-209).

“kepemimpinan inovatif yaitu: bukan sekedar transformasional, dalam arti cakap mengidentifikasi diri, mampu menciptakan visi bersama untuk masa depan, dan dapat membina hubungan karib dengan bawahan, melaikan harus dijiwai dan diperkaya dengan inovasi”

Nuijanah. 2008. Dalam penelitiannya tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian) Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang. Hasil peneliti-an menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jerry Marcellinus Logahan; Sherley Marcheline Aesaria. 2014. Dalam peneliti-an kelompok tentang Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Berdampak Pada Kinerja Karyawan Pada BTM-Ciputat. Dari hasil analisis data ditemukan bahwa budaya organisasi belum mampu memberikan pengaruh secara signifikan terhadap komitmen

organisasi. Sedangkan keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan berikutnya menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian ditemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya keterlibatan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi. Dan ditemukan juga bahwa budaya organisasi, dan keterlibatan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara, Tbk cabang Ciputat. (Binus Business Review Vol. 5 No. 2 November 2014: 551-563. Management Department, School of Business Management, BINUS University. Jin. K.H. Syahdan No.9, Palmerah, Jakarta Barat 11480).

H. Pengaruh Positif Tidak Langsung Kepemimpinan Kepala SKB Terhadap Kinerja Pamong Belajar Melalui Budaya Organisasi Dan Motivasi Berprestasi

Yang dimaksud dengan pengaruh kepemimpinan tidak langsung Kepala Pamong belajar SKB terhadap Kinerja Pamong Belajar adalah, dimana Kepala SKB dalam rangka meningkatkan kinerja Pamong belajar tidak secara langsung dilakukan tetapi ditujukan terhadap kinerja pamong belajar tetapi kepemimpinan terfokus pada Budaya Organisasi dan Motivasi berprestasi. Kajian secara parsial telah dipaparkan sebelumnya yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan dengan kinerja, pengaruh kepemimpinan dengan budaya organisasi, pengaruh kepemimpinan dengan motivasi berprestasi, pengaruh Budaya organisasi dengan motivasi berprestasi, pengaruh budaya organisasi dengan kinerja, pengaruh budaya organisasi dengan motivasi berprestasi dan pengaruh motivasi berprestasi dengan kinerja pamong belajar. Manakah pengaruh yang lebih kuat, apakah kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja, atukah kepemimpinan harus melalui budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pamong belajar SKB.

Dalam ragam temuan penelitian yang dipaparkan sebelumnya bahwa, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi dan

motivasi berprestasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dan kinerja dan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja. Pernyataan yang mau dijawab adalah, apakah keadaan dimaksud tetap sama nilai signifikasinya jika dilakukan secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja atau secara tidak langsung yaitu kepemimpinan melalui budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja. Karena penelitian ini diharapkan dapat menjawab pernyataan apakah Kepemimpinan Kepala SKB berpengaruh terhadap Kinerja Pamong Belajar melalui Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi.

“budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian ditemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”

BAB IV. BUDAYA ORGANISASI UNTUK KEPALA SKB

A. Konsep Budaya Organisasi

Budaya Organisasi terdiri atas dua kata yaitu Budaya dan Organisasi. Agar diperoleh pemahaman sebagai dasar kajian ini perlu diawali dengan menguraikan kedua kata dimaksud. Edward B. Tylor dalam bukunya *Primitive Culture* terbit tahun 1871 dalam H.A.R Tilaar, (1999:39) mengemukakan sebagai berikut: “budaya atau peradaban adalah suatu keseluruhan yang kompleks dari pengetahuan, kepercayaan, seni, moral hukum, adat-istiadat serta kemampuan-kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat”.

Budaya berasal dari kata *culture* ini diadaptasi dari bahasa Latin, yaitu *cult* yang berarti mendiami, mengerjakan, atau memuja, dan *are* yang berarti hasil dari sesuatu. Warner dan Joynt (2002:3) mengartikan budaya dari Berthon (1993) sebagai hasil dari tindakan manusia. Budaya dalam suatu organisasi merupakan karakteristik semangat atau suasana (*spirit*) dan kepercayaan (*belief*) yang dilakukan di dalam organisasi dimaksud (Torrington, 1994:31). Budaya yang ada pada suatu organisasi akan berbeda dengan organisasi lainnya. Lebih lagi organisasi yang ada pada negara yang berbeda. Untuk itu, kita perlu memahami perbedaan budaya antar negara yang sangat beragam sehingga dapat mengelola perbedaan dimaksud. Kast (dalam Robins, 2005) memberikan definisi budaya organisasi sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sedangkan Schein (dalam Gibson et.al, 2005) mendefinisikan budaya sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah dimaksud. Berbagai definisi tentang budaya dimaksud menyimpulkan betapa

budaya sangat memengaruhi berbagai aspek kehidupan manusia.

“budaya berasal dari kata culture ini diadaptasi dari bahasa Latin, yaitu yang berarti mendiami, mengerjakan, atau memuja, dan are yang berarti hasil dari sesuatu”

Hofstede (1994) menyatakan kultur merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan, dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Dari berbagai pandangan yang dikemukakan para ahli sebelumnya dapat dirumuskan bahwa budaya adalah hasil cipta, rasa dan karsa manusia dalam bentuk gagasan atau karya seni, nilai-nilai, dan norma-norma hukum yang dipatuhi, dijaga dan ditransformasikan dalam proses kehidupan keseharian dari generasi-ke generasi manusia.

Berkenaan dengan pengertian organisasi dirumuskan oleh beberapa pakar sebagai berikut:

1. Suatu subsistem dari lingkungannya yang lebih luas.
2. Semua pengaturan yang berorientasi pada sasaran orang dan tujuan yang meliputi
3. Suatu subsistem teknik, orang yang memakai pengetahuan, teknik, peralatan dan fasilitas.
4. Suatu sistem terstruktur, orang yang bekerjasama dalam aktivitas terpadu.
5. Suatu sistem psikososial, orang dalam pengaruh social
6. Subsistem manajerial perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan semua usaha. (Kast dan James E. Rosenzweig; 2002:21 dalam H. Ismail Nawawi, 2013:2-3)

Bertolak dari rumusan organisasi dimaksud dapat ditarik dua hal utama yaitu *percima*, organisasi sebagai wadah dan tempat, subsistem. Kajian ini tidak sama seperti kita melihat rumah, kantor, kebun dan lain sebagainya. Tetapi hanya ada dalam pikiran manusia, *kedna*, organisasi sebagai proses menggambarkan aktivitas yang akan, sedang atau telah dilaksanakan oleh manusia yang tergabung dalam organisasi sosial. Organisasi dikatakan

berpengaruh dengan aspek sosial, karena memang obyeknya adalah manusia yang diikat oleh nilai-nilai tertentu. Organisasi adalah: (1) sekelompok orang yang terikat secara formal dalam pengaruh atasan dan bawahan yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama pula, (2) institusi atau wadah tempat orang berinteraksi dan bekerjasama sebagai suatu unit terorganisasi terdiri setidaknya dua orang atau lebih yang berfungsi mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran. (Kast dan James E. Rosemzweig; 2002:326-327; dalam Syaiful Sagala, 2008:13; H. Ismail Nawawi, 2013:3) Selanjutnya dijelaskan: organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian kerja yang akan dilakukan, pembatasan tugas dan kewajiban, otoritas dan tanggung jawab, dan penetapan pengaruh diantara elemen organisasi. Jadi organisasi dalam arti dinamis lebih cenderung organisasi sebagai suatu wadah.

Berdasarkan uraian tentang budaya dan organisasi sebagaimana diuraikan sebelumnya, kiranya sudah jelas apa sebenarnya yang dimaksud dengan budaya organisasi. Cara mudah yang dapat dilakukan adalah dengan memadukan unsur-unsur yang terdapat pada kata budaya dan kata organisasi. Tetapi sebaiknya diajukan beberapa pandangan pakar terkait dengan makna budaya organisasi.

