

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Deskripsi Teori

1. Pola Kepemimpinan Transformasional

a. Pola Kepemimpinan

Pola kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk memengaruhi orang lain sehingga bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin.¹

Menurut Hasan Basri dan Tatang dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Pendidikan*, ada tiga pola kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1) Pola Kepemimpinan Otoriter

Pola kepemimpinan otoriter, yaitu gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang di ambil dari dirinya sendiri secara penuh. Pada pola kepemimpinan ini, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran yang ingin di capai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar apabila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota hanya melaksanakan hal-hal yang di putuskan pemimpin. Kepemimpinan otokrasi sangat tepat untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah, tetapi komitmennya tinggi.

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menjelaskan bahwa seorang pemimpin bertindak sebagai diktator, pemimpin adalah penguasa, semua kendali ada di

¹ Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2015, hlm. 47.

tangan pemimpin. Seorang diktator tidak menyukai adanya rapat apalagi musyawarah karena ia tidak menghendaki adanya perbedaan dan lebih suka melaksanakan kehendaknya.

2) Pola Kepemimpinan Autokratis

Kepemimpinan autokratis adalah pola kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Pola kepemimpinan autokratis cenderung memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri, mendikte, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

3) Pola Kepemimpinan *Laissez-Faire* (Kendali Bebas)

Pola kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan bahwa pemimpin secara keseluruhan memebrikan kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai.²

Salah satu tinjauan kepemimpinan pendidikan yang ditulis Raihani dalam bukunya *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* mengklasifikasikan enam konsep kepemimpinan edukasional, yaitu:

1) Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional memusatkan perhatiannya pada “sikap-sikap guru ketika mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan langsung dengan perkembangan siswa”. Pemimpin instruksional paling banyak berurusan dengan para guru dan memberi mereka dukungan dan kondisi yang dibutuhkan untuk kualitas kurikulum dan instruksi.

Kepemimpinan instruksional juga sebagai kemampuan pimpinan sekolah untuk memandu proses-proses penyusunan kurikulum yang lebih luas. Kepemimpinan instruksional digambarkan sebagai integrasi tugas-tugas asistensi langsung

² *Ibid.*, hlm. 47-51.

terhadap para guru, pengembangan kelompok, pengembangan staf, pengembangan kurikulum dan penelitian.

2) Kepemimpinan Moral

Kepemimpinan moral memusatkan perhatiannya pada nilai dan etika kepemimpinan. Nilai merupakan hal pokok bagi praktik-praktik kepemimpinan dan administrasi. Kepala sekolah moral membawa sekolah menuju visi atau tujuan dengan penuh keyakinan bahwa mereka berdiri di atas nilai-nilai moral dan edukasional yang penting.

Kepemimpinan moral juga didasarkan pada otoritas moral, yang terpusat pada kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut kepala sekolah sebagai pusat kepemimpinan.

3) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pembuatan keputusan oleh kelompoklah yang seharusnya menjadi fokus utama kepemimpinan. Ada tiga pendapat yang berbeda tentang landasan kepemimpinan partisipatif yang dapat diidentifikasi. *Pertama*, untuk tujuan meningkatkan efektivitas organisasional. *Kedua*, harus dijalankan di sekolah-sekolah yang disokong oleh nilai-nilai demokrasi. *Ketiga*, ia menjadi penting dalam konteks manajemen berbasis sekolah di mana para stakeholder yang sah berbagai kepemimpinan.

4) Kepemimpinan Manajerial

Kepemimpinan manajerial memusatkan perhatiannya pada fungsi, tugas, dan sikap pemimpin. Menurut Raihani dalam bukunya *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* mengidentifikasi sepuluh rangkaian tugas atau fungsi manajerial kepemimpinan sekolah:

- a) Menyediakan sumber daya finansial dan material yang cukup.
 - b) Mendistribusikan sumber daya finansial sehingga dapat dimanfaatkan dengan sebaikbaiknya.
 - c) Mengantisipasi problem yang mungkin muncul dan menciptakan sarana yang efektif dan efisien untuk menghadapinya.
 - d) Mengatur fasilitas sekolah.
 - e) Mengatur lembaga kesiswaan.
 - f) Memelihara pola komunikasi yang efektif dengan staf, siswa, masyarakat, dan pegawai wilayah.
 - g) Mengakomodir kebijakan dan inisiatif yang diambil oleh kantor wilayah dengan cara-cara yang dapat membantu pencapaian tujuan sekolah.
 - h) Menyokong staf untuk mengurangi gangguan bagi program instruksi.
 - i) Memediasi konflik dan perbedaan-perbedaan dalam ekspektasi.
 - j) Memenuhi tuntutan-tuntutan politik pemfungsian sekolah.
- 5) Kepemimpinan Kontingental

Kepemimpinan kontingental memusatkan perhatiannya pada soal bagaimana pemimpin merespons situasi organisasional yang khas atau masalah-masalah yang dihadapi. Pendekatan terhadap kepemimpinan ini didasarkan pada asumsi bahwa konteks yang berbeda menuntut praktik kepemimpinan yang berbeda pula.

Kepemimpinan kontingental berkenaan dengan kepala sekolah yang sikap-sikapnya sesuai dengan konteks. Kepemimpinan ini sangat membantu dalam mengatasi masalah motivasi, kultur organisasional, dan manajemen konflik.

6) Kepemimpinan Transformasional

Dalam bagian ini, kepemimpinan transformasional lebih dilihat dalam konteks pendidikan. Pendekatan kepemimpinan transformasional dianggap sangat penting di sekolah, khususnya pada masa-masa pergolakan, ketidakpastian, dan perubahan-perubahan. Perubahan berlangsung sangat cepat, telah menjadi ciri kehidupan profesional manusia, dan tidak akan berakhir. Terlebih lagi, perubahan yang terjadi sekarang ini lebih kompleks dan membutuhkan strategi yang jitu untuk menghadapinya. Sebagian besar ahli beranggapan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional sejalan dengan masa perubahan yang cepat dan dengan konteks yang berubah-ubah.³

