

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu.¹ Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.²

Kepemimpinan itu merupakan fenomena interaksi sosial yang kompleks, dan sering kali sulit dibaca. Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.³

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan itu adalah sifat dari seseorang yang mengacu pada interaksi sehingga terjadi kesinambungan berupa hubungan antara individu maupun kelompok dalam suatu wadah yang telah ditetapkan.

b. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya

¹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 269.

² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008, hlm. 17

³ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, perilaku Motivasional, dan Mitos*, Alfabeta, Bandung, 2010, hlm. 6

berprilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya.

Khaerul Umam menjelaskan tiga teori kepemimpinan yang menjadi *grand theory* kepemimpinan diantara yaitu :

1) Teori sifat (*trait theory*).

Teori ini disebut pula “teori genetic”. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini juga disebut sebagai teori bakat karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.

2) Teori prilaku (*behavior theory*).

Teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya.

3) Teori lingkungan (*environmental teori*).

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan, *leader are made not born*, yaitu pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan. Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan cara memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.⁴

c. Pendekatan Kepemimpinan

Situasi dan keadaan menentukan pendekatan yang tepat. Seorang pemimpin yang efektif dapat menggunakan beberapa

⁴ Khaerul Umam, *Op. Cit*, hlm. 276

pendekatan ini pada waktu yang sama.⁵

1) Kerangka Kerja Struktural

Pemimpin struktural mencoba mendesain dan melaksanakan suatu proses atau struktur yang tepat bagi suatu masalah atau keadaan. Pendekatan ini berguna bila tujuan dan informasi sudah jelas, bila hubungan sebab dan akibat dimengerti, bila telah memiliki teknologi yang kuat dan tidak ada konflik, kerancaunan rendah, ketidakpastian rendah, dan adanya wewenang yang stabil dan sah.

2) Kerangka Kerja Sumber Daya Manusia

Kerangka kerja ini memandang manusia sebagai jantung setiap organisasi, dan usaha tanggap terhadap kebutuhan dan tujuan untuk memperkokoh komitmen dan loyalitas. Pendekatan ini cocok apabila jumlah anggota banyak atau miskin bertambah, atau apabila semangat/moral rendah atau berkurang. Dalam pendekatan ini sumber-sumber harus melimpah, dimana konflik rendah, perbedaan dan keanekaragaman juga rendah.

3) Kerangka Kerja Politik

Pemimpin politik mengerti realitas politik organisasi dan dapat menanganinya. Pendekatan ini tepat untuk digunakan apabila sumber-sumber teratas atau berkurang, apabila ada konflik atas tujuan dan nilai-nilai, dan apabila ada banyak perbedaan.

4) Kerangka Kerja Simbolis

Pemimpin dengan model ini memandang visi dan inspirasi sebagai hal yang amat penting. Manusia membutuhkan sesuatu yang mereka percayai. Orang-orang akan loyal pada organisasi yang mempunyai identitas yang unik dan membuat mereka merasa bahwa apa yang mereka perbuat itu sangat penting.

⁵ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2007, hlm. 43-44

Simbolisme seperti seremoni sangat penting, demikian juga ritual untuk mendapatkan arti misi organisasi. Cara ini tepat apabila tujuan dan informasi tidak jelas dan rancu, dimana hubungan sebab dan akibat tidak dimengerti dengan baik.

d. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin akan mengambil cara tertentu bergantung pada orang yang dipimpinnya, masalah yang dihadapinya, dan situasi yang dirasakannya. Bentuk-bentuk gaya kepemimpinan yaitu:⁶

1) Otokratis (*Autocratic Leadership*)

Pemimpin yang bersifat otokratis, pengambilan keputusan biasanya hanya dilakukan oleh diri pemimpin sendiri. Sedangkan cara memimpinya, yaitu untuk mempengaruhi tindakan dan sikap anak buahnya agar mendapat dukungan untuk mencapai tujuan, biasanya seorang pemimpin akan menggunakan dua cara yaitu kepemimpinan yang positif dan kepemimpinan yang negatif. Kepemimpinan yang bersifat negatif biasanya ditandai dengan adanya paksaan atau memberikan perintah saja dan sering memberi hukuman. Sedangkan kepemimpinan positif ditandai dengan adanya pemberian intensif, hadiah dan ucapan terimakasih. Pemimpin yang otokratis tidak mengendaki adanya rapat-rapat atau musyawarah.

