

## 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.<sup>1</sup> Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

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.<sup>2</sup> Seperti yang di jelaskan dalam al-Qur'an Surat Al-Anbiya' Ayat 73 :

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ

الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ( الانبياء : 73 )

---

<sup>1</sup> Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 269.

<sup>2</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, perilaku Motivasional, dan Mitos*, Alfabeta, Bandung, 2010, hlm. 6

Artinya “ Kami telah jadikan mereka itu Sebagai pemimpin – pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, Mendirikan sholat, Menunaikan zakat, dan hanya kepada kami lah mereka menyembah “<sup>3</sup>

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 berperilaku 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 perilaku (*behavior theory*).

Teori ini mendasarkan asumsinya bahwa

---

<sup>3</sup> Alqur’an Terjemah : Kementerian Agama , NO : 072 / JTI / 02 Hal. 328

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.<sup>4</sup>

### c. Pendekatan Kepemimpinan

Situasi dan keadaan menentukan pendekatan yang tepat. Seorang pemimpin yang efektif dapat menggunakan beberapa pendekatan ini pada waktu yang sama.<sup>5</sup>

#### 1) Kerangka Kerja Struktural

Pemimpin struktural mencoba mendesain dan melaksanakan suatu proses atau struktur yang tepat bagi suatu masalah atau

<sup>4</sup> Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 276

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

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 memperkuat 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. 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:<sup>6</sup>

##### 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

---

<sup>6</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001, hlm.72-80

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 diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.<sup>7</sup>

## 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

---

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

diperoleh melalui penyogokkan, dan suapan atau sistem nepotisme.<sup>8</sup>

### 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 individu maupun mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian 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.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Ara Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Sekolah*, Kaukaba, Yogyakarta, 2012, hlm. 84

<sup>9</sup> Ara Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Sekolah*, Kaukaba, Yogyakarta, 2012, hlm. 85

## 2. Kepala Sekolah

### a. 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.<sup>10</sup>

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.<sup>11</sup>

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

---

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

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

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”<sup>12</sup>

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.

#### **b. 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*
  - 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

---

<sup>12</sup> Wahdjosumijo, *Kepemimpinan kepala sekolah, Tinjauan teoritik dan permasalahannya*, Raja Grafindo, Jakarta, 2003, hlm. 83

- 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.<sup>13</sup>

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 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.

### c. 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.<sup>14</sup> 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

---

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

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

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 pelaksanaannya pekerjaannya kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.<sup>15</sup>

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

---

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

empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.<sup>16</sup>

- 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.
- 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.

---

<sup>16</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005, hlm. 99-100

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.<sup>17</sup> 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).<sup>18</sup>

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

---

<sup>17</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hlm. 1

<sup>18</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta 2008, hlm.

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).<sup>19</sup>

c. Kepala sekolah sebagai administrator

---

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

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.<sup>20</sup>

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 hubungan manusia (*human relation skill*), dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).<sup>21</sup>

---

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

<sup>21</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta 2008, hlm. 16.

### 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.

### 2. *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.

### 3. *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.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 1999, 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.<sup>23</sup>

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

---

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

kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

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.<sup>24</sup>

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

---

<sup>24</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hlm.115

tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.<sup>25</sup>

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.<sup>26</sup>

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.<sup>27</sup>

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.<sup>28</sup>

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,

---

<sup>25</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hlm, 115

<sup>26</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hlm, 116

<sup>27</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hlm, 116

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

pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal.<sup>29</sup> 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 di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>30</sup>

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.

---

<sup>29</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm. 83

<sup>30</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 1999, hlm. 83

**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 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.<sup>31</sup>

**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

---

<sup>31</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hlm.118-119.

kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.<sup>32</sup>

*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.

*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

---

<sup>32</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hlm. 120

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.<sup>33</sup>

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) 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

---

<sup>33</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hlm. 120-121

diperlukan, dan (4) usahakan untuk memenuhi kebutuhan *sosio-psiko-fisik* guru, sehingga memperoleh kepuasan.