“Organisasi adalah: (1) sekelompok orang yang terikat secara formal dalam pengaruh atasan dan bawahan yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama pula, (2) institusi atau wadah tempat orang berinteraksi dan bekerjasama sebagai suatu unit terorganisasi terdiri setidaknya dua orang atau lebih yang berfungsi mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran”

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), kemudian Tingkatan Nilai (*Value*), dan Tingkatan *Artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan pengaruh manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. pengaruh itu sendiri, dengan asumsi dasar bisa diartikan sebagai *philosophy*, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi

ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *Value*, *Value* itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku. Untuk itu, value itu bisa diukur (dengan adanya perubahan- perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Sedangkan *artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 1991:14) mengemukakan Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 1998:34) dan Robbins, (2003:525) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu system nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian dimaksud bisa membedakan organisasi dimaksud dengan organisasi lainnya. Ndraha (1977:4) mengemukakan budaya perusahaan (*culture*) adalah aplikasi budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha (organisasi perusahaan). Kuncoro, (2006:251) mengemukakan: budaya organisasi lebih bersifat organis dari pada mekanis.

Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai: (1) nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi dimaksud merasa berbeda dengan organisasi lain, (2) sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (3) pola asumsi dasar dipelajari bersama oleh kelompok seperti memecahkan masalah atas integrasi internal dan adaptasi eksternal (4) budaya dibagi oleh anggota kelompok yang belajar melalui keanggotaan dalam kelompok dengan asumsi memper-oleh, perilaku dan nilai- nilai yang memengaruhi sikap dan perilaku sosial anggota kelompok. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan dan (5) suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain, (6) suatu

sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi dan (7) budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Setiap organisasi memiliki makna tersendiri terhadap kata budaya itu sendiri, antara lain identitas, ideologi, ethos, pola eksistensi, aturan pusat kepentingan, filosofi tujuan, spirit, sumber informasi, gaya, visi dan cara. (Mas'ud, 2004, Schein, 2004; Steers, Sanchez-Runde dan Nardon, 2010; Robins, 2006; Steers, Sanchez-Runde dan Nardon, 2010; Davis, 1984, H. Ismail Nawawi, 2013:8). Dengan menjadikan gagasan-gagasan yang dikemukakan para pakar sebelumnya maka dapat dirumuskan budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma hukum yang mengikat sebagai suatu keluarga, sebagai acuan bersama berbagai pihak yang terlibat dan saling berinteraksi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

“ Budaya organisasi atau corporate culture sering diartikan sebagai: nilai-nilai, simbol- simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi dimaksud merasa berbeda dengan organisasi lain”

B. Karakteristik Budaya Organisasi

Merujuk dari penjelasan sebelumnya dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki daya dorong psikologis yang sangat kuat bagi para anggota organisasi dimaksud, sehingga mereka terpacu, bersemangat untuk melaksanakan tugas yang diemban padanya dan pada akhirnya bermuara pada mutu kinerja dan tercapainya tujuan organisasi. Patut diakui bahwa, budaya organisasi harus diciptakan atau dibudayakan agar menjadi patokan nilai bersama dalam pelaksanaan aktivitas. Memang belum semua organisasi memiliki karakteristik budaya organisasi apalagi budaya organisasi prima.

Budaya organisasi prima dengan karakteristik sebagai berikut; (1) inovasi dan keberanian mengambil resiko (*risk Taking*); sejauhmana para

karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian terhadap detail (*attention to detail*) sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi kecermatan, analisis dan perhatian pada perincian, (3) berorientasi pada hasil (*outcome orientation*): sejauhmana manajemen memfokus pada hasil bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil itu, (4) berorientasi kepada manusia (*people orientation*): sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi itu, (5) berorientasi tim (*team orientation*): sejauh aman kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan individu, (6) agresif (*aggressiveness*): orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya suatu santai-santai dan (7) stabil (*stability*): sejauhmana keinginan organisasi menekan kan diterapkannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan. Selanjutnya ada tujuh dimensi budaya yaitu: konformitas, tanggung jawab, penghargaan, kejelasan, kehangatan, kepemimpinan dan bakuan mutu.

Berkenaan dengan kajian tentang hubungan Kepemimpinan dengan budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut, Budaya diciptakan oleh Pemimpin-pemimpinnya; Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh Budaya. Berdasar pada prespektif teori, budaya itu muncul melalui 3 proses, yaitu: (1) *Socio Dynamic Theory*; (2) *Leadership theory*; dan (3) *Organizational Learning* (Schein, 1991: 148-183). Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang digunakan seperti Six'Sigma (Erwin and Douglas, 1996).

“budaya organisasi prima dengan karakteristik sebagai berikut; (1) inovasi dan keberanian mengambil resiko (risk Taking); sejauhmana para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian terhadap detail (to detail): sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi kecermatan, analisis dan perhatian pada perincian”

C. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi menyatukan pandangan dan semangat kerjasama antar anggota dalam suatu organisasi. Terdapat beberapa

pandangan ahli menyatakan tentang fungsi organisasi yang pada intinya yaitu: (1) memberikan anggota identitas organisasi, (2) memfasilitasi komitmen kolektif, (3) meningkatkan stabilitas sistem sosial, (4) membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Selanjutnya pakar lainnya mengemukakan fungsi budaya organisasi yaitu: (1) mempunyai *boundary-defining roles* (menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya, (2) menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi, (3) budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri individu, (4) meningkatkan stabilitas system sosial dan (5) budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja. Selanjutnya fungsi budaya organisasi yaitu: (1) Budaya memberikan rasa identitas, (2) budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi, (3) budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2001:73; Stephen P. Robbins, 2001:528 dan Geenberg dan Robert A Baron, 2003:518 dalam Wibowo, 2016:45- 47).

Anderson dan Kryprianou (1994) selanjutnya berpendapat budaya organisasi berfungsi: (1) perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, (2) alat pengorganisasian anggota, (3) menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, (4) mekanisme control atas perilaku budaya yang kuat meletakkan kepercayaan, tingkah laku dan cara melakukan sesuatu tanpa perlu dipertanyakan lagi. Karena berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan dan bukan apa yang akan berlaku (Gordon, 1991 dan Nelson Quick, 1997 dalam Ismail Nawawi, 2013:70).

“fungsi budaya organisasi yaitu: (1) mempunyai boundary-defining roles (menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya, (2) menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi”

D. Pengaruh Kepemimpinan Kepala SKB terhadap Budaya Organisasi

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain agar mencapai tujuan organisasi sebagaimana dirumuskan secara bersama-sama. Dalam lingkup yang paling kecil kepemimpinan berlaku pada diri sendiri. Karenanya kepemimpinan memiliki peran strategis untuk menentukan kemajuan diri sendiri dan organisasi bahkan tingkat yang paling tinggi negara misalnya, kemajuan suatu negara yang terpandang atau dipandang (dihargai) oleh negara- negara yang lain, sangat ditentukan oleh bagaimana seseorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya dalam mendorong dan menggerakkan para bawahannya untuk mencapai tujuan negara. Bagi bangsa Indonesia tujuan negara kita adalah terwujudnya masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Tahun 1945.

Pada dasarnya seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu saja berada dalam suatu organisasi. Suatu organisasi biasanya telah memiliki budaya organisasi dalam kondisi tertentu. Jika seseorang pemimpin yang hadir dalam suatu organisasi dengan tingkat atau kondisi budaya organisasi yang baik dan yang bersangkutan tergolong seorang pemimpin yang memiliki profesionalisme, berkompeten, berintegritas dan rekam jejak yang baik, maka kondisi budaya organisasi yang telah terbentuk dan rekam jejak pemimpin yang baik, jelas keadaan ini sangat memungkinkan suatu organisasi akan menjadi sangat baik. Jadi antara budaya organisasi yang baik dengan pemimpin yang memiliki rekam jejak yang baik akan saling memengaruhi kearah kemajuan organisasi. Ada juga kondisi yang lain misalnya: (a) budaya organisasi yang kurang baik dan pemimpin yang memiliki rekam jejak yang kurang baik, (b) budaya organisasi yang kurang baik dengan pemimpin yang memiliki rekam jejak yang baik dan (c) budaya organisasi yang baik dengan pemimpin dengan rekam jejak yang kurang baik. Kesimpulannya antara kepemimpinan dengan budaya organisasi dua kondisi yang saling berpengaruh antara satu dengan yang lain. Disatu pihak kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan pada pihak lainnya budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan.