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah

⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan kepemimpinan*, Op. Cit, hlm.72-80

diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.⁷

2) Laisser Faire (Bebas)

Gaya kepemimpinan ini meletakkan tanggung jawab pengambilan keputusan sepenuhnya dari bawahan. Gaya kepemimpinan ini merupakan lawan dari otokratis dan partisipatif. Komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan sangat sedikit sekali. Pemimpin menganggap bawahan sudah dewasa dan mampu mengendalikan semuanya, dari hal ini pemimpin hanya memberikan arahan sedikit saja bahkan tidak ada sama sekali. Pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggungjawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin ketua dewan, komandan atau kepala biasanya diperoleh melalui penyogokkan, dan suapan atau sistem nepotisme.⁸

3) Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dengan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person “person atau individu pemimpin”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap

⁷ Ara Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Sekolah*, Kaukaba, Yogyakarta, 2012, hlm. 84

⁸ *Ibid*, hlm. 84

individu maupun mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*. Selanjutnya setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, kepribadian sendiri yang unik dan khas. Sehingga tingkah laku dan gayanya lah yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku kepemimpinannya.⁹

e. **Kepemimpinan Kepala Sekolah.**

1) **Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sehingga kepala sekolah harus memiliki wawasan dan tujuan yang jelas untuk perbaikan pendidikan dan memiliki gagasan pembaharuan serta mampu mengakomodasikan pembaharuan lainnya.¹⁰

Menurut Suharsimi Arikunto, kepala sekolah dapat dikatakan sebagai pemilik sekolah, karena kepala sekolah sangat paham dengan kehidupan sekolah sehari-hari. Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan atau Yayasan) tetapi untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar, seorang kepala sekolah perlu diterima oleh guru-guru yang dipimpinnya.¹¹

⁹ *Ibid*, hlm. 85

¹⁰ Soewardji Lazarut, *Kepala sekolah dan tanggung jawabnya*, Kanisius, Yogyakarta, 1992, hlm. 20

¹¹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar evaluasi pendidikan*, Bina Aksara, Jakarta, 2001, hlm.

Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah tersebut menjadi tempat proses belajar mengajar dan terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran. Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu: kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktik lembaga, kata “memimpin” mengandung konotasi “menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan lain-lain”¹²

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepala sekolah di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang diangkat dan ditetapkan baik oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan ataupun yayasan untuk menjadi pemimpin sekolah. Seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam melaksanakan fungsi-fungsi sekolah sebagaimana visi dan tujuan sekolah.

2) **Kompetensi Kepala Sekolah**

Menurut Permendiknas RI No. 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah dan buku mengenai Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK&SLB, menyebutkan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki lima kompetensi yaitu sebagai berikut:

1) Dimensi Kompetensi Kepribadian

¹² Wahdjumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah, Tinjauan teoritik dan permasalahannya*, Raja Grafindo, Jakarta, 2003, hlm. 83

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
 - b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
 - c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
 - d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
 - e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
 - f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- 2) Dimensi Kompetensi Manajerial
- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
 - b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
 - c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal
 - d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
 - e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
 - f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
 - g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
 - h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
 - i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
 - j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
 - k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
 - l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
 - m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah

- n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
 - o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
 - p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- 3) Dimensi Kompetensi Kewirausahaan
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
 - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
 - c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
 - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
 - e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- 4) Dimensi Kompetensi Supervisi
- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
 - b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
 - c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 5) Dimensi Kompetensi Sosial
- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
 - b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
 - c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.¹³

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sekarang begitu diperhatikan dan selektif dengan adanya standar kompetensi kepala sekolah tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas kepala sekolah dalam

¹³ Permendiknas RI No. 13 tahun 2007 tentang *Standar Kompetensi Kepala Sekolah Madrasah*, Depdinas, Jakarta.

mengatur sekolahnya sehingga menghasilkan sekolah yang bermutu karena keberhasilan sekolah tidak terlepas dari kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang selayaknya dapat memberikan pembaharuan bagi sekolahnya.

3) Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.¹⁴ Harapan yang segera muncul dari para guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoptimalkan sekolah. selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan di angkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus masih banyak menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaanya pekerjaannya kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai

¹⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 1999, hlm. 83

pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.¹⁵

a. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.¹⁶

- 1) Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara professional.
- 2) Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.

¹⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005, hlm. 98

¹⁶*Ibid*, hlm. 99-100

- 3) Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
- 4) Pembinaan artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.¹⁷ Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).¹⁸

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan

¹⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hlm. 1

¹⁸ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta 2008, hlm. 16

melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama, mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, *workshop*, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus

berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam kegiatan di sekolah (partisipatif).¹⁹

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, kepala sekolah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.²⁰

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah.