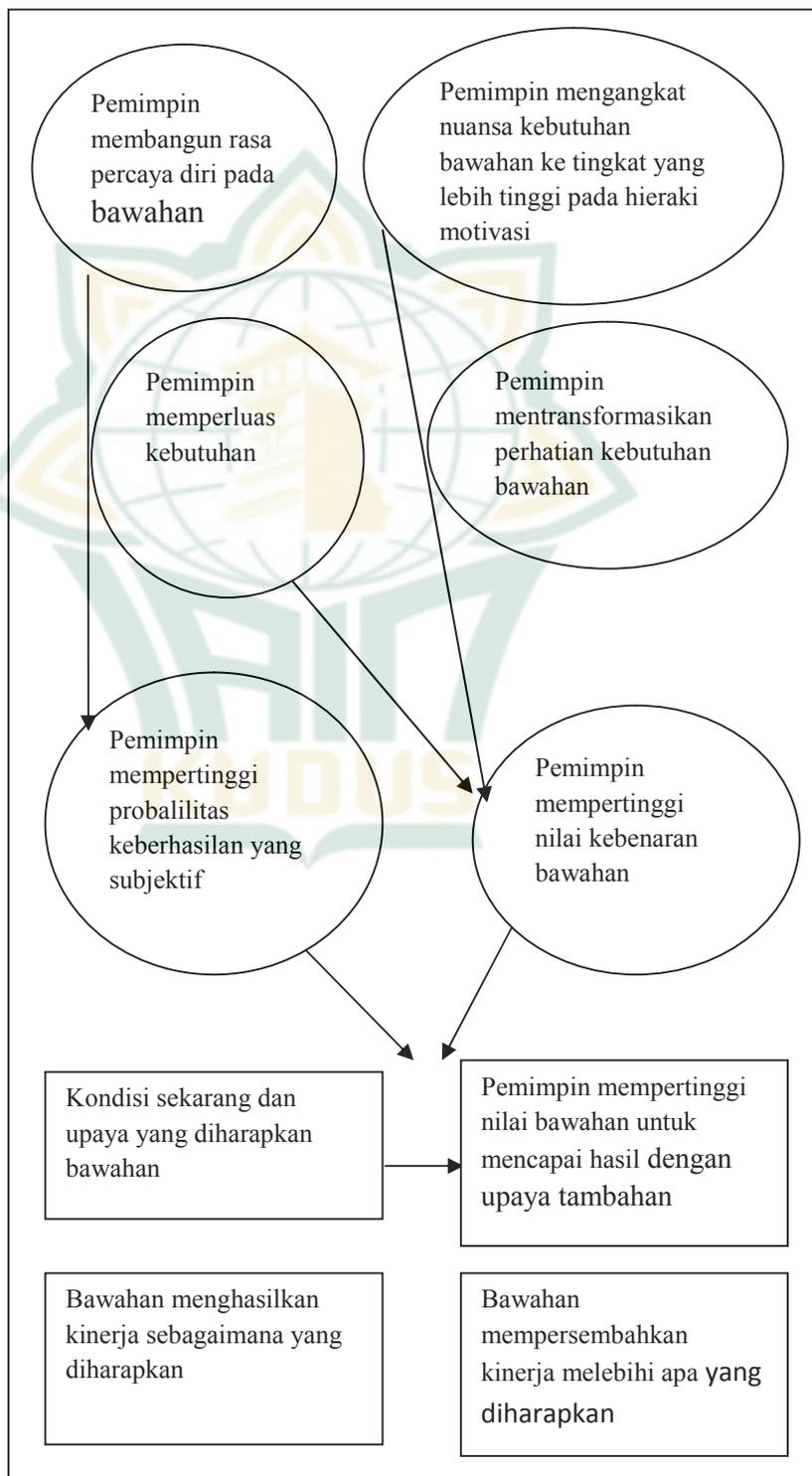
Dalam menyusun suatu model kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah, mengandung enam dimensi: menyokong pembangunan visi dan tujuan, membangun suatu struktur pengambilan keputusan yang kolaboratif, memberi contoh praktik-praktik profesional yang baik, memberi contoh praktik-praktik profesional yang baik, memberikan dukungan individual, memberikan stimulus intelektual dan menetapkan ekspektasi perfoma yang tinggi.⁴

Kepemimpinan transformasional berkenaan dengan kepemimpinan moralis, yang terpusat pada kepercayaan dan nilai yang dianut kepala sekolah. Sistem nilai dan kepercayaan ini memberikan kepercayaan diri lebih, untuk memahami pengalaman dan intuisi dan menerima otoritas sakral dan perasaan sebagai cara mengetahui yang sah sepenuhnya. Selain nilai moral ini, kepemimpinan sekolah juga berakar pada peran

³ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Lkis Printing Cemerlang, Yogyakarta, 2010, hlm. 26-32.

⁴ *Ibid.*, hlm. 32.

ministerial kepala sekolah, dan komitmen personalnya, wali murid, dan guru untuk melakukan tindakan benar bagi siswa.⁵



Gambar 2.1 Model Kepemimpinan Transformasional⁶

⁵ Ibid., hlm. 34.

b. Pengertian Pola Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan di ambil dari kata pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti saling erat berhubungan bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁷

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang termanifestasikan dalam perilaku-perilaku dan interaksi-interaksi antara pimpinan dan bawahan yang terjalin dalam suatu konteks tertentu.⁸ Menurut Ali Imran dalam bukunya yang berjudul *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, kepemimpinan memengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang-orang lain agar mereka mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam latar tingkat satuan pendidikan dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.⁹

Sementara itu, menurut Hasan Basri dan Tatang dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Pendidikan* bahwa pemimpin yang efektif memerlukan jenis keahlian dalam memengaruhi perilaku orang lain dan bekerja sama dengan orang lain yaitu pemahaman perilaku pada masa lalu, perkiraan perilaku pada masa mendatang, memimpin, mengubah, dan mengendalikan perilaku. Pemimpin yang efektif memengaruhi pengikutnya dalam berpikir

⁶ *Ibid.*, hlm. 61.

⁷ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2012, hlm. 34.

⁸ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Lkis Printing Cemerlang, Yogyakarta, 2010, hlm. 51.

⁹ Ali Imran, *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2013, hlm. 118.

bukan hanya untuk kepentingannya sendiri, melainkan untuk kepentingan bersama.¹⁰

Pola kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk pola kepemimpinannya. Pola kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi atau lembaga pendidikan pada dasarnya tergantung pada tingkat kematangan atau kedewasaan bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam pencapaian tujuan mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan dan kepribadian, sehingga pendekatan yang dilakukan pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.¹¹

Pola kepemimpinan transformasional adalah salah satu pola kepemimpinan yang sangat sesuai untuk menghadapi era globalisasi. Pola kepemimpinan sendiri adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk memengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan pola kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.¹²

Pola kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pola pemimpin transformatif mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformatif mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan

¹⁰ Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2015, hlm. 53.

¹¹ Abdul Rahmat, *Manajemen Pendidikan Islam*, Ideas Publishing, Gorontalo, 2013, hlm. 50.

¹² Putri Novitasari, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*, Vol. 5, No. 9, 2016, hlm. 4

membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi menjadi sasaran kelompok.¹³

Salah satu pola kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah pola kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai pola kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.¹⁴

Menurut Sudarwan Danim dan Suparno dalam bukunya yang berjudul *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, istilah kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi secara transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan pola kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.¹⁵

Pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan

¹³ *Ibid.*, hlm. 4-5.

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 5.

¹⁵ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepelasekolahan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009, hlm. 53.

sekolah yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah menuntut kemampuannya dalam berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya. Selain itu, komunikasi dan motivasi berprestasi dari kepala sekolah juga turut mewarnai perilaku pelayanan pendidikan kepada peserta didik dan masyarakat melalui pola kepemimpinan yang diterapkannya.¹⁶

Kepemimpinan transformasional ini terbentuk dari hubungan antar pemimpin dan pengikutnya sebagaimana dijelaskan dalam buku Sudarwan Danim yang berjudul *Kepemimpinan Pendidikan* yang menjelaskan tentang teori kepemimpinan transformasional bahwa:

“Teori transformasional sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan (*relation theoris of leadership*). Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian di transformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin transformasional terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral”.¹⁷

¹⁶ *Ibid.*, hlm. 48-49.

¹⁷ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos)*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 9.

Diding Nurdin dan Imam Sibaweh dalam bukunya yang berjudul *Pengelolaan Pendidikan* menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah ekspansi dari kepemimpinan transaksional yang bergerak keluar dengan berpindah secara sederhana dan dengan persetujuan. Kepemimpinan transformasional adalah proaktif dalam meningkatkan level kesadaran karyawan dalam mencapai hasil yang tidak biasa dengan *performance outcome* yang tinggi.¹⁸

c. Komponen Pola Kepemimpinan Transformasional

Komponen dari kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi kepemimpinan, yaitu:

1) *Idealized Influence* (kharisma)

Mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang di bayangkan. Pemimpin karismatik memebrikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, rasa hormat dan kepercayaan, dan menambah optimisme di antara bawahan.

2) *Inspirational Motivation* (motivasi inspiratif)

Pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

3) *Individual Consideration* (konsiderasi individual)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasihat, guru, fasilitator, orang terpercaya, dan konselor. Pemimpin mencoba untuk memotivasi bawahan untuk mencapai potensi mereka

¹⁸ Diding Nurdin dan Imam Sibaweh, *Pengelolaan Pendidikan dari Teori menuju Implementasi*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2015, hlm. 82.

sepenuhnya melalui pelatihan, mentoring, dan menghubungkan kebutuhan individu untuk misi organisasi.

