BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan

Makna kata "kepemimpinan" erat kaitannya dengan kata "memimpin". Menurut Wahab (2008:82) istilah kepemimpinan merupakan terjemahan dari kata "*leadership*" yang berasal dari *leader* yang artinya pemimpin, ketua, kepala. Terdapat beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar sesuai dengan perspektif individu masing-masing dari aspek yang berbeda dan menarik. Beberapa pengertian kepemimpinan yang dikutip dari jurnal Setiawati dan Pratama (2012:4) adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan adalah sikap pribadi yang memimpin pelaksanaan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Hemhill & Coons, 1957:7)
b. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi, kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, 1961:24)
c. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. (Rauch d& Behling, 1984:46)
d. Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan,

mempertahankan semangat kerja dan memotivasi bawahan. (Dessler, 1997:249)

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu proses kegiatan seseorang yang memiliki seni berkomunikasi atau kemampuan dan sifat kepribadian untuk mempengaruhi, mengarahkan, mengkoordinasi, dan menggerakkan individu-individu tanpa ada paksaan dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara teratur dalam upaya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan.

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan serta pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.

2.1.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Burns (1978) dalam Komariah dan Triatna (2006:77) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi". Para pemimpin adalah yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan meyerukan cita-citanya yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan

kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Karakteristik pemimpin trasformasional, menurut Komariah dan Triatna (2006:78) adalah sebagai berikut : (1) Pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi di masa datang. Dan oleh karena itu pemimpin ini dapat dikatakan pemimpin visioner. (2) Pemimpin sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Berdasarkan karakteristik tersebut, seorang pemimpin transformasional mempunyai tujuan dan visi misi yang jelas, serta memiliki gambaran yang menyeluruh terhadap organisasinya di masa depan. Pemimpin dalam hal ini berani mengambil langkah-langkah yang tegas tetapi tetap mengacu pada tujuan yang telah ditentukan guna keberhasilan organisasinya, misalnya saja dalam menerapkan metode dan prosedur kerja, pengembangan staf secara menyeluruh, menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, juga termasuk di dalamnya berani menjamin kesejahteraan bagi para stafnya. Di samping itu, hubungan kerjasama dan komunikasi dengan bawahan selalu diperhatikan, memperhatikan perbedaan individual bawahan mengenai pelaksanaan kerja maupun kreatifitas kerja masing-masing bawahan dalam

mencapai produktivitas tertentu. Pemimpin berani mengambil kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi bawahan dengan pemberian imbalan dan penghargaan sesuai dengan taraf kesanggupan bawahan dalam menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya.

Komariah dan Triatna (2006:78) juga menyebutkan, seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya.

2.1.1.3 Definisi Kepala Sekolah

Kata “kepala sekolah” tersusun dari dua kata yaitu “kepala” yang dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, dan “sekolah” yaitu sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah dapat digambarkan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para guru, staf dan para siswa. Kepala sekolah adalah seseorang yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas mereka. Kepala sekolah yang berhasil adalah seseorang yang mampu menentukan titik pusat dan irama di dalam suatu sekolah. Selain itu juga memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang

unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat vital dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan. Fungsi kepala sekolah adalah menanamkan pengaruh kepada guru agar mereka melakukan tugasnya dengan sepenuh hati dan antusias. Menurut Mulyasa (2004:98-120) kepala sekolah mempunyai peranan multi fungsi, oleh karena itu kepala sekolah dituntut menjalankan perannya sebagai berikut:

1. **Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (*Leader*)**

   Kepala sekolah sebagai seorang *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga pendidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Menurut Wahjosumidjo (2003:83), kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai 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. Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

   Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga pendidikan,

visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadiannya, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin menurut Mulyasa (2004:98) akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan. Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan.

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dapat menumbuhkan kreativitas sekaligus dapat mendorong peningkatan kompetensi guru dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

2. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan

pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor yaitu, mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika supervisi dilakukan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan

berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Menurut Mulyasa (2003:112) kepala sekolah sebagai supervisi harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya.