Kepala sekolah sebagai administrator, harus memiliki berbagai ketrampilan sebagai bekal untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik, diantaranya ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan

¹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hlm. 103-104

²⁰ Akhmad Sanusi, dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, IKIP Bandung, Bandung: 1986, hlm. 17

hubungan manusia (*human relation skill*), dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).²¹

1. *Technical skill*

- a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik melaksanakan kegiatan khusus.
- b) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

1. *Human skill*

- a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama.
- b) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain berbuat sesuatu
- c) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- d) Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

2. *Conceptual skill*

- a) Kemampuan analisis.
- b) Kemampuan berpikir rasional.
- c) Cakap dalam berbagi konsepsi.
- d) Mampu menganalisis berbagai kejadian.
- e) Mampu mengantisipasi perintah.
- f) Mampu mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-problem sosial.²²

²¹ Munir, *Op.Cit*, hlm. 16.

²² Wahjosumidjo, *Op.Cit*. hlm. 101

d. Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.²³

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki.

e. Kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

²³ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan*, Alfabeta, Bandung 2009, hlm. 117

Kepemimpinan yang efektif harus mengedepankan ketrampilan kepemimpinan, meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu kepemimpinan pemimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.²⁴

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.²⁵

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3)

²⁴ E.Mulyasa, *Op. Cit*, hlm.115

²⁵ *Ibid*, hlm, 115

melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.²⁶

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam; (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.²⁷

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat lingkungan sekitar sekolah.²⁸

Untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien, kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal.²⁹ Terkait dengan hal tersebut, Wahjosumidjo mengatakan, bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat

²⁶ *Ibid*, hlm, 116

²⁷ *Ibid*, hlm, 116

²⁸ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2017, hlm. 115-116

²⁹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm. 83

di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.³⁰

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu keberhasilan proses belajar mengajar, tidak bisa terlepas dan merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia (guru, tenaga non kependidikan, dan staf sekolah lainnya), karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi sekolah, yang bertugas mengatur semua sumber daya manusia dalam organisasi (sekolah), dan bekerja sama dengan tenaga kependidikan (guru) yang bertanggung jawab dalam mendidik anak, untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

f. Kepala sekolah sebagai *inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara: (1) *Konstruktif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus

³⁰ Wahjosumidjo, *Op. Cit.*, hlm. 83

berusaha memberikan saran, mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembannya. (2) *Kreatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. (3) *Delegatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. (4) *Integratif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif. (5) *Rasional dan obyektif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif. (6) *Pragmatis*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh sekolah. (7) *Keteladanan*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. (8) *Adaptabel dan fleksibel*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan

fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.³¹

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.³²

Pertama, pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

Kedua, pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

³¹ E.Mulyasa, *Op.Cit*, hlm.118-119.

³² *Ibid*, hlm. 120

Ketiga, disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Keempat, dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Kelima, penghargaan. Penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.³³

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara optimal, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2)

³³ *Ibid*, hlm. 120-121

tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, dan (4) usahakan untuk memenuhi kebutuhan *sosio-psiko-fisik* guru, sehingga memperoleh kepuasan.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbin budaya organisasi merupakan system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain.³⁴ Sistem makna bersama ini, bila diamati lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi.

Menurut Umam, budaya organisasi merupakan sistem nilai yang di yakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus-menerus. Menurut Sondang budaya organisasi adalah penggabungan antara gaya kepemimpinan manajemen puncak dan norma-norma serta sistem nilai keyakinan para anggota organisasi.³⁵

Pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian antara satu organisasi

³⁴ Roobin, *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks Kelompok, Jakarta, 2003, hlm. 311

³⁵ Sondang P Siagian. *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, hlm.

dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Jadi secara operasional, budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dalam suatu kelompok dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi. Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
- 2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif.
- 4) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- 5) Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.
- 6) Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- 7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- 9) Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.

10) Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal.³⁶

Robbins, menjelaskan, ada lima fungsi budaya organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi, yaitu:

- 1) Budaya berperan sebagai batas-batas penentu. Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- 5) Sebagai mekanisme kontrol dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.³⁷

Dari berbagai pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

c. Karakteristik Budaya organisasi

Robbin mengemukakan tujuh karakteristik pokok dari hakikat budaya organisasi, yaitu :³⁸

- 1) Inovasi dan keberanian pengambilan resiko

³⁶ Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan kinerja Karyawan*. Bumi Aksara, Jakarta, 2010. Hlm. 14

³⁷ Robbins, *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks Kelompok, Jakarta, 2003, hlm. 311

³⁸ *Ibid*, hlm.289

- 2) Perhatian terhadap detail
- 3) Berorientasi pada hasil
- 4) Berorientasi kepada manusia
- 5) Berorientasi pada tim
- 6) Agresivitas, dan
- 7) Stabilitas

Ketujuh karakteristik tersebut berlangsung kuantitatif dari yang rendah ke yang tinggi. Dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran tersebut menjadi dasar pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana menyelesaikan urusan di dalamnya, dan harapan para anggota berperilaku.