4) *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual)

Upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong bawahan untuk menanyakan asumsi, menyediakan bawahan dengan ide-ide baru yang menantang dan membangkitkan kesadaran akan masalah, kesadaran pikiran mereka sendiri, dan pengakuan dari visi mereka di bawahan serta menegmukakan pendekatan lama dengan cara prespektif baru.

5) *Idealized Behaviours* (tingkah laku)

Pemimpin mendapatkan penghargaan dan kehormatan dari bawahana mereka dengan baik-baik memepertimbangkan kebutuhan bawahannya di atas kebutuhan mereka sendiri, membicarakan tentang nilai dan kepercayaan mereka yang paling utama dan menekankan pentingnya konsekuensi moral dan etika dari keputusan kunci.¹⁹

2. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Selanjutnya pengertian iklim organisasi, iklim adalah suatu persepsi atau tanggapan bersama mengenai kebijakan organisasi pelaksanaan kebijakan dan prosedur-prosedur baik formal maupun informal. Iklim sebagai suatu representasi dan tujuan-tujuan organisasi dan alat-alat dan cara-cara yang ditiru dan dijadikan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan organisasi adalah alat yang digunakan orang-orang secara individu maupun kelompok untuk mencapai beberapa kelompok untuk mencapai beberapa tujuan.

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 63-64.

Sedangkan iklim organisasi bertujuan untuk mengembangkan kondisi secepatnya dari suatu organisasi dalam satu kurun waktu tertentu.²⁰

Menurut Yosol Iriantara dan Usep Syarifudin dalam bukunya *Komunikasi Pendidikan*, iklim organisasi adalah persepsi tentang kualitas lingkungan kerja yang dialami oleh karyawan. Dengan kata lain, kualitas manusiawi dari lingkungan kerja sehari-hari, khususnya interaksi dan sikap yang berlangsung di antara atasan dengan bawahan.²¹

Menurut Hendayat Soetopo dalam bukunya *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan* menyatakan bahwa “*organizational climate is the study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization.*” Dengan demikian pengkajian iklim organisasi dapat dilakukan dengan menggali data dari persepsi individu yang ada dalam organisasi.²²

Menurut Rusdiana dalam bukunya *Pengembangan Organisasi Lembaga*, iklim organisasi merupakan sekumpulan total tingkatan dan kualitas faktor lingkungan yang memengaruhi anggota organisasi, yang biasanya diukur melalui persepsi. Iklim organisasi atau “suasana kerja” organisasi yang dilihat, dipikir, dan dirasakan oleh para pekerja diharapkan dapat menimbulkan suasana kerja yang kondusif, persuasif, dan edukatif.²³ Iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Aspek-aspek definisi iklim organisasi

²⁰Andi Caesar TO Tadampali, dkk, *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank SULSELBAR*, Universitas Negeri Malang Makasar, Jurnal Administrasi Publik, Vol 6 No 2, 2016, hlm. 36.

²¹ Yosol Iriantara dan Usep Syarifudin, *Komunikasi Pendidikan*, Simbiosis Rekatama Media, Bandung, 2013, hlm. 103.

²² Hendayat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 141.

²³ Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2016, hlm. 254.

sebagai berikut: (1) iklim organisasi berkaitan dengan unit besar yang mengandung ciri karakteristik tertentu, (2) iklim organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi daripada menilainya, (3) iklim organisasi berasal dari praktik organisasi, dan (4) iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota.²⁴

Dalam kaitannya dengan iklim organisasi, iklim organisasi dapat dilihat dari dua sisi pandang, yaitu: (1) iklim organisasi dilihat dari persepsi para anggota terhadap organisasinya, (2) iklim organisasi dilihat dari hubungan antara kegiatan-kegiatan organisasi dan perilaku manajemennya. Dari dua sisi pandang ini, untuk kepentingan penelitian kali ini iklim organisasi dilihat dari dua sisi itu.²⁵

Iklim organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing. Oleh karena itu iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi. Kinerja organisasi yang tinggi karena memiliki iklim organisasi yang diukur dengan karakteristik khusus.²⁶

b. Ciri-ciri Iklim Organisasi

Secara umum, iklim organisasi yang sehat diharapkan memiliki ciri-ciri berikut:

- 1) Adanya integrasi tujuan organisasi dan tujuan pribadi/anggota;
- 2) Struktur organisasi yang lebih tepat didasarkan pada permintaan sistem sosio-teknis;
- 3) Demokrasi memberikan kesempatan penuh untuk berpartisipasi;
- 4) Keadilan diterapkan dalam kebijakan dan praktek pembinaan sumber daya manusia;

²⁴ *Ibid*, hlm. 141.

²⁵ *Ibid*, hlm. 142.

²⁶ Etty Susanti, *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Terbuka*, Jurnal Organisasi dan Manajemen, Vol. 8, No. 2, 2012, hlm. 122.

- 5) kepercayaan bersama, pertimbangan dan dukungan dari berbagai level organisasi;
- 6) Diskusi terbuka tentang konflik dan berusaha menghindari konfrontasi;
- 7) Perilaku manajer dan gaya kepemimpinan cocok dengan situasi pekerjaan;
- 8) Penerimaan kontrak psikologis antara individu dan organisasi;
- 9) Pengakuan kebutuhan dan harapan karyawan dalam bekerja;
- 10) Sistem yang adil dalam penghargaan berdasarkan pengakuan secara positif;
- 11) Peduli terhadap kualitas hidup pekerjaan dan disain pekerjaan;
- 12) Kesempatan dalam mengembangkan dan memajukan karir;
- 13) Memiliki identitas dan loyalitas terhadap organisasi dan merasa penting dan dihargai organisasi.²⁷

b. Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang dirasakan oleh individu memiliki beberapa dimensi yang membuatnya menjadi suatu kondisi yang utuh. Terdapat beberapa dimensi dalam iklim organisasi, yaitu:

- 1) *Structure* (Struktur): Dimensi ini membuat gambaran mengenai kejelasan tugas, prosedur kerja, wewenang, dan aturan-aturan pekerjaan.
- 2) *Responsibility* (tanggung jawab): tanggung jawab individu ini meliputi tanggung jawab dalam tingkah laku kerja maupun konsekuensi atas hasil kerja yang dilakukan.
- 3) *Reward* (penghargaan): hal ini menyangkut penghargaan yang diterima atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik.
- 4) *Risk* (risiko): hal ini mengenai risiko dan tantangan dalam pekerjaan dan dalam organisasi.

²⁷ Irsan, *Pengaruh Kepemimpinan, Disain Pekerjaan, dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Penunjang Akademik Di Universitas Negeri Medan*, Jurnal Manajemen Pendidikan.