Kepala SKB yang mampu menerapkan kepemimpinan berorientasi kepada manusia dan tujuan, besar kemungkinan akan mampu mewujudkan SKB sebagai lembaga pendidikan satuan pendidikan nonformal yang memiliki budaya kerja unggul.

“Jika seseorang pemimpin yang hadir dalam suatu organisasi dengan tingkat atau kondisi budaya organisasi yang baik dan yang bersangkutan tergolong seorang pemimpin yang memiliki profesionalisme, berkompeten, berintegritas dan rekam jejak yang baik, maka kondisi budaya organisasi yang telah terbentuk dan rekam jejak pemimpin yang baik”

E. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi Pamong Belajar SKB

Karenanya dapat ditegaskan bahwa, apapun tingkatan budaya organisasi dalam suatu organisasi besar kemungkinan akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi berprestasi seseorang atau kelompok karyawan atau pegawai. Positif atau negatif pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi, bergantung pada keadaan atau tingkat budaya organisasi dalam suatu organisasi. Jika budaya organisasi tergolong baik, maka akan berpengaruh baik pula terhadap motivasi berprestasi karyawan atau pegawai, jika sebaliknya maka akan berpengaruh negatif terhadap motivasi berprestasi karyawan atau pegawai dalam hal ini pamong belajar SKB. Karena dalam penelitian ini dikaji, apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi pamong belajar SKB.

kepemimpinan memiliki peran strategis untuk menentukan kemajuan diri sendiri dan organisasi bahkan tingkat yang paling tinggi

F. Pengaruh Positif Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pamong Belajar melalui Motivasi Berprestasi

Budaya organisasi memiliki peranan penting bagi setiap orang yang tergabung dalam suatu organisasi. Kondisi tidaknya budaya organisasi akan sangat mempengaruhi motivasi berprestasi setiap orang baik secara individu maupun kelompok. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa, sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi dimaksud terdiri dari orang-orang yang baik dan profesional. Seirama dengan pandangan sebelumnya yaitu kinerja berarti prestasi kerja, prestasi melaksanakan sesuatu pekerjaan. Itu berarti kinerja organisasi merupakan suatu prestasi kerja dan proses penyelenggaraan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Karenanya, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi untuk selanjutnya motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja individu maupun kelompok. Dengan demikian jika dikehendaki pengaruh yang kuat dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka fokus utama budaya organisasi harusnya terhadap motivasi berprestasi yang nantinya memberi pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pamong belajar SKJB di lokasi penelitian.

Setiap orang memiliki budaya yang menjadi patikan hati dan pikirannya dalam melaksanakan aktivitasnya setiap saat, termasuk dalam suatu organisasi sosial terutama formal. Dalam organisasi formal ini budaya organisasi menjadi pendorong dan penyatu gagasan dan kerja bahkan bisa sebaliknya. Yang diharapkan adalah budaya organisasi harusnya menjadi lokomotif pendorong ke depan sikap dan perilaku kerja semua pihak yang terlibat dalam organisasi dimaksud. Adi Prasetyo. 2006. *Kontribusi Motivasi Berprestasi, Dan Supervisi Kepala Sekolah, Terhadap Kompetensi Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Sumowono Kabupaten Semarang.*

Simpulan penelitian ini adalah (1) terdapat pengaruh yang signifikan

motivasi berprestasi terhadap kompetensi guru SD Negeri di Kecamatan Sumowono Kabupaten Semarang dengan koefisien determinasi sebesar 64,16%, (2) terdapat pengaruh yang signifikan supervisi Kepala Sekolah terhadap kompetensi guru SD Negeri di Kecamatan Sumowono Kabupaten Semarang dengan koefisien determinasi sebesar 55,80%, dan (3) terdapat pengaruh secara simultan (bersama) motivasi berprestasi dan supervisi Kepala Sekolah terhadap kompetensi guru SD Negeri di Kecamatan Sumowono Kabupaten Semarang dengan koefisien determinasi sebesar 97,3%, sisanya kompetensi guru dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel penelitian. (Program Pascasarjana. Program Studi Manajemen Pendidikan. Universitas Negeri Semarang. Tesis S2 *Tidak Dipublikasikan*).

Soedjono. 2005. Dalam penelitiannya tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam kinerja organisasi. Peneliti ini menggunakan metode survey, sample dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Lokasi penelitian dilaksanakan di kantor-kantor pusat terminal Purabaya, Tambak Oso Wilangun, Joyoboyo dan Bratang. Structural Equation Modelling (SEM) dipakai untuk menganalisa model dengan bantuan program AMOS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan. Dengan memahami variabel yang berpengaruh pada terminal, pihak terkait akan bisa menggunakan hasil ini untuk meningkatkan penghasilan terminal dan menyempumakan layanan kepada masyarakat.

Model Paradigma Valensi Harapan dikembangkan oleh Rubenson dalam Soedomo, (1989:183-1987). Bagian harapan dari rumusan Robinson ini terdiri dari dua komponen, yaitu: (1) harapan diri pribadi untuk berhasil didalam kegiatan pendidikan dan (2) harapan akan dampak lanjut dari keberhasilannya dalam kegiatan pendidikan dimaksud. Pengaruh antar keduanya bersifat saling menggandakan (*multiply*). Bila salah satu dari harapan bernilai kosong, maka hasilnya pun kosong. Dengan demikian, meskipun individu memiliki harapan berhasil dalam pendidikan tinggi, kalau tidak diimbangi dengan harapan untuk mendapatkan manfaat sebagai akibat keberhasilan dalam pendidikan, maka motivasinya pun akan tidak ada sama sekali. Sebaliknya, apabila individu memiliki harapan untuk mendapatkan manfaat sebagai hasil belajar, akan tetapi tanpa diimbangi harapan berhasil dalam pendidikan, maka motivasinya pun akan tidak sama sekali. Valensi berkenaan dengan pengaruh positif dan negatif. Kekuatan arahnya tergantung pada akibat yang mungkin dapat diantisipasi dari peransertanya. Misalnya seorang Pamong Belajar SKB terlibat dalam suatu kegiatan Program Paket A setara SD, dengan keterlibatannya dimaksud ia dapat memenuhi harapannya, maka valensinya positif yang mendorongnya untuk terus terlibat dalam program Paket A setara SD. Sebaliknya, jika keterlibatannya dalam program dimaksud tidak dapat memenuhi harapannya, maka valensi bersifat negatif, yang mendorongnya untuk tidak terlibat secara berkelanjutan dalam program dimaksud.

Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987; Rivai dkk., 2005). Sedangkan menurut Vroom (1964) merupakan hasil perkalian antara motivasi dengan kemampuan atau dirumuskan sebagai berikut: Kinerja : $f(\text{motivasi} \times \text{kemampuan})$ Dari rumus dimaksud, Vroom menunjukkan bahwa kedua hal dimaksud saling menentukan satu dengan lainnya, artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan motivasi yang rendah. Demikian juga sebaliknya setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya

tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan. Kinerja seseorang ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor di luar kendali langsung diri individu, seperti keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja.

Harus diakui bahwa apa yang telah dipaparkan sebelumnya sebagai hasil penelitian tentu tidak dapat ditolak dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, dalam lingkup variabel, rumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis, metode penelitian, responden, daftar pernyataan, tinjauan pustaka, hasil analisis data dan pembahasan. Sungguhpun demikian, jika penelitian ini dilaksanakan dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian, dan teknik analisis data yang sama namun, berbeda dari segi waktu dan tempat pelaksanaan, jumlah responden, teori yang digunakan dan banyaknya variabel eksogen dan endogen, kemungkinan hasilnya akan tidak sama.

Dianjurkan agar penelitian ini dapat ditidakanjuti oleh pihak lain dengan menggunakan variabel eksogen dan variabel endogen yang lebih banyak, responden dan tempat penelitian diperluas jadi tidak hanya membatasi pada variabel eksogen: Kepemimpinan Kepala SKB, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi dan variabel endogen Budaya organisasi, Motivasi Berprestasi dan Kinerja Pamong Belajar SKB.

BAB V. MOTIVASI BERPRESTASI UNTUK KEPALA SKB

A. Motivasi Berprestasi, Karakteristik dan Faktor-Faktor Determinan

Istilah *Need for achievement* pertama kali dipopulerkan oleh *Me Clelland* dengan sebutan *n-ach* sebagai singkatan dari *need for achievement*. *Me Clelland* menganggap *n-ach* sebagai virus mental. Virus mental yang dimaksud merupakan suatu pikiran yang berpengaruh dengan bagaimana melakukan sesuatu dengan baik, lebih cepat lebih efisien dibanding dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya.