Budaya organisasi berhubungan dengan karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan menyukai budaya itu atau tidak. Hal ini perlu ditegaskan agar tidak rancu dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi bersifat deskriptif.

Menurut Robbins,³⁹ jika organisasi tidak mempunyai budaya dominan dan tersusun hanya dari sangat banyak budaya, nilai budaya suatu organisasi sebagai suatu variabel dependen akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas sesuatu yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat. Budaya dalam suatu organisasi dianggap sebagai sesuatu yang abstrak, namun budaya organisasi mempunyai dimensi dengan karakteristik tertentu yang dapat didefinisikan dan diukur.

³⁹ *Ibid*, Robbins, hlm. 292

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.⁴⁰

Menurut Edy Sutrisno , *pertama* kepuasan kerja adalah suatu reaksi emosional yang kompleks akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan karyawan sehingga timbul perasaan senang, puas ataupun tidak puas. *Kedua*, kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Seseorang yang tingkat kepuasannya tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja.⁴¹

Menurut Sondang P. Siagian, bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang baik positif maupun negatif tentang pekerjaannya.⁴²

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional karyawan terhadap pekerjaannya baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan.

b. Teori kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah bagaimana seseorang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Menurut Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J, ada beberapa alasan mengapa perusahaan atau organisasi harus

⁴⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen sumber daya manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hlm. 202

⁴¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Perdata Media Group, Yogyakarta, 2011. hlm. 74

⁴² Sondang P. Siagian. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta. Jakarta, 2004 hlm. 295

benar-benar memperhatikan kepuasan kerja yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan sebagai berikut: ⁴³

- 1) Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan.
- 2) Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi perusahaan.

Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. menyebutkan beberapa teori tentang kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut: ⁴⁴

1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori Keadilan (*Equality Theory*)

Teori keadilan mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung ada tidaknya keadilan (*equality*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukanlah suatu variabel yang *continue*. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau motivator dan *dissatisfier* atau hygiene atau teori faktor instrinsik dan ekstrinsik.

⁴³ Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2009, hlm. 861

⁴⁴ *Ibid.* hlm. 856-858

Kesimpulan dari teori ini adalah orang akan merasa puas ataupun tidak puas terhadap pekerjaan dapat diukur melalui perhitungan kesesuaian antara sesuatu yang harus dan kenyataannya, keadilan dalam situasi kerja, serta faktor intrinsik dan ekstrinsik.

c. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru

Banyak faktor yang telah dikemukakan oleh para peneliti sebagai faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor tersebut sangat berperan dalam memberikan kepuasan, tergantung pribadi seseorang masing-masing. Menurut Sondang Siagian faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut: ⁴⁵

1) Pekerjaan yang penuh tantangan.

Bagi sebagian pekerja, pekerjaan yang tidak menarik misalnya karena sangat teknis dan representatif sehingga tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi, dan kreatifitas dalam pelaksanaannya merupakan salah satu sumber ketidakpuasan yang tercermin pada tingkat kebosanan yang tinggi. Selain itu sifat pekerjaan yang terlalu sukar sehingga kemungkinan berhasil kecil meskipun sudah dengan pengerahan kemampuan, keterampilan, waktu dan tenaga yang dimiliki seseorang. Hal tersebut akan menimbulkan frustrasi yang berakibat pada tingkat kepuasan yang rendah.

2) Penerapan sistem penghargaan yang adil.

Seseorang akan merasa diperlakukan secara adil apabila perlakuan itu menguntungkan dan sebaliknya merasa diperlakukan tidak adil apabila perlakuan dilihat sebagai sesuatu yang merugikan. Dalam kehidupan berkarya persepsi keadilan dikaitkan dengan beberapa hal yaitu soal pengupahan dan penggajian, sistem promosi dan kondisi kerja.

⁴⁵ Sondang P. Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2004. Hlm. 128-134.

3) Kondisi yang sifatnya mendukung.