- 5) *Warmth* (kehangatan): suasana kerja tergambar dengan ada atau tidaknya persahabatan dan keakraban antar anggota organisasi.
- 6) *Support* (dukungan): menggambarkan ada atau tidaknya dukungan emosional dari para manajer atau pekerja-pekerja lain dalam kelompok.
- 7) *Standards* (standar kerja): persepsi atau penghayatan karyawan mengenai standar kinerja atau derajat tantangan dari tujuan yang ditentukan bagi karyawan serta penekanannya pada pencapaian hasil kerja yang baik.
- 8) *Conflict* (konflik): bagaimana pemecahan terhadap konflik yang terjadi di organisasi.
- 9) *Identity* (identitas diri): gambaran mengenai identifikasi individu dengan tujuan atau norma kelompok atau organisasi.²⁸

Sedangkan menurut Rusdiana dalam bukunya Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan, iklim adalah kepribadian organisasi pendidikan yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya. Ada sepuluh dimensi iklim pada tingkat organisasi secara keseluruhan, yaitu:

- 1) Struktur tugas.
- 2) Hubungan imbalan-hukum.
- 3) Sentralisasi keputusan.
- 4) Tekanan pada prestasi.
- 5) Tekanan pada latihan dan pengembangan.
- 6) Keamanan vs risiko.
- 7) Keterbukaan vs tertutupan.
- 8) Status dan semangat.
- 9) Pengakuan dan umpan balik.
- 10) Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum.²⁹

²⁸ Kiki Cahaya Setiawan, *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang*, Jurnal Psikologi Islami, Vol. 1, No. 1, 2015, hlm. 28.

c. Timbulnya Iklim Organisasi

Iklim organisasi memengaruhi perilaku guru yang kemudian memengaruhi kinerja organisasi pendidikan. Dengan kemudian kontribusi yang positif atau baik akan menghasilkan perilaku dan kinerja organisasi yang positif dan baik.³⁰

d. Komponen-komponen Iklim Organisasi

Terdapat enam klasifikasi iklim organisasi, yaitu: (1) *Open Climate* yang menggambarkan situasi di mana para anggota senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan; (2) *Autonomous Climate*, yaitu situasi di mana ada kebebasan, adanya peluang kreatif, sehingga para anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka; (3) *The Controlled Climate* yang ditandai penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, setiap orang bekerja keras, kurang hubungan sesama; (4) *The Familiar Climate*, yaitu adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota; (5) *The Paternal Climate* yang bercirikan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota; dan (6) *The Closed Climate* yang ditandai suatu situasi rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan sosial para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap para anggotanya.³¹

Dalam kaitannya dengan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan yang menggambarkan iklim organisasi, bahwa jika hubungan pemimpin dan bawahan baik (misalnya, pemimpin mempercayai, menghargai, dan disenangi), maka pemimpin lebih mudah memberikan pengaruh dan otoritas daripada jika hubungan pemimpin dan bawahan tidak baik (misalnya, pemimpin tidak disenangi dan kurang memberikan kepercayaan).³²

²⁹ Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2016, hlm.254-255.

³⁰ *Ibid.*, hlm. 256.

³¹ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 142.

³² *Ibid.*, hlm. 144.

Ada delapan komponen iklim yang merupakan pemilahan dari karakteristik kelompok dan perilaku pemimpin. Kedelapan kelompok itu adalah:

- 1) *Disengagement* atau ketidakikutsertaan, yaitu suatu kadar terhadap mana staf cenderung tidak terlibat dan tidak *committed* terhadap pencapaian tujuan organisasi,
- 2) *Hindrance* atau halangan, yaitu mengacu pada perasaan para staf bahwa pimpinan membebani mereka dengan tugas yang memberatkan pekerjaan mereka,
- 3) *Esprit* atau semangat, yaitu mengacu pada semangat kerja karena terpenuhinya kebutuhan sosial dan rasa punya prestasi dalam pekerjaan,
- 4) *Intimacy* atau keintiman, yaitu kadar kekohesifan antar staf dalam organisasi; Perilaku Pemimpin;
- 5) *Aloofness* atau keberjarakan, yaitu menggambarkan kadar perilaku pemimpin yang formal dan impersonal yang menunjukkan jarak sosial dengan staf,
- 6) *Production Emphasis* atau penekanan pada hasil, yaitu mengacu pada perilaku pemimpin agar staf bekerja keras, misalnya dengan pengawasan ketat, direktif, dan menuntut hasil maksimal,
- 7) *Thrust* atau rasa yakin, yaitu mengacu pada kadar perilaku pemimpin yang ditandai kerja kerasnya agar dicontoh oleh staf,
- 8) *Consideration* atau perhatian, yaitu mengacu pada kadar perilaku pemimpin dengan memperlakukan staf secara manusiawi sesuai dengan martabatnya.³³

e. Indikator Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi. Dalam penelitian

³³ *Ibid*, hal. 145-146.

ini untuk mengukur iklim organisasi menggunakan indikator yang disesuaikan dengan lokasi penelitian sebagai berikut:

1) Struktur

Struktur organisasi merefleksikan perasaan karyawan mengenai peran dalam pembagian tugas yang jelas dalam lingkungan organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai struktur organisasi.

2) Tanggung Jawab

Tanggung jawab merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka terlibat dalam proses pekerjaan yang sedang berjalan. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai tanggung jawab.

3) Penghargaan

Penghargaan mengindikasikan perasaan pegawai yang merasa dihargai dengan diberikan imbalan karena telah berkerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai penghargaan.

4) Dukungan

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung di antara kelompok kerja. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai dukungan.

5) Komitmen

Komitmen merefleksikan perasaan bangga pegawai memiliki organisasinya. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai komitmen.³⁴

³⁴ Sarah Rahmawati dan Wayan Gedhe Suparta, Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Bali – Penida, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 11, 2015, hlm. 3418-3419.

3. Komunikasi Efektif

a. Pengertian Komunikasi Efektif

Secara umum komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses penyampaian pesan dari sumber ke penerima pesan dengan maksud untuk memengaruhi penerima pesan.³⁵

Dari konsep di atas paling tidak ada dua hal yang memaknai komunikasi. *Pertama*, komunikasi adalah suatu proses, yakni aktivitas untuk mencapai tujuan komunikasi itu sendiri. Dengan demikian proses komunikasi terjadi bukan secara kebetulan, akan tetapi dirancang dan diarahkan kepada pencapaian tujuan. *Kedua*, dalam proses komunikasi selamanya melibatkan tiga komponen penting, yakni sumber pesan, pesan, dan penerima pesan. Ketiga komponen tersebut merupakan komponen dasar dalam proses komunikasi. Manakala hilang salah satu komponen maka hilang pula makna komunikasi.³⁶

Menurut Kartini Kartono dalam bukunya yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan*, mendefinisikan komunikasi sebagai berikut:

- 1) Penyebaran (transmisi, pengiriman, pengoperan) perubahan-perubahan energi dari satu tempat ke tempat lain, seperti dalam transmisi syaraf,
- 2) Proses transmisi atau penerimaan tanda, sinyal atau pesan,
- 3) Satu pesan atau sinyal,
- 4) Informasi yang diberikan oleh pasien psikoterapis.

Definisi komunikasi lain, komunikasi adalah arus informasi dan emosi-emosi yang terdapat dalam masyarakat yang berlangsung secara vertikal (atas bawah, *vice-versa*) maupun secara horisontal.

³⁵ Wina Sanjaya, *Media Komunikasi Pembelajaran*, Prenadamedia group, Jakarta, 2014, hlm. 79.

³⁶ *Ibid.*, hlm. 79.

Dapat berarti pula perhubungan atau persambungan wahana/sarana-sarana.³⁷

Islam menekankan pentingnya komunikasi, terutama komunikasi yang efektif dalam kehidupan manusia. Lebih jauh, dan secara khusus demikian, mengidentifikasi dan merekomendasikan seperangkat prinsip-prinsip Ilahi untuk efektivitas. Prinsip-prinsip pernah memiliki penerapan universal dan abadi, karena mereka berasal dari Ilahi. Berikut ini adalah susunan sistematis tentang komunikasi yang efektif berdasar prinsip-prinsip dalam Al Qur'an dan Sunnah:

Tabel 2.1 susunan sistematis komunikasi efektif³⁸

Aspek yang dipraktekkan dalam komunikasi	Aspek yang harus dihindari dalam komunikasi
Kebaikan dan kasih sayang pada lainnya	Menjelek-jelekkan orang lain
Sopan santun dalam komunikasi	Hindari kecurigaan dan memata-matai
Bicara kebenaran tanpa basa-basi	Bermuka dua
Jelas dan tegas	Banyak bekerja dari pada bicara
Mengulangi hal-hal penting	Melecehkan
Komunikasi dua arah	Diskusi yang tak berguna
Menyelidiki rumor	Marah dan emosi
Kepercayaan dan keyakinan	Mencidrai hubungan
Bijaksana dalam komunikasi	Berbisik dalam kelompok
Salam dan sapa	Bicara cepat sering interupsi

³⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2016, hlm. 133-134.