Sekelompok pakar mengartikan Motivasi Berprestasi sebagai berikut: (1) virus mental bertingkah laku secara giat, (2) usaha mencapai sukses atau berhasil dalam kompetisi dengan suatu ukuran keunggulan yang dapat membandingkan prestasi orang lain maupun prestasi sendiri, (3) suatu dorongan yang ada pada seseorang sehubungan dengan prestasi, yaitu menguasai, memanipulasi serta mengatur lingkungan sosial maupun fisik, mengatasi segala rintangan dan memelihara kualitas kerja yang tinggi, bersaing melalui usaha-usaha untuk melebihi hasil kerja yang lampau, serta mengungguli hasil kerja yang lain, merupakan keinginan untuk menyelesaikan sesuatu untuk mencapai suatu standar kesuksesan, dan untuk melakukan suatu usaha dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan. menambahkan bahwa motivasi berprestasi adalah cara seseorang untuk berusaha dengan baik untuk prestasinya (4), usaha untuk meningkatkan atau melakukan kecakapan pribadi setinggi mungkin dalam segala aktivitas dan suatu ukuran keunggulan itu digunakan sebagai pembandingan, meskipun dalam usaha melakukan aktivitas tersebut ada dua kemungkinan yakni gagal atau berhasil dan (5) motif yang mendorong individu untuk mencapai sukses dan bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dengan beberapa ukuran keunggulan (*standard of excellence*). (Weiner, 1985:35; Me Clelland, 1987:40; Lindgren, 1976:67; Santrork, 2003:103; Gagne dan Barliner, 1975:77 dan Heckhausen, 1967:54).

Para psikolog mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai berikut: (1) Ukuran keunggulan digunakan untuk standar keunggulan prestasi dicapai

sendiri sebelumnya dan layak seperti dalam suatu kompetisi. Dalam teori *expectancy-value* dikemukakan motivasi berprestasi seseorang didasarkan atas dua hal yaitu, adanya tendensi untuk meraih sukses dan adanya tendensi untuk menghindari kegagalan. Pada dasarnya keadaan motif itu dimiliki oleh individu, namun keduanya mempunyai keadaan berbeda-beda dalam berbagai situasi dan kondisi menurut adanya prestasi, (2) keberhasilan individu untuk mencapai keberhasilan dan memenangkan persaingan berdasarkan standar keunggulan, sangat terkait dengan tipe kepribadian yang memiliki motif berprestasi lebih tinggi daripada motif untuk menghindari kegagalan begitu pula sebaliknya, apabila motif menghindari terjadinya kegagalan lebih tinggi daripada motif sukses, maka motivasi berprestasi seseorang cenderung rendah. Dari uraian dimaksud dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi atau *achievement motivation* merupakan suatu dorongan yang berpengaruh dengan bagaimana melakukan sesuatu dengan lebih baik, lebih cepat, lebih efisien dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya, sebagai usaha mencapai sukses atau berhasil dalam kompetisi dengan suatu ukuran keunggulan yang dapat berupa prestasi orang lain maupun prestasi sendiri.

Motivasi merupakan daya penggerak seseorang melakukan suatu aktivitas untuk memenuhi kebutuhannya, (3) menjadikan seseorang berusaha meningkatkan hasil kerja yang ingin dicapai. Usaha ini akan terus dilakukan sampai mendapatkan apa yang diinginkan, dan (4) karena adanya kebutuhan. Kebutuhan yang mendorong timbulnya motivasi adalah kebutuhan psikologis untuk memenuhi kepuasan fisik seperti makan, minum, oksigen dan sebagainya serta kebutuhan sosial psikologis untuk memenuhi kepuasan sosial seperti; penghargaan, pujian, rasa aman dan sebagainya. Selain itu timbulnya motivasi juga dipengaruhi oleh lingkungan di mana individu itu berada. Motivasi memberi arah dan tujuan kepada tingkah laku individu. (Atkinson, 1960:56; Rabideu, 2005; Suardiman 2007:90).

“motivasi berprestasi sebagai berikut: Ukuran keunggulan digunakan untuk standar keunggulan prestasi dicapai sendiri sebelumnya dan layak seperti dalam suatu kompetisi”

Berpedoman pada ragam gagasan sebelumnya, dapat dirumuskan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan yang timbul dari dalam diri individu sepengaruh dengan adanya pengharapan bahwa tindakan yang dilakukan merupakan alat untuk mencapai hasil yang baik, bersaing dan mengungguli orang lain, mengatasi rintangan serta memelihara semangat yang tinggi. Dimilikinya semangat yang tinggi akan mendorong dirinya meraih hasil belajar yang optimal. Menurut Rabideu (2005); Atkinson (1984:346); Robinson dalam Cohen (1976) bahwa ada 2 aspek yang mendasari motivasi berprestasi, yaitu: pengharapan untuk sukses dan menghindari kegagalan. Kedua aspek motivasi ini berpengaruh dengan hal-hal/tugas-tugas dikemudian hari. Usaha menghindari kegagalan dapat diartikan sebagai upaya mengerjakan tugas-tugas seoptimal mungkin, agar tidak gagal untuk memperoleh kesempatan yang akan datang. Demikian juga usaha untuk sukses dapat menjadi pendorong yang memberi kepercayaan diri, sehingga mampu melakukan sesuatu dengan sukses, dengan mempertimbangkan kemampuan untuk menghindari kegagalan. Adanya harapan sukses, seseorang akan bekerja keras untuk meraihnya dan berusaha memperoleh hasil belajar yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa pendapat atas dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan yang ada pada diri seseorang untuk mencapai sukses dan menghindari kegagalan, yang menimbulkan kecenderungan perilaku untuk mempertahankannya dan meningkatkan suatu keberhasilan yang telah dicapai dengan berpedoman pada patokan prestasi terbaik yang pernah dicapai baik oleh dirinya maupun orang lain. (Ardhana, 1992).

B. Karakteristik Motivasi Berprestasi

McClelland (1978:77) mengemukakan bahwa ada 6 karakteristik individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, yaitu : 1) Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan, yaitu keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang sebaik- baiknya. 2) Bertanggungjawab, yaitu mampu bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depannya, sehingga apa yang dicita-citakan berhasil tercapai. 3) Evaluatif, yaitu menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai prestasi, kegagalan yang dialami tidak membuatnya putus asa, melainkan sebagai pelajaran untuk berhasil. 4) Mengambil resiko “sedang”, dalam arti tindakan-tindakannya sesuai dengan batas kemampuan yang dimilikinya. 5) Kreatif dan inovatif, yaitu mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat menunjukkan potensinya. 6) Menyukai tantangan, yaitu senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif.

Setiap karakter yang melekat dalam diri seseorang, memiliki ciri khas yang ditampilkan dalam aktivitasnya, juga terhadap motivasi berprestasi. Keller, Kelly, & Dodge dalam Degeng (1997:41) menyimpulkan ada 6 karakteristik motivasi berprestasi individu yang nampak konsisten ditemukan dalam konteks sekolah: 1) individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi lebih menyukai terlibat dalam situasi dimana ada resiko gagal. Atau lebih menyukai keberhasilan yang penuh dengan tantangan. Sebaliknya individu yang memiliki motivasi berprestasi rendah cenderung memilih tugas- tugas yang memiliki peluang besar untuk berhasil atau yang tidak mungkin berhasil. Hal ini dilakukan untuk menghindari rasa kecemasan. 2) faktor kunci yang memotivasi individu berprestasi tinggi adalah kepuasan intrinsik dan keberhasilan itu sendiri, bukan pada ganjaran ekstrinsik seperti uang, kedudukan. 3) individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung membuat pilihan atau tindakan yang realistis dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan kemampuannya, 4) individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menyukai situasi di mana ia dapat menilai sendiri

kemajuan dan pencapaian tujuannya (kontrol pribadi), 5) memiliki perspektif waktu jauh ke depan, ia berkeyakinan bahwa waktu berjalan dengan cepat, sehingga waktu sangat berharga. 6) tidak selalu menunjukkan rata-rata nilai yang tinggi di sekolahnya. Ini mungkin disebabkan nilai di sekolah banyak terkait dengan motivasi ekstrinsik.