Selain efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja, dalam organisasi tetap diperlukan kondisi kerja yang mendukung. Hal tersebut berarti tersedianya sarana prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas harus diselesaikan. Misalnya ruangan kerja karena pekerja menggunakan sepertiga hidupnya dalam lingkungan kerjanya setiap hari.

4) Sikap rekan kerja.

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh interaksi antara orang-orang yang terdapat dalam suatu satuan kerja tertentu. Interaksi positif antara rekan setingkat yang melakukan kegiatan yang berbeda dalam satu satuan kerja tertentu merupakan keharusan. Dukungan atasan merupakan hal yang penting dengan pemberian penghargaan kepada pekerja.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah disebutkan maka dapat dilihat bahwa kepuasan kerja seseorang dapat berupa faktor finansial dan faktor nonfinansial.

Berdasarkan teori di atas, penulis mengembangkan indikator kepuasan kerja sebagai instrumen penelitian (konstruk validitas internal) sebagai berikut

- a) Gaji yang diterima
- b) Penghargaan
- c) Hubungan antar pribadi
- d) Kondisi kerja
- e) Status
- f) Kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri

4. Kinerja Guru

a. Definisi Kinerja Guru

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu

tertentu. Pada dasarnya kinerja menekankan pada apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau manfaat yang keluar.⁴⁶

Kinerja menurut Hasibuan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.⁴⁷ Menurut Mangkunegara: Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴⁸

Kemudian menurut Kaswan, “Kinerja adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mungkin ditingkatkan dengan menekankan pada kelebihanannya dan pemahaman terhadap perubahan-perubahan apa yang dibutuhkan. Kita semua sangat ingin melakukan pekerjaan dengan baik, karena harga diri kita sebagian besar dipengaruhi oleh posisi yang kita miliki dan penggunaan ketrampilan secara efektif merupakan sumber dasar kepuasan manusia”.⁴⁹

Berdasarkan berbagai definisi tentang kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil prestasi yang telah dicapai oleh seorang guru baik dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab baik secara kualitas dan kuantitas merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan bidang profesinya untuk mencapai tujuan organisasi. Senada dengan kesimpulan diatas, kinerja guru adalah prestasi atau hasil kerja seorang guru dalam melaksanakan tugas

⁴⁶ Moehariono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU)*, PT Raja Grafindo Persada, Cetakan ke-2, Jakarta, 2012, hlm.65.

⁴⁷ Hasibuan, *Op. Cit.*, .hlm. 94.

⁴⁸ Mangkunegara. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Cetakan ke-11, Bandung, 2013, hlm.67.

⁴⁹ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm.212.

pendidik yang diembannya untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah/sekolah.

b. Penilaian Kinerja Guru

Kinerja atau *performance* disebut juga dengan unjuk kerja, prestasi kerja, atau hasil pelaksanaan kerja. Armstrong menyatakan bahwa bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai.⁵⁰

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Nomor 16 Tahun 2009, Penilaian Kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Sistem penilaian kinerja guru merupakan sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya.

Menilai kinerja guru dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi, kompetensi-kompetensi tersebut meliputi : *kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional* (Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan dosen).

Keempat kompetensi inilah yang dapat dilihat melalui alat penilaian kemampuan guru (APKG). Aspek-aspek APKG secara umum dapat dikelompokkan kedalam tiga kemampuan, yaitu: (a) Kemampuan guru dalam membuat perencanaan pengajaran; (b)

⁵⁰ Priansa, J. Donni., *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, CV.Afabeta, Bandung, 2014 hlm.354.

Kemampuan guru dalam mengajar di kelas; (c) Kemampuan guru dalam mengadakan hubungan antar pribadi.

Dengan demikian maka penilaian kinerja guru adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memetakan sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja guru terkait dengan peran yang diembannya atau tanggung jawabnya. Penilaian Kinerja guru tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan sebagainya.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Secara sistemik faktor yang mempengaruhi kinerja guru dikelompokkan menjadi 5 (lima) komponen⁵¹ :

- 1) Komponen *raw input* dibatasi : kemampuan memahami kurikulum dan ketrampilan mengimplementasikan kurikulum.
- 2) Komponen *instrumental input* : supervisi kepala sekolah/madrasah (meningkatkan kemampuan guru mengembangkan kurikulum, observasi, meningkatkan profesional guru).
- 3) Komponen *environmental input* : situasi dan kondisi yang nyaman (guru tidak tertekan memberikan perhatian kepada kemajuan peserta didik).
- 4) Komponen proses yang meliputi : merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, membina hubungan dengan peserta didik, melakukan penilaian hasil belajar, melaksanakan remedial dan melaksanakan pengayaan.
- 5) Komponen *output* meliputi : kemampuan merencanakan pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan membina hubungan dengan peserta didik, kemampuan

⁵¹ Supardi, *Kinerja Guru*, PT. Raja Grafindo Persada, Cetakan ke-2, Jakarta, 2014, hlm.19.

melakukan penilaian hasil belajar, kemampuan melaksanakan remedial dan kemampuan melaksanakan pengayaan.