³⁸ Chusnul Chotimah dan Muhammad Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam*, Teras, Yogyakarta, 2014, hlm. 79.

	manipulasi
--	------------

Komunikasi efektif ini yang di ungkapkan Chusnul Chotimah dan Muhammad Fathurrohman dalam bukunya yang berjudul *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam* menurut mereka dari Al Quran dan berusaha memahami Al Qur'an dengan bahasa komunikasinya yang berbeda-beda. Akhirnya, mereka menyadari beberapa hal terkait komunikasi yang telah dilakukan oleh Al Qur'an sebagai berikut:

- 1) Pengulangan dalam Al Qur'an untuk memastikan komunikasi yang efektif.
- 2) Konfirmasi ulang informasi.
- 3) Penerapan kata yang tepat.
- 4) Terjemahan dari bahasa lain.
- 5) Praktek komunikasi efektif untuk menghindari kesalahpahaman.³⁹

Komunikasi yang efektif hanya mungkin berlangsung apabila digunakan saluran yang tepat. Pada galibnya, sumber pesan lah yang memilih saluran yang hendak dugunakannya dan dia pulalah yang menentukan apakah saluran yang paling tepat adalah yang sifatnya formal ataukah yang sifatnya informal. Pemilihan saluran yang tepat menjadi sangat pentig karena apakah pesan diterima secara utuh oleh penerima atau tidak sangat tergantung pada bentuk dan sifat saluran tersebut.⁴⁰

Komunikasi efektif dalam pendidikan yaitu komunikasi yang mampu menghasilkan perubahan sikap (*attitude change*) pada orang lain yang bisa terlihat dalam proses komunikasi di dalam pendidikan. Menurut Mc. Crosky Larson dan Knapp mengatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat dicapai dengan mengusahakan ketepatan (*accuracy*) yang paling tinggi derajatnya antara komunikator dan komunikan dalam setiap komunikasi. Komunikasi

³⁹ *Ibid.*, hlm. 80-81.

⁴⁰ Sondang P Siagan, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2015, hlm.

yang lebih efektif terjadi apabila komunikator dan komunikan terdapat persamaan dalam pengertian, sikap, dan bahasa. Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila komunikasi yang dilakukan dimana:

- 1) Pesan dapat diterima dan dimengerti serta dipahami sebagaimana yang dimaksud oleh pengirimnya.
- 2) Pesan yang disampaikan oleh pengirim dapat disetujui oleh penerima dan ditindaklanjuti dengan perbuatan yang diminati oleh pengirim.
- 3) Tidak ada hambatan yang berarti untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan untuk menindaklanjuti pesan yang dikirim.⁴¹

b. Tujuan, Fungsi, Proses Terjadinya Komunikasi dan Hambatan Komunikasi

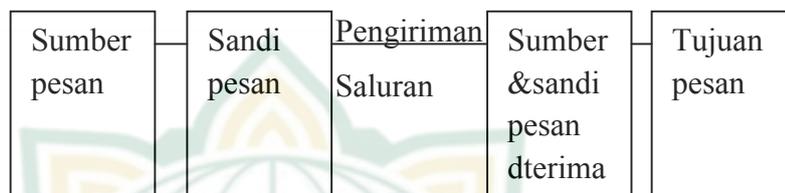
Apabila komunikasi dipandang dari arti yang lebih luas, tidak hanya diartikan sebagai pertukaran berita dan pesan tetapi sebagai kegiatan individu dan kelompok mengenai tukar menukar data, fakta dan ide, maka tujuan fungsi dan proses komunikasi adalah sebagai berikut :

- 1) Tujuan Komunikasi, yaitu :
 - a) Mengubah sikap (*to change the attitude*)
 - b) Mengubah opini/pendapat/pandangan (*to change the opinion*)
 - c) Mengubah perilaku (*to change the behavior*)
 - d) Mengubah masyarakat (*to change the society*)
- 2) Fungsi Komunikasi, yaitu :
 - a) Menginformasikan (*to inform*)
 - b) Mendidik (*to educate*)
 - c) Menghibur (*to entertain*)
 - d) Mempengaruhi (*to influence*)

⁴¹ Moh. Gufron, *Komunikasi Pendidikan*, Kalimedia, Yogyakarta, 2016, hlm. 40-41.

3) Proses Terjadinya Komunikasi

Proses komunikasi digambarkan oleh Kemp yang dikutip Wina Sanjaya dalam bukunya yang berjudul *Media Komunikasi Pembelajaran* adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Proses Komunikasi⁴²

Pesan yang disampaikan biasanya berupa informasi atau keterangan dari pengirim (sumber) pesan. Pesan itu diubah dalam bentuk sandi atau lambang seperti kata-kata, bunyi-bunyian, gambar dan sebagainya. Kemudian melalui *channel* atau saluran seperti bahan cetak, film, radio, dan televisi, pesan tadi diterima oleh penerima pesan melalui indra (mata dan telinga) untuk diolah yang pada akhirnya pesan tersebut dapat dipahami.

Efektivitas komunikasi dapat dilihat dari aktivitas penerima pesan melalui *feedback* yang dilakukannya, misalnya dengan bertanya, menjawab atau melaksanakan pesan yang disampaikan. Dari respons penerima tersebut, akan terjadi umpan balik yang menunjukkan adanya efektivitas komunikasi.⁴³

Ketercapaian tujuan merupakan keberhasilan komunikasi. Dalam komunikasi terdapat 5 elemen yang terlibat, yaitu *sender* (pengirim informasi), *receiver* (penerima informasi), informasi, *feedback*, dan media. Kelima komponen tersebut dapat dilihat pada uraian di bawah ini :

a) Komunikator (pengirim pesan)

Komunikator merupakan sumber dan pengirim pesan. Kredibilitas komunikator yang membuat komunikan percaya

⁴² Wina Sanjaya, *Media Komunikasi Pembelajaran*, Prenamedia Group, Jakarta, 2012, hlm. 79-81.

⁴³ *Ibid.*, hlm. 81.

terhadap isi pesan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan komunikasi.

b) Pesan yang disampaikan

Pesan harus memiliki daya tarik tersendiri, sesuai dengan kebutuhan penerima pesan, adanya kesamaan pengalaman tentang pesan, dan ada peran pesan dalam memenuhi kebutuhan penerima.

c) Komunikan (penerima pesan)

Agar komunikasi berjalan lancar, komunikasi harus mampu menafsirkan pesan, sadar bahwa pesan sesuai dengan kebutuhannya, dan harus ada perhatian terhadap pesan yang diterima.

d) Konteks

Komunikasi berlangsung dalam setingatau lingkungan tertentu. Lingkungan yang kondusif sangat mendukung keberhasilan komunikasi.

e) Sistem penyampaian

Sistem penyampaian berkaitan dengan metode dan media. Metode dan media yang digunakan dalam proses komunikasi harus disesuaikan dengan kondisi atau karakteristik penerima pesan.⁴⁴

4) Hambatan Komunikasi

Ada banyak hambatan yang bisa merusak komunikasi. Berikut ini adalah beberapa hal yang merupakan hambatan komunikasi yang harus menjadi perhatian bagi komunikator kalau ingin komunikasinya sukses.

a) Gangguan

Ada dua jenis gangguan terhadap jalannya komunikasi yang menurut sifatnya dapat diklasifikasikan sebagai gangguan mekanik dan gangguan semantik.

⁴⁴ Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran*, Remaja Rosdakrya, Bandung, 2013, hlm. 285.

1. Gangguan mekanik (*mechanical, chanel noise*)

Yang dimaksud dengan gangguan mekanik ialah gangguan yang disebabkan saluran komunikasi atas kegaduhan yang bersifat fisik.