“motivasi berprestasi disebut tinggi apabila keinginan untuk sukses lebih besar daripada ketakutan pada kegagalan”

Atas dasar dimaksud, maka dapat dirumuskan bahwa tidak selalu ditemukan ada korelasi yang tinggi antara nilai dengan motivasi berprestasi. Atkinson (1982) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi disebut tinggi apabila keinginan untuk sukses lebih besar daripada ketakutan pada kegagalan. Lebih lanjut Atkinson menyatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) memiliki tanggung jawab yang tinggi pada tugasnya, 2) menetapkan tujuan yang menantang, sulit dan realistis, 3) memiliki harapan sukses, 4) melakukan usaha yang keras untuk mencapai kesuksesan, 5) tidak memikirkan kegagalan, dan 6) berusaha memperoleh hasil yang terbaik.

Dalam kegiatan pembelajaran, motivasi berprestasi hendaknya diperhatikan oleh guru sebagai upaya memperoleh hasil belajar yang optimal. Senada dengan hal dimaksud, orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung mempunyai harapan untuk keberhasilan yang tinggi, terutama jika dihadapkan pada tugas dengan resiko dan kesulitan yang tingkatnya sedang dan sulit. Berbeda dengan orang yang motivasi berprestasi rendah, cenderung untuk menghindari tugas dengan resiko sedang, karena tugas dengan resiko sedang akan menimbulkan kecemasan besar, sehingga dipilih tugas yang paling mudah atau sulit. Tugas yang paling mudah lebih memberikan kemungkinan terhindar dari kegagalan.

Dari uraian di atas dapat dinyatakan bahwa, dengan memperhatikan karakteristik dimaksud dapat dirumuskan bahwa motivasi berprestasi mengandung indikator: 1) bekerja keras, 2) harapan untuk sukses, 3) kekhawatiran akan gagal, dan 4) kompetisi.

“orang yang motivasi berprestasi rendah, cenderung untuk menghindari tugas dengan resiko sedang, karena tugas dengan resiko sedang akan menimbulkan kecemasan besar, sehingga dipilih tugas yang paling mudah atau sulit”

Terdapat empat aspek utama yang membedakan tingkat motivasi berprestasi individu (Asnawi, 2002) a. mengambil tanggung jawab atas perbuatan-perbuatannya individu dengan motivasi berprestasi tinggi merasa dirinya bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakannya. Seseorang akan berusaha untuk menyelesaikan setiap tugas yang dilakukan dan tidak akan meninggalkannya sebelum menyelesaikan tugasnya. b. memperhatikan umpan balik tentang perbuatannya pada individu dengan motivasi berprestasi tinggi, pemberian umpan balik atas hasil usaha atau kejiannya yang telah dilakukan sangat disukai dan berusaha untuk melakukan perbaikan hasil kerja yang akan datang. c. mempertimbangkan resiko Individu dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung mempertimbangkan resiko yang akan dihadapinya sebelum memulai pekerjaan. Ia akan memilih tugas dengan derajat kesukaran sedang, yang menantang kemampuannya, namun masih memungkinkan untuk berhasil menyelesaikan dengan baik. d. kreatif-Inovatif Individu dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung bertindak kreatif, dengan mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefektif dan seefisien mungkin.

C. Faktor Determinant Motivasi Berprestasi

Menurut Morgan (1990), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi motivasi berprestasi. Faktor-faktor dimaksud antara lain : a) tingkah laku dan karakteristik model yang ditiru oleh anak melalui *observational learning* Motivasi berprestasi dipengaruhi oleh tingkah laku dan karakteristik model yang ditiru anak melalui *observational learning*. Melalui *observational learning* anak mengambil beberapa karakteristik dari model, termasuk kebutuhan untuk berprestasi. b) harapan orang tua terhadap anaknya berpengaruh terhadap perkembangan motivasi berprestasi. Orang tua yang mengharap-kan anaknya bekerja keras akan mendorong anak dimaksud untuk bertingkah laku yang mengarah pada pencapaian prestasi (Eccles dalam Prabowo, 1998). Lingkungan Faktor yang menguasai dan mengontrol lingkungan fisik dan sosial sangat erat hubungannya dengan motivasi berprestasi, bila menurun akan merupakan faktor pendorong dalam menuju kondisi depresi. c) Penekanan kemandirian. Terjadi sejak tahun-tahun awal kehidupan. Anak didorong mengandalkan dirinya sendiri, berusaha keras tanpa pertolongan orang lain, serta diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan penting bagi dirinya akan meningkatkan motivasi berprestasi yang tinggi. d.) Praktik pengasuhan anak yang demokratis, sikap orang tua yang hangat dan sportif, cenderung menghasilkan anak dengan motivasi berprestasi yang tinggi.

D. Pengaruh Kepemimpinan Kepala SKB terhadap Motivasi Berprestasi Pamong Belajar SKB

Motivasi berprestasi seseorang atau kelompok apakah ia seorang pegawai atau bukan, dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor dari dalam diri (faktor internal) dan faktor dari luar diri (faktor eksternal). Dari kedua faktor penentu motivasi berprestasi seseorang tentu yang paling utama adalah motivasi berprestasi yang berasal dari dalam diri.

Pola kepemimpinan tentu akan sangat memengaruhi bagaimana seseorang atau kelompok orang misalnya pamong belajar SKB terdorong,

atau terpacu sehingga memiliki motivasi berprestasi unggul. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seseorang pemimpin pada dasarnya adalah suatu kemampuan memengaruhi orang lain yang mendorong ke depan bahkan layaknya seperti lokomotif yang menarik semangat hati dan pikiran seseorang sehingga terdorong untuk bekerja lebih giat, lebih bersemangat untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Dalam kondisi sebaliknya, pola kepemimpinan yang tercermin dari perilaku pemimpin yang kurang aktif, kurang inovatif dan kurang kreatif, masa bodoh, tidak menghargai waktu dan otoriter akan berpengaruh negatif terhadap semangat kerja atau semangat berusaha bagi setiap orang khususnya bagi pamong belajar SKB. Sebab itu dalam penelitian ini akan membuktikan apakah variabel Kepemimpinan Kepala SKB dapat memengaruhi motivasi berprestasi pamong belajarnya.

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki budaya organisasi dalam tingkatan yang beragam. Suatu organisasi dengan kondisi budaya organisasi tergolong baik jika didalam organisasi dimaksud terdapat kesatuan, visi, misi dan persepsi dalam mencapai tujuan organisasi, maka kondisi budaya organisasi dimaksud akan sangat memungkinkan setiap orang dalam organisasi dimaksud memiliki motivasi berprestasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana menjadi tanggung jawabnya.

“kepemimpinan yang diterapkan oleh seseorang pemimpin pada dasarnya adalah suatu kemampuan memengaruhi orang lain yang mendorong ke depan bahkan layaknya seperti lokomotif yang menarik semangat hati dan pikiran seseorang sehingga terdorong untuk bekerja lebih giat, lebih bersemangat untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik”

Karena dalam pandangan para ahli Budaya organisasi adalah: (a) sebuah asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dan karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersiapkan, berpikir dan merasa dalam hubungannya dengan masalah dimaksud dan (b) sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan kepada pekerja yang datang. Budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama,

keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma (James L Gibson, John M. Ivancevich (2000:30) dan Jame H Donnelly Jr dan Rober P. Vecchio (1995:618) dalam Wibowo, 2016:14).

Karenanya dapat ditegaskan bahwa, apapun tingkatan budaya organisasi dalam suatu organisasi besar kemungkinan akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi berprestasi seseorang atau kelompok karyawan atau pegawai. Positif atau negatif pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi, bergantung pada keadaan atau tingkat budaya organisasi dalam suatu organisasi. Jika budaya organisasi tergolong baik, maka akan berpengaruh baik pula terhadap motivasi berprestasi karyawan atau pegawai, jika sebaliknya maka akan berpengaruh negatif terhadap motivasi berprestasi karyawan atau pegawai dalam hal ini pamong belajar SKB. Karena dalam penelitian ini akan dikaji, apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi pamong belajar SKB.

E. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pamong Belajar SKB

Menurut Atkinson (1982) ada dua aspek yang mendasari motivasi berprestasi yaitu penghargaan untuk sukses dan menghindari kegagalan. Beberapa ciri seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi antara lain (1) memiliki tanggung jawab yang tinggi, (2) memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk mewujudkannya, (3) memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko, (4) melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil memuaskan dan (5) mempunyai kemampuan menjadi terkemuka yang menguasai bidang tertentu (Degeng, 1991). Sementara itu Cohen (1976) menyatakan bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi mempunyai harapan besar untuk sukses, melakukan usaha keras untuk mencapai tujuan dan tidak memikirkan akan adanya kegagalan.

Mengacu dari uraian sebelumnya, setiap orang khususnya karyawan atau pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tergolong tinggi jelas akan berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas kinerjanya yang tergolong tinggi, demikian sebaliknya. Karenanya dapat ditegaskan bahwa, jika dikehendaki agar setiap orang khususnya pamong belajar SKB agar memiliki kinerja yang baik maka yang utama patut dibenahi adalah motivasi berprestasinya. Untuk itu dalam penelitian ini akan diketahui apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja pamong belajar SKB.

Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987; Rivai dkk., 2005). Sedangkan menurut Vroom (1964) merupakan hasil perkalian antara motivasi dengan kemampuan atau dirumuskan sebagai berikut: $Kinerja : f(\text{motivasi} \times \text{kemampuan})$ Dari rumus ini, Vroom menunjukkan bahwa kedua hal dimaksud saling menentukan satu dengan lainnya, artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan motivasi yang rendah. Demikian juga sebaliknya setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan. Kinerja kita ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor di luar kendali langsung diri kita, seperti keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja.

Setiap individu atau kelompok dalam suatu organisasi pada dasarnya memiliki motif yang mendorong mereka untuk terlibat dalam aktivitas suatu organisasi dimak-sud. Pemyataannya adalah, apakah motif yang ada dalam diri seseorang mendorongnya untuk berkarya dengan baik sehingga organisasinya berhasil atautkah iklim kerja dalam organisasi itu yang mendorongnya untuk berkarya lebih baik. Tentu yang terbaik adalah motivasi itu sepatutnya bersifat instrinsik (dari dalam diri), sungguhpun harus diakui bahwa iklim kerja dalam suatu organisasi turut memengaruhi mutu kinerja seseorang atau kelompok orang.

Kinerja seseorang ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor di luar kendali langsung setiap orang, seperti keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem di mana kita bekerja, dan seterusnya (Bacal, 2002; Darma, 2005). Kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (4) persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, (6) persepsi terhadap tingkat imbalan, dan (7) kepuasan kerja (Gibson dkk., 1989; Rivai dkk., 2005) dikutip oleh Yullyanti, Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pada Kinerja Pegawai. (Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Vol. 16, No. 3, Sept-Des 2009, him. 131-139).

“setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan”

F. Pengaruh Positif Tidak Langsung Kepemimpinan Kepala SKB Terhadap Kinerja Pamong Belajar Melalui Budaya Organisasi Dan Motivasi Berprestasi

Yang dimaksud dengan pengaruh kepemimpinan tidak langsung Kepala Pamong belajar SKB terhadap Kinerja Pamong Belajar adalah, dimana Kepala SKB dalam rangka meningkatkan kinerja Pamong belajar tidak secara langsung dilakukan tetapi ditujukan terhadap kinerja pamong belajar tetapi kepemimpinan terfokus pada Budaya Organisasi dan Motivasi berprestasi. Kajian secara parsial telah dipaparkan sebelumnya yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan dengan kinerja, pengaruh kepemimpinan dengan budaya organisasi, pengaruh kepemimpinan dengan motivasi berprestasi, pengaruh Budaya organisasi dengan motivasi berprestasi, pengaruh budaya organisasi dengan kinerja, pengaruh budaya organisasi dengan motivasi berprestasi dan pengaruh motivasi berprestasi dengan kinerja pamong belajar. Manakah pengaruh yang lebih kuat, apakah kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja, atukah kepemimpinan harus melalui budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pamong belajar SKB.

“kinerja Pamong belajar tidak secara langsung dilakukan tetapi ditujukan terhadap kinerja pamong belajar tetapi kepemimpinan terfokus pada Budaya Organisasi dan Motivasi berprestasi”

Dalam ragam temuan penelitian yang dipaparkan sebelumnya bahwa, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi dan motivasi berprestasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dan kinerja dan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja. Pernyataan yang mau dijawab adalah, apakah keadaan dimaksud tetap sama nilai signifikasinya jika dilakukan secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja atau secara tidak langsung yaitu kepemimpinan melalui budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja.

Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Motivasi berprestasi baik sendiri-sendiri atau secara bersama-sama secara empirik terbukti berpengaruh terhadap kinerja seseorang atau kelompok orang. Masalahnya adalah, jika ketiga variabel itu telah memiliki bukti empirik yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, untuk apalagi penelitian ini dilaksanakan. Bahwa bukti empirik memang telah dimiliki dalam ruang dan waktu tertentu, tetapi untuk kondisi Pamong Belajar SKB perlu diperoleh temuan agar digunakan sebagai acuan dalam merumuskan kebijakan ke depan dalam konteks perbaikan. Reza Zarvedi, Rush Yusuf, Mahdani Ibrahim. (2016). Dalam penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya. Hasil penelitian mereka menyimpulkan sebagai berikut: kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dan juga mempunyai pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. (Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam. Volume 2 Nomor 2, September 2016 Issn. 2502-6976).

“kepemimpinan, Budaya organisasi dan Motivasi berprestasi baik sendiri-sendiri atau secara bersama-sama secara empirik terbukti berpengaruh terhadap kinerja seseorang atau kelompok orang”

Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Motivasi berprestasi baik sendiri-sendiri atau secara bersama-sama secara empirik terbukti berpengaruh terhadap kinerja seseorang atau kelompok orang. Masalahnya adalah, jika ketiga variabel itu telah memiliki bukti empirik yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, untuk apalagi penelitian ini dilaksanakan. Bahwa bukti empirik memang telah dimiliki dalam ruang dan waktu tertentu, tetapi untuk kondisi Pamong Belajar SKB perlu diperoleh temuan agar digunakan sebagai acuan dalam merumuskan kebijakan ke depan dalam konteks perbaikan. Reza Zarvedi, Rush Yusuf, Mahdani Ibrahim. (2016). Dalam penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya. Hasil penelitian mereka menyimpulkan sebagai berikut: kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dan juga mempunyai pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. (Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam. Volume 2 Nomor 2, September 2016 Issn. 2502-6976).

“hasil penelitian menyimpulkan sebagai berikut: kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dan juga mempunyai pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja”

G. Pengaruh Positif Tidak Langsung Kepemimpinan Kepala SKB Terhadap Kinerja Pamong Belajar Melalui Budaya Organisasi

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung dengan kinerja. Bagaimana dengan peran budaya organisasi ?. Kajian-kajian terdahulu telah menjelaskan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja melalui temuan-temuan penelitian sebelumnya yang bergayut. Apakah terdapat perbedaan pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja individu atau organisasi ?

“kepemimpinan, Budaya organisasi dan Motivasi berprestasi baik sendiri-sendiri atau secara bersama-sama secara empirik terbukti berpengaruh terhadap kinerja seseorang atau kelompok orang”

Apakah terdapat perbedaan pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja melalui budaya organisasi dan mana yang lebih berarti (signifikan) pengaruh antara kedua pengaruh dimaksud. Apakah dalam rangka meningkatkan kinerja Pamong Belajar SKB dapat dilakukan secara langsung melalui Kepemimpinan Kepala SKB, ataukah peningkatan kinerja Pamong Belajar SKB hasilnya akan lebih baik jika kepemimpinan terfokus pada pembenahan budaya organisasi?

Temuan-temuan terhadap apa yang dipaparkan terakhir dimaksud. menjadi sumbangan yang bernilai akademis dalam rangka mewujudkan kinerja individu dan kinerja organisasi bergayut dengan kebutuhan *stakeholders* atau pemangku kepentingan.