Barnawi dan Mohammad Arifin⁵² menyatakan Kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal Kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya: kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. faktor eksternal Kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah: gaji, sarana prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan. Mangkunegara⁵³ mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Dari paparan di atas dapat dilihat bahwa banyak faktor dan variabel yang mempengaruhi Kinerja guru. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri, dan juga dapat berasal dari luar atau faktor situasional. Di samping itu, kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan individu.

d. Indikator Kinerja Guru

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni ketrampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkapkan sebagai motivasi yang diperlihatkan kartawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi

⁵² Barnawi & Arifin, Mohammad, 2012, *Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, hlm. 43.

⁵³ Mangkunegara, *Op.Cit.*, hlm. 67

eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktifitas kerja. Kinerja dapat dilihat dari berbagai criteria, menurut Castetter mengemukakan adap empat criteria kinerja yaitu : kriteria individu, proses, hasil dan kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.⁵⁴

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian anatar pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan . Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Kemampuan ebersama-sama dengan bakat merupakan salah satu faktor menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak faktor diantaranya kecerdasan.

Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara konkrit dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

- 1) Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada peserta didik sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun teknik mengevaluasi.
- 2) Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam menegrjakan tugas dan kewajibannya.

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yairu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator

⁵⁴ Tutik Rachmawati, Daryanto, “*Penilaian Kinerja Guru dan Angka Kreditnya*, Gava Media, Yogyakarta, 2013, hlm.17.

yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktifitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengkomunikasikan.

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari berbagai indikator yang meliputi :

- 1) Unjuk kerja
- 2) Penguasaan materi
- 3) Penguasaan professional keguruan dan pendidikan
- 4) Penguasaan cara-cara menyesuaikan diri
- 5) Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengamban tugas professional artinya tugas-tugas hany dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggungjawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu :

- 1) Guru sebagai pengajar
- 2) Guru sebagai pembimbing
- 3) Guru sebagai administrator kelas

Dari uraian di atas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain :

- a) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
- b) Kemampuan membuat materi yang diajarkan kepada peserta didik
- c) Penguasaan metode dan strategi mengajar
- d) Pemberian tugas-tugas kepada peserta didik
- e) Kemampuan mengelola kelas
- f) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Sebagai bahan perbandingan, maka penulis menyajikan penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sunarto dan Djumaji Purwoatmodjo (2011) dalam e-jurnal yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMP di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (a) gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karena CR sebesar 2,096 yang melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,036: $p < 0,05$) dan pengaruh langsung sebesar 0,191. (b) MBS mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karena CR sebesar 3,206 melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,001: $p < 0,05$) dan pengaruh langsung sebesar 0,318. (c) Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena CR sebesar 2,750 yang melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,006: $p < 0,05$) dan pengaruh langsung sebesar 0,261. (d) Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru karena CR sebesar 3,096 yang melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,002: $p < 0,05$) dan pengaruh langsung sebesar 0,329. (e) MBS mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena CR sebesar 2,162 melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,031: $p < 0,05$) dan pengaruh langsung sebesar 0,235. (f) iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja

guru karena CR sebesar 0,448 yang tidak melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,654: $p > 0,05$) dan pengaruh langsung sebesar 0,044. (g) kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru karena CR sebesar 3,183 yang tidak melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,001: $p < 0,05$) dan pengaruh langsung sebesar 0,544.

Persamaan penelitian jurnal ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu pada variabel kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru. Sementara itu, perbedaannya yaitu teknik analisis yang digunakan. Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Model*), serta variabel lain yang digunakan yaitu variabel Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), iklim organisasi, dan kinerja guru.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Suprihatmi SW dan Siti Sulistyarningsih W (2011) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (a) gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja guru pada SMA Muhammadiyah 1 Surakarta sebesar 4,794 dengan taraf signifikan 0,000. (b) lingkungan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja guru sebesar 2,678 dengan taraf signifikan 0,012. (c) gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja guru sebesar 18,217 dengan taraf signifikan 0,000. (d) motivasi kerja guru sebesar 54,3% dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, sedangkan 45,7% disebabkan oleh pengaruh dari luar variabel independen atau karena faktor lain. (e) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap motivasi kerja guru dibandingkan dengan lingkungan kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari koefisien regresi (b1) sebesar 0,668.