2. Gangguan semantik (*semantic noise*)

Gangguan jenis ini bersangkutan dengan pesan komunikasi yang pengertiannya menjadi rusak. Semantik adalah pengetahuan mengenai pengertian kata-kata yang sebenarnya atau perubahan pengertian kata-kata.⁴⁵

b) Kepentingan

Interest atau kepentingan akan membuat seseorang selektif dalam menanggapi atau menghayati suatu pesan. Kepentingan bukan hanya mempengaruhi perhatian kita saja tetapi juga menentukan daya tanggap, perasaan, pikiran dan tingkah laku kita akan merupakan sifat reaksi terhadap perangsang yang tidak bersesuaian atau bertentangan dengan suatu kepentingan.

c) Motivasi terpendam

Motivation atau motivasi akan mendorong seseorang berbuat sesuatu yang sesuai benar dengan keinginan, kebutuhan, dan kekurangannya.

d) Prasangka

Prejudice atau prasangka merupakan salah satu rintangan atau hambatan berat bagi suatu kegiatan komunikasi oleh karena orang yang mempunyai prasangka belum apa-apa sudah bersiap curiga dan menentang komunikator yang hendak melancarkan komunikasi. Dalam prasangka, emosi memaksa kita untuk menarik kesimpulan atas dasar syak wasangka tanpa menggunakan pikiran yang rasional.

⁴⁵ Moh. Gufron, *Komunikasi Pendidikan*, Kalimedia, Yogyakarta, 2016, hlm. 50.

c. Faktor-faktor yang Perlu diperhatikan dalam Berkomunikasi

Faktor komunikasi di dalam kelompok sangatlah berperan pada dinamika yang terjadi dalam kelompok. Hal ini karena di dalam komunikasi, akan terjadi perpindahan ide atau gagasan yang diubah menjadi simbol oleh seorang komunikator kepada komunikan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam berkomunikasi adalah sebagai berikut:

1) Tingkat Kecerdasan

Tingkatan kecerdasan seseorang dapat berperan dalam mengolah dan mengubah ide ke dalam simbol yang dapat digunakan dalam situasi komunikasi yang sedang berlangsung.

2) Kepribadian

Faktor kepribadian seperti motivasi, emosi dan sebagainya turut pula mempengaruhi dalam berkomunikasi, sehingga pengolahan terhadap ide dan pesan dapat pula sesuai dengan situasi komunikasi.

3) Latar Belakang Pendidikan

Tingkat pendidikan juga akan mempengaruhi bagaimana seseorang dapat mengolah simbol-simbol komunikasi.

4) Pengalaman Masa Lalu

Pengalaman masa lalu sangat berperan pula dalam berkomunikasi, karena dengan pengalamannya dia dapat menggunakan simbol-simbol yang sesuai dengan komunikasi.⁴⁶

d. Etika dan Cara Komunikasi yang Baik

Islam sangat menganjurkan untuk berkomunikasi dengan baik, komunikasi yang baik tentunya harus menggunakan etika dan cara yang tepat. Firman Allah Swt .⁴⁷

⁴⁶ Abu Huraerah & Purwanto, *Dinamika Kelompok: Konsep dan Aplikasi*, Refika Aditama, Bandung, 2006, hlm. 38.

⁴⁷ Chusnul Chotimah, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam*, Teras, Yogyakarta, 2014, hlm. 101.

وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ فِيمَا عَرَّضْتُمْ بِهِ مِنْ خِطْبَةِ النِّسَاءِ أَوْ أَكْنَنْتُمْ فِي أَنْفُسِكُمْ
 عَلِمَ اللَّهُ أَنَّكُمْ سَتَذْكُرُونَهُنَّ وَلَكِنْ لَا تُوَاعِدُوهُنَّ سِرًّا إِلَّا أَنْ تَقُولُوا قَوْلًا مَعْرُوفًا
 وَلَا تَعْزَمُوا عُقْدَةَ النِّكَاحِ حَتَّى يَبْلُغَ الْكِتَابُ أَجَلَهُ^c وَأَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي
 أَنْفُسِكُمْ فَاحْذَرُوهُ^c وَأَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَفُورٌ حَلِيمٌ^c

Artinya:

“Dan tidak ada dosa bagi kamu meminjau wanita-wanita itu, dengan sindiran atau kamu menyembunyikan (keinginan mengawini mereka) dalam hatimu. Allah mengetahui bahwa kamu akan menyebut-nyebut mereka, dalam pada itu janganlah kamu mengadakan janji kawin dengan mereka secara rahasia, kecuali sekedar mengucapkan (kepada mereka) Perkataan yang ma'ruf. Dan janganlah kamu ber'azam (bertetap hati) untuk beraqad nikah, sebelum habis 'iddahnya. dan ketahuilah bahwasanya Allah mengetahui apa yang ada dalam hatimu; Maka takutlah kepada-Nya, dan ketahuilah bahwa Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyantun.”⁴⁸

Berdasarkan tafsir ayat diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi kepemimpinan pendidikan Islam harus dilakukan dengan baik, komunikasi yang baik berdasarkan ayat diatas meliputi tiga hal. Pertama suatu komunikasi kepemimpinan pendidikan Islam harus dilakukan dan dilaksanakan dengan baik agar tidak terjadi permusuhan atau perselisihan yang menimbulkan hancurnya sebuah lembaga pendidikan Islam. Kedua, komunikasi kepemimpinan pendidikan Islam harus dilakukan dengan tidak bijaksana dalam menjelaskan sesuatu agar komunikasi menjadi mengerti, tenang dan tercipta suasana harmonis dalam lingkup lembaga pendidikan Islam. Ketiga, komunikasi yang dilakukan dalam lembaga pendidikan Islam harus bertema positif yang tidak mengandung kemungkarannya sehingga tidak terjadi fitnah intern lembaga maupun ekstern lembaga. Dari tiga hal ini dapat disimpulkan lagi bahwa, komunikasi yang baik adalah materi atau isi dari komunikasi berupa hal-hal yang baik, cara yang

⁴⁸ QS Al Baqarah: 235, aplikasi iQuran Pro

digunakan juga baik, seperti bijaksana serta sesuatu yang tidak kalah pentingnya lagi adalah tema yang baik dalam berkomunikasi.⁴⁹

4. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Menurut Supardi, kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari arti kinerja berasal dari kata *performance*.

Kata "*performance*" memberikan tiga arti, yaitu: (1) "prestasi" seperti dalam konteks atau kalimat "*high performance car*", atau mobil yang sangat cepat"; (2) "pertunjukan" seperti dalam konteks atau kalimat "*Folk dance Performance*", atau "Pertunjukan tari-tarian rakyat"; (3) "pelaksanaan tugas" seperti dalam konteks atau kalimat "*in performing his/her duties*".

Dari pengertian di atas kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Pengertian kinerja sering diidentikkan dengan prestasi kerja.⁵⁰ Menurut Budi Suhardiman menjelaskan kinerja pada dasarnya merupakan hasil dari suatu pekerjaan. Kinerja berkaitan dengan hasil kerja, prestasi kerja, pencapaian target yang telah ditentukan, secara kuantitatif maupun kualitatif baik yang dilakukan secara individu sebagai pekerja maupun oleh organisasi.⁵¹

Sedangkan menurut Kompri dalam bukunya yang berjudul Manajemen Pendidikan, kinerja atau prestasi kerja merupakan terjemahan dari kata *performance* dalam bahasa Inggris. Kinerja erat kaitannya, dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kinerja ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi tercapai dengan baik, dapat dikatakan bahwa kinerja

⁴⁹ *Ibid.*, hlm. 105.

⁵⁰ Supardi, *Kinerja Guru*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 45.