### 3. 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.<sup>34</sup> 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.<sup>35</sup>

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

---

<sup>34</sup> Roobin, *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks Kelompok, Jakarta, 2003, hlm. 311

<sup>35</sup> Sondang P Siagian. *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, hlm.

mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian antara satu organisasi 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.

Glaser et al. (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritualritual, dan mitor-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hofstede (1986:21) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompokkelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006:16) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada ua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.<sup>36</sup>

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

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

---

<sup>36</sup> Glaser et al. (1987). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/download/117/61>. Diakses tanggal 7 Agustus 2019 jam 22.15 WIB

- 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.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan kinerja Karyawan*. Bumi Aksara, Jakarta, 2010. Hlm. 14

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.<sup>38</sup>

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.

---

<sup>38</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks Kelompok, Jakarta, 2003, hlm. 311

### c. Karakteristik Budaya organisasi

Robbin mengemukakan tujuh karakteristik pokok dari hakikat budaya organisasi, yaitu :<sup>39</sup>

- 1) Inovasi dan keberanian pengambilan resiko
- 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 kontinum 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.

---

<sup>39</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks Kelompok, Jakarta, 2003, hlm.289

Menurut Robbins,<sup>40</sup> jika organisasi tidak mempunyai budaya dominan dan tersusun hanya dari sangat anak 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.

#### **4. 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.<sup>41</sup>

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

---

<sup>40</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks Kelompok, Jakarta, 2003, hlm. 292

<sup>41</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen sumber daya manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hlm. 202

menyangkut faktor fisik dan psikologis. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja.<sup>42</sup>

Menurut Sondang P. Siagian, bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang baik positif maupun negatif tentang pekerjaannya.<sup>43</sup>

Menurut Handoko (2001:193) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ketika para karyawan menjalankan pekerjaannya masing-masing.<sup>44</sup>

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 benar-benar memperhatikan kepuasan kerja yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan sebagai berikut: <sup>45</sup>

- 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.

---

<sup>42</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Perdata Media Group, Yogyakarta, 2011. hlm. 74

<sup>43</sup> Sondang P. Siagian. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta. Jakarta, 2004 hlm. 295

<sup>44</sup> Handoko (2001:193). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 64 No. 1 November 2018. [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id). Diakses tanggal 7 Agustus 2019 jam 22.37 WIB

<sup>45</sup> Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2009, hlm. 861

Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. menyebutkan beberapa teori tentang kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut: <sup>46</sup>

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

---

<sup>46</sup> Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2009, hlm. 856-858

*satisfiers* atau motivator dan *dissatisfier* atau hygiene atau teori faktor intrinsik dan ekstrinsik.

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:<sup>47</sup>

#### 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.

---

<sup>47</sup> Sondang P. Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2004. Hlm. 128-134.

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.

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

Menurut Luthan (1995), ada tiga dimensi kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat dirasakan dan akan tercermin dalam sikap karyawan.
2. Kepuasan kerja dinyatakan dengan hasil yang sesuai atau bahkan melebihi yang diharapkan. Misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap mendapatkan reward yang sepadan.
3. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap, misalnya semakin loyal pada perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Luthan (1995). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Vol. 17 No. 1, Maret 2010* [http://cyber.unissula.ac.id/journal/dosen/publikasi/210499045/5065Model\\_Pengembangan\\_Kepuasan\\_kerja\\_dan\\_keluarga.pdf](http://cyber.unissula.ac.id/journal/dosen/publikasi/210499045/5065Model_Pengembangan_Kepuasan_kerja_dan_keluarga.pdf). Diakses tanggal 7 Agustus 2019 jam 22.51 WIB

Menurut Sutrisno (2009) banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan itu adalah :

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan social di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Sedangkan menurut Hasibuan (2009) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya Sifat pekerjaan monoton atau tidak Indikator

Kepuasan Kerja Menurut Rivai (2009) untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilihat dari:

1. Isi pekerjaan Penampilan tugas yang diberikan serta sebagai kontrol terhadap pekerjaan tersebut.
2. Supervisi Pengawasan yang berkala dan selalu dilakukan oleh atasan agar pekerjaan yang diberikan terlaksana dengan baik.
3. Organisasi dan manajemen Kepuasan kerja akan tercipta jika adanya organisasi dan manajemen yang berjalan dengan baik.
4. Kesempatan untuk maju Dengan adanya kesempatan untuk maju maka karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sehingga timbulnya kepuasan kerja.
5. Gaji atau insentif Merupakan evaluasi karyawan terhadap pemenuhan kebutuhan hidup karyawan serta kesesuaian antara jumlah gaji dengan pekerjaan yang dilakukan.
6. Rekan kerja Adanya rekan kerja yang baik agar pekerjaan yang diberikan dapat terlaksana akan menciptakan kepuasan kerja.
7. Kondisi pekerjaan Kepuasan kerja bisa diperoleh seorang karyawan dengan dukungan kondisi lingkungan pekerjaan yang baik.<sup>49</sup>

Robbins (2010:149) menjelaskan lima faktor yang dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja, antara lain:

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan atasan

---

<sup>49</sup> Glaser et al. (1987). *Jurnal Manajemen & Bisnis Vol 14 No. 01 April 2014*. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/download/117/61>. Diakses tanggal 7 Agustus 2019 jam 22.26 WIB

5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri<sup>50</sup>

## **B. 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

---

<sup>50</sup> Robbins (2010:149). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 64 No. 1 November 2018| [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id). Diakses tanggal 7 Agustus 2019 jam 22.45 WIB

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.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja 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 setandar 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.

Budaya sekolah adalah sistem nilai, kebiasaan, semangat kerja, citra diri yang diwujudkan dalam aktivitas dilingkungan sekolah. Budaya sekolah dapat berupa program-program unggulan yang diperjuangkan dengan sungguh-sungguh oleh seluruh warga sekolah tersebut. Secara umum setiap sekolah memiliki program-program yang relatif sama, yang membedakannya terletak pada tingkat implementasi. Ada sekolah yang menerapkannya dengan cara longgar, ada juga yang ketat. Ada yang menerapkan secara konsisten, ada juga yang pasang dan surut.

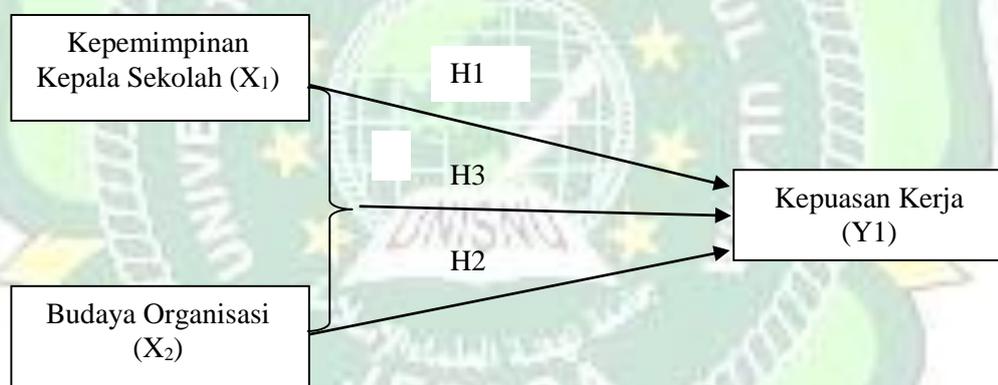
Berdasarkan pada asumsi diatas dapat dirumuskan dalam satu pernyataan bahwa “kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru”.

### **C. Perumusan Hipotesis**

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data

yang terkumpul.<sup>51</sup> Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.<sup>52</sup> Hipotesis merupakan pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variable atau lebih.<sup>53</sup>

Berdasarkan kajian teori tersebut hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.



<sup>51</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta 1997, hlm. 64.

<sup>52</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta 1997, hlm. 96.

<sup>53</sup> Fred N. Kerlinger, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Gajah Mada University Press, cet. ke X, Yogyakarta 2006, hlm. 26.