Persamaan penelitian jurnal ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel kepemimpinan kepala sekolah. Selain itu, perbedaannya adalah pada teknik analisis yang digunakan. Penelitian ini menggunakan analisis multivariate dengan regresi ganda

3. Penelitian Nurchasanah (2012), mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan IKIP PGRI Semarang dalam Jurnal JMP, Volume 1 Nomor 3, Desember 2012, dengan judul Pengaruh Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru SD Negeri Di Gugus Ki Hajar Dewantara Kecamatan Sayung Kabupaten Demak, hasil penelitian menunjukkan: (1) berdasarkan hasil analisis statistik deskripsi variabel persepsi kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, dan kompensasi hasilnya cukup baik, sedangkan kinerja guru baik, (2) analisis regresi linier berganda menunjukkan variabel persepsi kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan secara simultan juga berpengaruh terhadap kinerja guru.

penelitian ini banyak membahas pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi dan kompensasi terhadap kinerja guru.

4. Ester Manik, Kamal Bustomi, Dalam jurnalnya yang berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Smp Negeri 3 Rancaekek*”. Dari hasil analisis diperoleh Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung sebesar 7,90 %. Pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebesar 2,5 %, dan melalui motivasi kerja sebesar 12,50 %. Dengan demikian pengaruh totalnya sebesar 22,90 %. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung sebesar 3,00 %. Pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan kepala sekolah sebesar 2,50 %, dan melalui motivasi kerja sebesar 6,90 %. Dengan demikian

pengaruh total sebesar 32,30 %. Pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 12,50 % dan dengan demikian pengaruh total sebesar 51,70 %. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja guru di SMP 3 Rancaekek secara simultan sebesar 87,00 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan.

Penelitian-penelitian diatas merupakan ide bagi peneliti ini dengan obyek penelitian yang berbeda.

C. Kerangka Berfikir Penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru

Kepala sekolah adalah ujung tombak kemajuan suatu sekolah. Kepala sekolah yang satu dengan kepala sekolah yang lainnya tentu saja memiliki sifat dan karakteristik yang berbeda pula, sehingga mempengaruhi bagaimana kepemimpinannya. Adakalanya ada kepemimpinan kepala sekolah yang disukai oleh guru, dan sebaliknya ada pula kepemimpinan kepala sekolah yang tidak disukai oleh guru. Hal tersebut tergantung bagaimana setiap guru memandang kepala sekolah dari segi yang berbeda-beda pula.

Apabila kepemimpinan kepala sekolah dipandang baik, maka guru akan merasa puas untuk bekerja pada sekolah tersebut. Sebaliknya jika guru merasa tidak mendapat pelayanan dan perlakuan yang baik dari kepala sekolah, maka guru tersebut tidak merasa puas bekerja di sekolah tersebut.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Seperti dikutip beberapa pendapat sebelumnya budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Nilai kebersamaan untuk maju mengembangkan organisasi adalah inti dari budaya organisasi. Kondisi seperti ini sangat diperlukan guru untuk dapat bekerja secara optimal. Pemahaman yang sama tentang

tujuan organisasi akan mempermudah terciptanya komunikasi yang efektif antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru dan guru dengan masyarakat. Kebersamaan dan kepercayaan akan membuat guru lebih kreatif mengembangkan pekerjaannya karena sekolah telah memiliki kerangka norma acuan yang ditaati bersama. Guru tidak akan merasa ragu-ragu untuk berinovasi karena siap mengkritik dan dikritik demi kemajuan pembelajaran yang dilakukannya. Dengan budaya organisasi guru akan merasa dihargai, memiliki kebanggaan atas pekerjaan yang dilakukan dan mendapat keadilan karena masing-masing anggota organisasi dihargai sama berdasarkan prestasinya sesuai dengan norma dan nilai yang telah disepakati. Dengan penghargaan yang sesuai diharapkan guru akan lebih aktif dan kreatif mengembangkan pembelajarannya. Nilai-nilai pribadi pada diri guru akan muncul sejalan dengan nilai yang telah disepakati oleh organisasi. Budaya organisasi juga membantu guru mengatasi problem-problem dilingkungannya sehingga kondisi kerja akan menyenangkan selanjutnya berdampak pada kepuasan guru dalam bekerja. Guru yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai kinerja yang baik karena kepuasan merupakan salah satu sumber dari kinerja yang baik.