⁵¹ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2012, hlm. 29.

organisasi tersebut baik, sebaliknya jika tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik, kinerja organisasi tersebut kurang baik. Sedangkan Smith mengatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses.⁵²

Selanjutnya pembahasan mengenai pengertian guru, Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), guru adalah manusia yang tugasnya (profesinya) mengajar. Adapun menurut Vembrianto dalam Kamus Pendidikan, guru adalah pendidik profesional di sekolah dengan tugas utama mengajar. Pada sisi lain, guru diidentikkan dengan istilah pendidik karena makna pendidik sebagai usaha untuk membimbing, mengarahkan, mentransfer ilmu dapat dilakukan secara umum. Istilah guru bisa dipakai untuk pendidik pada lembaga formal, seperti sekolah, madrasah, dan dosen dalam dunia perguruan tinggi.⁵³

Menurut Hamzah B.Uno dalam bukunya yang berjudul Profesi Kependidikan, Guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan.⁵⁴

Guru besar Universitas Pendidikan Indonesia, Uman Suherman, menyatakan bahwa guru merupakan tonggak awal bagi pendidikan yang memberikan pengaruh bagi masa depan bangsa. “Tidak hanya bisa menghasilkan lulusan, tetapi juga harus bisa menanamkan ilmu yang bermanfaat bagi bangsa dan negara.” Ia juga mengatakan, alasan tersebut menjadikan guru harus profesional dalam

⁵² Kompri, *Manajemen Pendidikan Komponen-komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, Ar Ruz Media, Yogyakarta, 2016, hlm. 130.

⁵³ Mahmud dan Ija Suntana, *Antropologi Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm. 153.

⁵⁴ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hlm. 15.

mengajar dan mendidik anak. Persiapan yang matang sebelum mengajar harus dilakukan agar guru tidak bingung ketika masuk kelas.⁵⁵

Dalam membangun karakter bangsa, guru harus profesional. Pada pasal 1 UU No. 14 tahun 2005.⁵⁶ Ketentuan Umum dijelaskan, guru harus profesional, yang dimaksud pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran yang memenuhi standar mutu tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Menurut pasal 2, guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai peraturan perundang-undangan.⁵⁷

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah berkaitan dengan hasil kerja, prestasi kerja, pencapaian target yang telah ditentukan, secara kuantitatif maupun kualitatif yang dilakukan oleh guru atau sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja yang diemban, melaksanakan tugas sesuai dengan tugasnya sebagai pengajar.

Dalam kaitannya dengan kinerja guru dapat diartikan sebagai prestasi, hasil, atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan oleh guru dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan kinerja mengajar guru adalah seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru sesuai dengan tugasnya sebagai pengajar. Tugas guru sebagai pengajar, mencakup kegiatannya merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengadakan penilaian terhadap pembelajaran tersebut.

Menurut Kompri dalam bukunya Manajemen Pendidikan, kinerja guru menyangkut seluruh aktivitas yang dilakukan oleh

⁵⁵ Rusdiana dan Yeti Heryati, *Pendidikan Profesi Keguruan*, Pustaka Setia, Bandung, 2015, hlm. 45.

⁵⁶ Undang-Undang No. 14, Tahun 2005.

⁵⁷ *Ibid.*, hlm. 46.

seorang guru dalam mengembangkan amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan memandu siswa untuk mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya.⁵⁸ Menurut Supardi dalam bukunya *Kinerja Guru*, kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. “Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional”.⁵⁹

Dalam proses belajar mengajar, kinerja guru dapat dilihat pada kualitas kerja yang dilakukan berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar yang mengacu pada kompetensi guru yang profesional. Berdasarkan analisis kegiatan belajar mengajar tersebut, makin jelas bahwa tugas guru adalah tugas yang tidak ringan, tetapi merupakan tugas rutin yang merupakan suatu proses dengan mencakup serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Interaksi antara guru dan siswa merupakan syarat utama bagi berlangsungnya proses pembelajaran. Kegiatan pembelajaran tidak hanya penyampaian materi pembelajaran, melainkan juga penanaman sikap dan nilai pada diri siswa.

Kinerja guru adalah merupakan faktor penting yang berpengaruh pada prestasi belajar siswa. Tanpa kinerja guru yang optimal, prestasi belajar siswa kurang menyakinkan. Jadi, dengan adanya kinerja guru, guru dituntut untuk kerja keras, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik kualitas kerja guru, maka hasil belajar/prestasi belajar akan semakin mudah diharapkan sesuai dengan tujuan.

⁵⁸ Supardi, *Kinerja Guru*, RajaGrafindo Persada, 2014, Jakarta, hlm. 55.

⁵⁹ Kompri, *Manajemen Pendidikan Komponen-komponen Elemen Sekolah*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2016, hlm. 131.

b. Teori Kinerja

Teori kinerja yang dijadikan landasan dalam penelitian ini adalah teori Gibson. Menurut teori ini “ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis”.⁶⁰

Variabel individu dikelompokkan pada subvariabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Subvariabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja. Variabel kemampuan dan keterampilan merupakan kompetensi kerja yang dimiliki seseorang. Terdapat lima jenis kompetensi, yaitu: *Pertama, Knowledge*, adalah ilmu yang dimiliki individu dalam bidang pekerjaan atau area tertentu; *Kedua, Skill*, adalah kemampuan untuk unjuk kinerja fisik ataupun mental; *Ketiga, Self Concept*, adalah sikap individu, nilai-nilai yang dianut citra diri; *Keempat, Traits* adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten atas situasi atau informasi tertentu; *Kelima, Motives* adalah pemikiran atau niat dasar konstan dan mendorong individu untuk tindak atau berperilaku tertentu. *Skill* dan *knowledge* sering disebut sebagai *hard competence*, sedangkan kompetensi *self concept traits* dan *motives* disebut *self competence*. Terdapat kesamaan antara teori Gibson dan pendapat dari Spencer and Spencer tentang faktor utama yang memengaruhi kinerja individu berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh individu, yaitu: kompetensi pengetahuan/kemampuan, kompetensi keterampilan atau keahlian dan kompetensi motivasi. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

Variabel psikologis terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap,

⁶⁰ Supardi, Op.Cit, hlm. 31.

kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur.

Variabel organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Aspek kepemimpinan yang memengaruhi kerja dapat diwujudkan dalam pemberian layanan supervisi. Dan gabungan sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan akan membentuk iklim kerja.

Variabel organisasi, individu dan demografis berhubungan satu sama lain dan saling pengaruh-memengaruhi. Gabungan variabel individu, organisasi, dan psikologis sangat menentukan bagaimana seseorang mengaktualisasikan diri.⁶¹

Dari penjelasan mengenai teori kinerja diatas, jadi dapat diambil kesimpulan bahwa faktor utama yang memengaruhi kinerja individu berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh individu, yaitu: kompetensi pengetahuan/kemampuan, kompetensi keterampilan atau keahlian dan kompetensi motivasi. Dan iklim kerja dapat dibentuk dari gabungan sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

c. Indikator Kinerja Guru

Secara individual, kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa bidang sebagai berikut:

(a)Kemampuan (*ability*), (b) komitmen (*commitment*), (c) , kualifikasi, hasilumpan balik (*feedback*), (d) kompleksitas tugas (*task complexity*), (e) kondisi yang menghambat (*situational constraint*), (f) tantangan (*challenge*), (g) tujuan (*goal*), (h) fasilitas, keakuratan dirinya (*self efficacy*), (i) arah (*direction*), usaha (*effort*), (j) daya tahan/ketekunan (*persistence*), (k) strategi khusus dalam menghadapi tugas (*task specific strategies*).