BAB VI. PENUTUP

A. Kesimpulan

Kepemimpinan Kepala SKB berpengaruh positif langsung yang signifikan terhadap Budaya organisasi pada SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini menjelaskan bahwa, Kepala SKB mampu menerapkan kepemimpinan efektif yang bercirikan antara lain: adil dan tegas dalam mengambil keputusan, membagi tugas secara adil kepada staf, menghargai partisipasi staf, memahami perasaan staf, memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan, terampil dan tertib, berkemampuan dan efisien, memiliki dedikasi dan rajin, tulus dan percaya pada diri sendiri, maka budaya organisasi di SKB akan semakin baik.

Kepemimpinan yang diterapkan Kepala SKB berpengaruh positif langsung yang signifikan terhadap Motivasi Berprestasi Pamong Belajar pada SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala SKB telah menerapkan kepemimpinan yang efektif, sehingga Motivasi berprestasi Pamong Belajar SKB meningkat. Sebaliknya, jika Kepala SKB belum mampu menerapkan kepemimpinan efektif, maka Motivasi Berprestasi Pamong belajar akan menurun.

Budaya Organisasi positif langsung yang signifikan berpengaruh terhadap Motivasi Berprestasi Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi pada SKB sudah kondusif, sehingga Motivasi Berprestasi Pamong Belajar SKB telah meningkat. Sebaliknya, jika Budaya Organisasi tidak kondusif, maka Motivasi Berprestasi Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara akan menurun.

Kepemimpinan Kepala SKB berpengaruh positif langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini menjelaskan bahwa, Kepala SKB mampu mewujudkan kepemimpinan bercirikan kepemimpinan efektif, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja Pamong Belajar. Dengan demikian, jika Kepala SKB mampu mewujudkan kepemimpinan bercirikan kepemimpinan efektif, maka kinerja Pamong Belajar akan meningkat.

“kepemimpinan yang diterapkan Kepala SKB berpengaruh positif langsung yang signifikan terhadap Motivasi Berprestasi Pamong Belajar pada SKB di Provinsi Sulawesi Utara”

Budaya organisasi berpengaruh positif langsung terhadap Kinerja Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini menjelaskan bahwa Budaya Organisasi telah kondusif, maka Kinerja Pamong Belajar SKB meningkat. Sebaliknya, jika Budaya Organisasi kurang Kondusif, maka Kinerja Pamong Belajar SKB akan menurun.

Motivasi Berprestasi berpengaruh positif langsung walaupun tidak signifikan terhadap Kinerja Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini berarti secara umum Pamong belajar SKB hanya memiliki Motivasi Berprestasi yang rendah sehingga hanya berpengaruh kecil terhadap kinerja mereka. Dengan demikian, jika Motivasi Berprestasi meningkat, maka Kinerja Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara turut meningkat.

Kepemimpinan Kepala SKB berpengaruh namun kurang positif tidak langsung terhadap Kinerja Pamong Belajar melalui Motivasi Berprestasi. Hal ini berarti bahwa, kepemimpinan yang diterapkan Kepala SKB belum mampu memengaruhi Motivasi Berprestasi pamong belajar sehingga Kinerja Pamong Belajar rendah pada SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Dengan demikian, jika Kepala SKB mampu menerapkan kepemimpinan yang mampu memengaruhi Motivasi Berprestasi pamong belajar, maka kinerja mereka akan meningkat pada SKB di Provinsi Sulawesi Utara.

Kepemimpinan Kepala SKB berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pamong Belajar melalui Budaya Organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa jika kepemimpinan Kepala SKB bercirikan kepemimpinan efektif, maka kinerja Pamong belajar akan meningkat melalui budaya organisasi. Sebaliknya, jika kepemimpinan Kepala SKB tidak bercirikan kepemimpinan efektif, maka kinerja Pamong Belajar akan menurun melalui Budaya organisasi yang belum kondusif pada SKB di Provinsi Sulawesi Utara.

Kepemimpinan Kepala SKB kurang berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pamong Belajar melalui Budaya Organisasi dan Motivasi

Berprestasi. Hal ini menjelaskan bahwa, kepemimpinan Kepala SKB belum mewujudkan kepemimpinan bercirikan kepemimpinan efektif, sehingga belum berpengaruh positif terhadap Kinerja Pamong Belajar melalui Motivasi berprestasi dan Budaya organisasi pada SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Sebaliknya, jika kepemimpinan Kepala SKB bercirikan kepemimpinan efektif, maka kinerja Pamong Belajar akan meningkat melalui Motivasi berprestasi dan Budaya organisasi pada SKB di Provinsi Sulawesi Utara.

Budaya organisasi kurang berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui Motivasi Berprestasi Pamong Belajar. Hal ini menjelaskan bahwa, Budaya organisasi belum kondusif sehingga Motivasi Berprestasi belum meningkat yang berpengaruh pada menurunnya Kinerja Pamong Belajar. Sebaliknya jika Budaya Organisasi kondusif maka Motivasi berprestasi Pamong Belajar meningkat, maka Kinerja Pamong Belajar pada SKB di Provinsi Sulawesi Utara akan meningkat.

“jika kepemimpinan Kepala SKB bercirikan kepemimpinan efektif, maka kinerja Pamong belajar akan meningkat melalui budaya organisasi”

B. Implikasi

Mengacu pada kesimpulan penelitian sebagaimana dipaparkan sebelumnya maka dapat dijelaskan lima kelompok temuan penelitian sebagai berikut: (1) terdapat pengaruh langsung yang signifikan kepemimpinan Kepala SKB terhadap budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan kinerja pamong belajar (2) terdapat pengaruh positif langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi dan kinerja pamong belajar (3) terdapat pengaruh namun tidak signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja pamong belajar. (4) terdapat pengaruh tidak signifikan tidak langsung: (a) Kepemimpinan Kepala SKB terhadap kinerja pamong belajar melalui motivasi berprestasi, (b) Kepemimpinan Kepala SKB terhadap kinerja pamong belajar melalui motivasi berprestasi dan budaya organisasi, (5) terdapat pengaruh tidak signifikan tidak langsung budaya organisasi

terhadap kinerja pamong belajar melalui motivasi berprestasi.

Berlandaskan pada kelima kelompok temuan penelitian yang diuraikan sebelumnya dikemukakan beberapa implikasi sebagai upaya meningkatkan Kepemimpinan Kepala SKB, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi agar berpengaruh positif langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara.

Temuan Penelitian sebagaimana dikemukakan pada kelompok 1 dimaksud menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif langsung yang signifikan kepemimpinan Kepala SKB terhadap budaya organisasi, Kepemimpinan Kepala SKB terhadap kinerja pamong belajar dan budaya organisasi terhadap kinerja Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa, kepemimpinan yang diterapkan Kepala SKB telah mewujudkan karakteristik kepemimpinan efektif sehingga berdampak langsung terhadap budaya organisasi, motivasi berprestasi dan kinerja Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Selanjutnya, budaya organisasi yang kondusif sebagai dampak langsung dari kepemimpinan Kepala SKB juga berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi dan kinerja Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini mengimplikasikan: pertama, Kepala SKB harus memiliki pengetahuan teoretis, memahami dan melaksanakan secara bertanggung jawab ciri atau karakteristik kepemimpinan efektif dalam menunaikan tugas pokok dan fungsinya sebagai pimpinan SKB; dan kedua, budaya organisasi yang kondusif yang bercirikan: memberikan rasa identitas, membangkitkan komitmen pada misi organisasi, mempejelas dan mempersatukan standar perilaku, menyatukan visi, misi dan persepsi dan kerjasama antar anggota haruslah menjadi perhatian khusus Kepala dan Pamong Belajar SKB, jika dikehendaki SKB sebagai lembaga pendidikan memiliki kinerja unggul.

Temuan penelitian sebagaimana diuraikan pada kelompok 2 (dua) menjelaskan sebagai berikut: terdapat pengaruh positif langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pamong belajar. Hal ini menjelaskan bahwa

Budaya Organisasi telah kondusif sehingga berpengaruh positif langsung yang signifikan terhadap motivasi berprestasi dan kinerja pamong belajar pada SKB di Provinsi Sulawesi Utara.