Berdasarkan pada asumsi diatas dapat dirumuskan dalam satu pernyataan bahwa “budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru”.

3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah sebelumnya. Kepemimpinan kepala sekolah memerlukan standar kerja, dalam hal ini adalah peraturan yang ada sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga seorang kepala yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang tinggi berarti dapat meningkatkan

kinerja guru. Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah diduga dapat berpengaruh pada kinerja guru.

4. Penaguh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

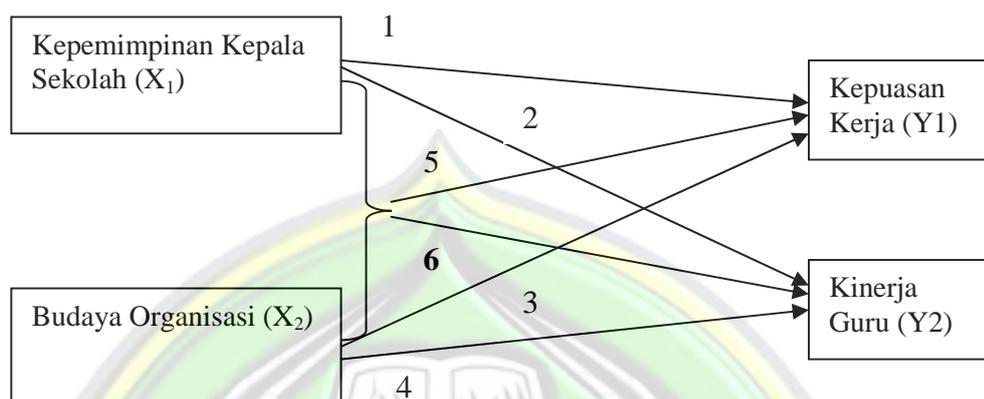
Secara etimologi, kinerja dapat diartikan sebagai prestasi, hasil atau kemampuan yang dicapai atau memperlihatkan diri suatu pelaksanaan kerja, kewajiban atau tugas. Secara teoritis, kinerja dipengaruhi oleh berbagai variabel antara lain variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.⁵⁵ Sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi “*performance*” dan potensi individu dalam organisasi. Variabel individu, meliputi : a) kemampuan dan ketrampilan (fisik), b) latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pengalaman), c) demografi (umur, asal usul, jenis kelamin). Variabel organisasi meliputi : a) sumber daya, b) kepemimpinan, c) imbalan, d) struktur, e) desain pekerjaan kinerjan. Sedangkan variabel psikologis meliputi : a) mental/intlektual, b) persepsi, c) sikap, d) kepribadian, e) belajar, f) motivasi.

Kajian diatas menunjukkan bahwa untuk mewujudkan kinerja individu pada suatu organisasi, maka individu tersebut harus memiliki suasana yang kondusif. Budaya organisasi di sekolah menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, antara guru dengan kepala sekolah, antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya, serta antara dinas dilingkungannya. Dengan demikian, kinerja organisasi akan dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Budaya organisasi dapat dibentuk, diciptakan, dan direayasa agar sinergi dengan cita-cita organisasi. Oleh karenanya, tugas pimpinan sekolah adalah membangun budaya organisasi agar sejalan dengan visi dan misi sekolah. Jika hal itu berjalan dengan efektif, diharapkan guru-guru disekolah dapat bekerja dengan nyaman, aman, dan memiliki kepuasan kerja tinggi yang ditunjukkan guru yang bekerja dengan rela, senang hati, memiliki komitmen kerja dan loyalitas kerja tinggi.

⁵⁵ Capi Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*”, PT. Remaja Rosdakarya, Jakarta, 2015, hlm. 75

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang ada maka kerangka konsep penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian

D. Pengajuan Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.⁵⁶ Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.⁵⁷ Hipotesis merupakan pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variable atau lebih.⁵⁸

Berdasarkan kajian teori tersebut hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Jadi hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru MTs NU Ma'arif di Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus?

⁵⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta 1997, hlm. 64.

⁵⁷ Sugiyono, *Op.Cit.*, hlm. 96.

⁵⁸ Fred N. Kerlinger, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Gajah Mada University Press, cet. ke X, Yogyakarta 2006, hlm. 26.

2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru MTs NU Ma'arif di Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus?
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru MTs NU Ma'arif di Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus?
4. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru MTs NU Ma'arif di Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus?
5. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru MTs NU Ma'arif di Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus?
6. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru MTs NU Ma'arif di Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus?