⁶¹ *Ibid.*, hlm. 32

Sedangkan yang dijadikan indikator standar kinerja guru diantaranya:

Standar 1 : *Knowledge, Skills, and Dipositions*

Standar 2 : *Assesment System and Unit Evaluation*

Standar 3 : *Field experience and Clinical Praticce*

Standar 4 : *Diversity*

Standar 5 : *Faculty Qualification, Performance, and Development*

Standar 6 : *Unit Governance and Resources*

Indikator di atas menunjukkan bahwa standar kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru meliputi: pengetahuan, keterampilan, sistem penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan, dan pengembangan.⁶²

Adapun indikator kinerja guru yang lain selain di atas antara lain: (1) kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, (2) penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, (3) penguasaan metode dan strategi mengajar, (4) pemberian tugas-tugas kepada siswa, (5) kemampuan mengelola kelas, (6) kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.⁶³

Menurut penulis indikator diatas menunjukkan bahwa kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugasnya hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan yang berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien.

⁶² *Ibid*, hlm. 48-49.

⁶³ Abdul Rahmat dan Rusmin Husain, *Profesi Keguruan*, Ideas Publishing, Gorontalo, 2012, hlm. 88.

d. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang memengaruhi kinerja organisasi maupun individu. Tempe mengemukakan bahwa: “faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan”. Sedangkan kopelman menyatakan bahwa: “kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu: (1) lingkungan, (2) karakteristik individu, (3) karakteristik organisasi dan (4) karakteristik pekerjaan”.⁶⁴

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, pengetahuan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan pada teori dan riset sebelumnya, pada penelitian kali ini, mencoba secara spesifik menguji seberapa besar pengaruh pola kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan komunikasi efektif terhadap kinerja guru. Sebagai bahan perbandingan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan beberapa peneliti yaitu:

Pertama, penelitian yang dilakukan I Putu Agus Putra dkk, yang berjudul “*Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Guru di Sma Negeri 1 Mengwi*” menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi (r_{2y-13}) sebesar 0,535 dan signifikansi $p < 0,05$. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang berbunyi tidak terdapat kontribusi yang signifikan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan iklim

⁶⁴ Supardi, Op.Cit. hlm. 50.

kerja sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi. Besaran kontribusi hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Hipotesis nihil yang diajukan berbunyi tidak terdapat kontribusi yang signifikan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi (r_{3y-12}) sebesar 0,558 dan signifikansi $p < 0,05$. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang berbunyi tidak terdapat kontribusi yang signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi. Besaran kontribusi kecerdasan emosional terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi sebesar 10,6%. Hipotesis nihil yang diajukan berbunyi tidak terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional, iklim kerja sekolah, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi ganda dan regresi ganda dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*.⁶⁵

Berdasarkan hasil analisis korelasi ganda didapat nilai (R) sebesar 0,80, F hitung sebesar 25,946, dan signifikansi $p < 0,05$. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nihil yang berbunyi tidak terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional, iklim kerja sekolah, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional, iklim kerja sekolah, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi. Besaran

⁶⁵ I Putu Agus Putra Apriana dkk, *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Guru di Sma Negeri 1 Mengwi*, e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Vol. 4, 2013, hlm. 7-8.

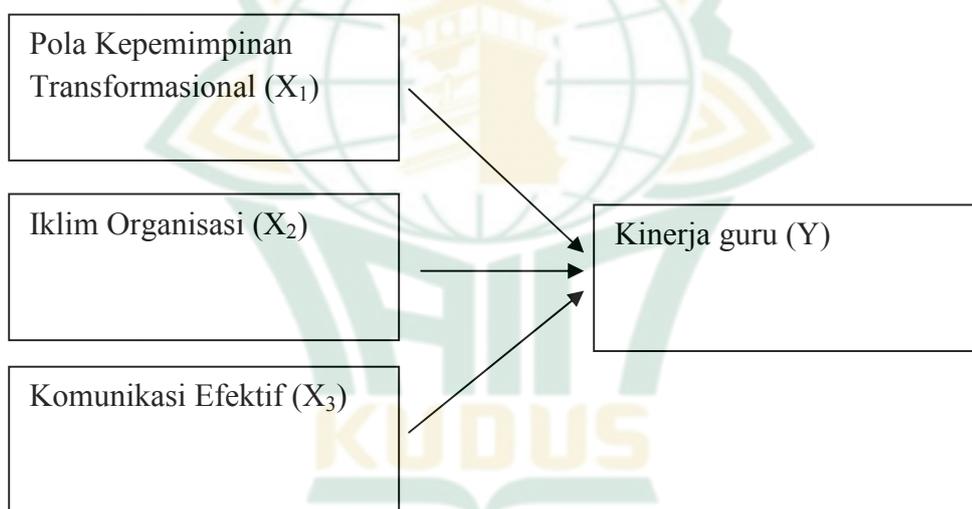
kontribusi gaya kepemimpinan transformasional, iklim kerja sekolah, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi sebesar 56,5%.

Kedua, penelitian yang dilakukan Intan Silvana Maris dkk, yang berjudul “*Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Mutu Sekolah*” menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pengolahan data mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru terhadap mutu sekolah pada SD Negeri terakreditasi A di kabupaten Cianjur, diperoleh persamaan regresi $Y = 45,987 + 0,253 X1 + 0,321 X2$ dengan nilai koefisien korelasi 0,722 yang berada pada kategori kuat berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi. Adapun nilai koefisien determinasi variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru terhadap mutu sekolah pada SD Negeri terakreditasi A di kabupaten Cianjur sebesar 0,521 atau jika dipersenkan menjadi 52,1%. Angka tersebut menunjukkan mutu sekolah (Y) dipengaruhi kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1) dan kinerja guru (X2) sebesar 52,1% sedangkan sisanya 47,9% dipengaruhi oleh faktor lain atau epsilon. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja guru berpengaruh terhadap mutu sekolah pada SD Negeri terakreditasi A di kabupaten Cianjur dapat diterima. Akan tetapi mutu pendidikan di sekolah mengacu pada derajat keunggulan setiap komponennya, bersifat relatif, dan selalu ada perbandingan. Ukuran sekolah yang baik bukan semata-mata melihat dari kesempurnaan komponennya dan kekuatn/ kelebihan yang dimilikinya, melainkan diukur pula dari kemampuan sekolah tersebut mengantisipasi perubahan, konflik serta kelemahan dan keruangan yang ada dalam dirinya. Pembahasan sebelumnya yang menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki peran yang strategis dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran yang akhirnya akan meningkatkan lulusan yang memiliki daya juang dan sifat kompetitifnya

dalam persaingan global. Kepala sekolah memiliki wewenang secara formal dan bisa menjadi pemimpin yang kharismatik di sekolah.⁶⁶

C. Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka teoretis untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoretis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran⁶⁷

Keterangan:

X₁ = Variabel independen pola kepemimpinan transformasional

X₂ = Variabel independen iklim organisasi

X₃ = Variabel independen komunikasi efektif

Y = Variabel dependen kinerja guru

⁶⁶ Intan Silvana Maris dkk, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru Dan Mutu Sekolah, Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 23, No.2, 2016, hlm. 183-184.

⁶⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2017, hlm. 45.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang penting keudukannya dalam penelitian.⁶⁸ Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin atau paling tinggi tingkat kebenarannya. Secara teknik, hipotesis adalah pernyataan mengenai keadaan populasi yang akan diuji kebenarannya melalui data yang diperoleh dari sampel penelitian. Secara statistik, hipotesis merupakan pernyataan keadaan parameter yang akan diuji melalui statistik sampel.⁶⁹

Jadi, hipotesis merupakan kesimpulan yang belum final artinya masih harus dibuktikan lagi kebenarannya atau dengan kata lain hipotesis adalah jawaban atau dugaan yang dianggap benar kemungkinannya untuk menjadi jawaban yang benar.

H1 : Pola kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru.

H2 : Iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru.

H3 : Komunikasi efektif mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru.

H4 : Pola kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan komunikasi efektif mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru.

⁶⁸ Masrukhin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, STAIN Kudus, 2009, hlm. 124.

⁶⁹ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Asdi Mahasatya, 2014, Jakarta, hlm. 67-68.