“temuan penelitian sebagaimana diuraikan pada kelompok 2 (dua) menjelaskan sebagai berikut: terdapat pengaruh positif langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pamong belajar”

Temuan penelitian pada kelompok tiga menjelaskan bahwa terdapat pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja pamong belajar walaupun tidak positif; dan temuan kelompok empat menjelaskan bahwa ada pengaruh tidak positif tidak langsung: Kepemimpinan Kepala SKB terhadap kinerja pamong belajar melalui motivasi berprestasi, Kepemimpinan Kepala SKB terhadap kinerja pamong belajar melalui motivasi berprestasi dan budaya organisasi; dan temuan kelompok kelima menemukan adanya pengaruh tidak langsung yang tidak positif budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi.

Dari temuan-temuan dimaksud dapat dijelaskan bahwa, motivasi berprestasi Pamong Belajar patut mendapat perhatian serius, karena menjadi penghalang bagi pamong belajar untuk mewujudkan kinerja unggul.

Seharusnya Motivasi Berprestasi menjadi faktor pendorong seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Hal ini berimplikasi bahwa motivasi berprestasi Pamong Belajar harus dikaji lebih mendalam mengapa ditemukan demikian secara kuantitatif agar motivasi berprestasi menjadi faktor positif yang signifikan mendukung kinerja Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara bukan sebaliknya. kepemimpinan yang diterapkan Kepala SKB telah mewujudkan karakteristik kepemimpinan efektif sehingga berdampak langsung terhadap budaya organisasi, motivasi berprestasi dan kinerja Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara.

C. Saran

Agar lebih terwujud budaya organisasi yang menyatukan; semangat kerja kolektif, sikap saling menghargai dan lingkungan kerja harmoni yang mendorong setiap pamong belajar melaksanakan pekerjaan tanpa tekanan fisik dan psikologis, maka Kepala SKB sebagai pemimpin sepatutnya menerapkan kepemimpinan efektif bercirikan antara lain: adil dan tegas dalam mengambil keputusan, membagi tugas secara adil kepada staf, menghargai partisipasi staf, memahami perasaan staf, memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan. Dengan demikian, Kepala SKB perlu berusaha secara berkesinambungan meningkatkan kompetensi fungsional antara lain melalui keterlibatan dalam Diklat yang bergayut, diskusi yang intensif dengan teman-teman sejawat, atau pihak lain yang berhasil melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin dan membaca jurnal atau buku-buku tentang pemimpin-pemimpin sukses membangun budaya organisasi yang kondusif.

Motivasi berprestasi adalah faktor penggerak semangat berkarya, semangat berusaha dan berprestasi khususnya bagi tenaga kerja (pegawai) sebagai pamong belajar SKB. Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan yang diterapkan Kepala SKB berpengaruh langsung terhadap Motivasi Berprestasi Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Untuk itu agar motivasi berprestasi dikalangan pamong belajar SKB tetap terpelihara bahkan ditingkatkan, maka Kepala SKB sepatutnya berupaya terus memiliki dedikasi dan rajin, tulus dan percaya pada diri sendiri, melakukan pemberdayaan dan pembagian tugas sesuai kompetensi dan memberikan penghargaan bagi pamong yang berprestasi atau sanksi bagi pamong yang lalai melaksanakan tugas.

Budaya Organisasi yang kondusif akan mendorong seseorang atau kelompok orang memiliki semangat berusaha, melaksanakan tugas dengan kerja keras dan kerja tuntas. Penelitian ini menemukan bahwa, budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Berprestasi Pamong Belajar SKB di Provinsi Sulawesi Utara. Agar budaya organisasi di SKB tetap terpelihara

bahkan ditingkatkan kekondusifannya, maka Kepala SKB mempertahankan apa yang dilaksanakan selama ini misalnya adil dalam membagi tugas dan memberdayakan pamong belajar, tegas mengambil keputusan, memperhatikan aspirasi pamong belajar, memberikan kepercayaan, melakukan evaluasi kerja berkelanjutan dan memberikan keteladanan dalam melaksanakan tugas.

Agar kinerja pamong belajar di SKB meningkat secara berkelanjutan, maka Kepala SKB hendaknya terus berupaya meningkatkan kemampuan fungsionalnya demikian halnya dengan pamong belajar. Peningkatan kompetensi ini berpengaruh dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi baik sebagai kepala atau sebagai pamong belajar SKB. Keterlibatan dalam Diklat fungsional, kursus keterampilan, seminar, lokakarya, workshop menjadi suatu keharusan. Membentuk tim Kerja dilingkungan SKB yang disertai dengan jadwal kegiatan, diskusi tentang penyusunan proposal bidang Paud, Dikmas dan Pendidikan Kesetaraan serta Pendidikan Keaksaraan, fungsional serta mengadakan sarana dan prasarana internet dengan kegiatan yang terjadwal.

Kinerja SKB dibuktikan dengan sejauh mana lembaga tersebut melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Agar budaya organisasi di SKB tetap eksis mendukung kinerja pamong belajar, maka perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut: (1) pamong belajar terus didorong dan didukung untuk melakukan karya-karya inovatif disertai pemberian penghargaan yang setimpal, (2) pamong belajar didorong untuk berkarya berorientasi pada proses dan hasil serta mutu apa yang dikerjakan. Usulan kerja dipresentasikan dalam suatu forum permanen yang ditetapkan di SKB, (3) karya yang dilakukan harus berorientasi kepada warga belajar atau peserta didik dan masyarakat (4) tetap menjaga kerjasama tim kerja, olah-raga dan kesenian bersama, saling menghormati sesama umat beragama dan (5) adanya wadah sosial dalam bentuk: sumbangan duka, sumbangan hari jadi atau pesta nikah yang melibatkan semua pihak dalam SKB.

“Budaya Organisasi yang kondusif akan mendorong seseorang atau kelompok yang memiliki semangat berusaha, melaksanakan tugas dengan kerja keras dan kerja tuntas”

Motivasi berprestasi sebagai penggerak semangat kerja dan keuletan berkarya kurang berpengaruh terhadap kinerja pamong belajar SKB. Untuk itu kepala SKB perlu melakukan hal-hal sebagai berikut: (1) memperhatikan kebutuhan mendesak yang segera dipenuhi oleh pamong belajar, (2) memberikan sanksi bagi pamong belajar yang lalai melaksanakan tugas dan fungsinya berbasis dialog, (3) secara konsisten meningkatkan kompetensi pamong belajar, (4) memberikan tanggungjawab penuh terhadap pamong belajar dan menentukan masa depannya, (5) melakukan evaluasi atau umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif dan (6) menciptakan peluang yang sama bagi pamong belajar untuk menunjukkan potensinya.

Penelitian ini menemukan bahwa, kepemimpinan Kepala SKB kurang berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pamong Belajar melalui Motivasi Berprestasi, karena akar masalahnya adalah pada motivasi berprestasi pamong belajar. Terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh kepala SKB antara lain: (1) kepala SKB patut menunjukkan kinerja yang menjadi acuan bagi pamong belajar, (2) membangun dialog terbuka berbasis kekeluargaan antara kepala dan pamong belajar SKB, (3) menjatuhkan sanksi secara bertahap sesuai aturan yang berlaku bagi pamong belajar yang belum menunjukkan kinerja sesuai tuntutan tugas pokok dan fungsi, (4) Kepala SKB mencari dan membuka ruang kerjasama dengan berbagai pihak yang bergayut misalnya pihak Direktorat Paud dan Dikmas tingkat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Balai Pengembangan Paud dan Dikmas, Pemerintah Kabupaten/Kota dan pihak lainnya yang bergayut (5) Kepala SKB, memberikan kesempatan yang luas bagi pamong belajar untuk melakukan kerjasama dengan berbagai pihak dan (6) SKB harus memiliki *Base* sasaran sesuai dengan Tupoksi. *Data Base* tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan keabsahan dan keajekan atau konsistensinya.

Motivasi berprestasi sebagai penggerak semangat kerja dan keuletan berkarya kurang berpengaruh terhadap kinerja pamong belajar SKB. Kepala SKB perlu menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi khususnya Program Studi Pendidikan Luar Sekolah pada Fakultas Ilmu Pendidikan, untuk membahas berbagai hal yang terkait dengan peningkatan sumber daya pamong belajar dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang lebih bermutu dan kompetitif.

Beragam hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi berbagai pihak secara khusus bagi para Kepala SKB, dalam rangka meningkatkan kinerja pamong belajar melalui penerapan kepemimpinan yang kondusif, budaya organisasi yang harmoni dan motivasi berprestasi yang mendorong dan memacu semangat kerja dan semangat berkarya pamong belajar.