Lebih rinci, tugas-tugas supervisor menurut Gunawan (2002:198) adalah :

a. Membina guru-guru untuk lebih memahami tujuan umum pendidikan. Dengan demikian agar menghilangkan anggapan tentang adanya mata pelajaran/bidang studi, sehingga setiap guru mata pelajaran dapat mengajar dan mencapai prestasi maksimal bagi siswa-siswanya
b. Membina guru-guru guna mengatasi problem-problem siswa demi kemajuan prestasi belajarnya
c. Membina guru dalam mempersiapkan siswa-siswanya untuk menjadi anggota masyarakat yang produktif, kreatif, etis serta religius
d. Membina guru-guru dalam meningkatkan kemampuan mengevaluasi, mendiagnosa kesulitan belajar dan seterusnya
e. Membina guru-guru dalam memperbesar kesadaran tentang tata kerja yang demokratis, kooperatif serta kegotong-royong.
f. Mengembangkan sikap kesetiakawanan dan ketemansejawatan dari seluruh tenaga pendidikan.

3. Kepala Sekolah sebagai Educator (Pendidik)

Menurut Wahjosumidjo (2002:122) pendidik adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Setiap kepala sekolah sebagai seorang pendidik, ada dua hal pokok yang perlu diperhatikan yaitu, sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan. Sedangkan yang kedua adalah bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan.

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah kondusif, memberi nasehat kepada warga sekolah, memberi dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta merancang program pembelajaran yang menarik seperti mengadakan program akselarasi bagi peserta yang cerdas diatas normal.

4. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Keberadaan seorang manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier sumber daya manusia.

Menurut Mulyasa (2004:103) dalam rangka melakukan perannya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

5. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.

Secara umum, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan.

6. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator kepala sekolah harus mampu memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui:

a. Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menimbulkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepala

sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal.

b. Pengaturan suasana kerja

Kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga pendidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

c. Disiplin

Profesionalisme tenaga pendidikan di sekolah perlu ditingkatkan, untuk itu kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan, serta dapat meningkatkan produktivitas sekolah.

d. Dorongan / Motivasi

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama yang lain, sehingga memerlukan perhatian dan perlakuan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya.

e. Penghargaan secara efektif

Penghargaan ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.

2.1.1.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kehidupan dan tata kelola sekolah sangat bergantung sekali dengan seorang pemimpin atau kepala sekolah. Kepemimpinan seringkali terkait dengan manajemen, karena memang seorang kepala sekolah seharusnya adalah orang yang mengerti akan konsep dan fungsi manajemen. Para ahli manajemen pun banyak yang menyimpulkan bahwa inti dari manajemen adalah kepemimpinan, dan inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Dari hal ini bisa pahami bahwa kepemimpinan seseorang dalam sebuah lembaga atau organisasi sangat erat kaitannya dengan manajemen dan kedua-duanya tidak bisa dipisahkan.

Menurut Bass (1996) dalam Yukl (2008:278), terdapat 4 indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang mengacu pada perilaku gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. ***Idealized Influence*** (Pengaruh Ideal/Karisma)

   Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan sekitar tujuan bersama.

2. ***Intellectual Stimulation*** **(**Stimulasi Intelektual)

   Pemimpin mempertanyakan cara lama, tradisi, dan keyakinan, merangsang perspektif baru dan cara melakukan sesuatu, dan mendorong ekspresi ide dari bawahan.

3. ***Inspirasional Motivation*** (Motivasi Inspirasional)

   Pemimpin mengartikulasikan visi menarik dari masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberikan dorongan dan makna untuk apa yang perlu dilakukan.

4. ***Individualized Consideration*** (Pertimbangan Individual)

   Pemimpin berhubungan dengan orang lain (bawahan) secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, kemampuan, dan aspirasi, mendengarkan dengan penuh perhatian, pengembangan lebih lanjut mereka, menasihati, mengajar dan melatih.

2.1.2 Budaya dan Organisasi

2.1.2.1 Definisi Budaya

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online (2014), kata budaya diartikan sebagai pikiran, akal budi atau adat-istiadat. Secara tata bahasa, pengertian kebudayaan diturunkan dari kata budaya yang cenderung menunjuk pada pola pikir manusia. Kebudayaan sendiri diartikan sebagai segala hal yang berkaitan dengan akal atau pikiran manusia, sehingga dapat menunjuk pada pola pikir, perilaku serta karya fisik sekelompok manusia.

Secara terminologi, budaya artinya suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Dikatakan membudaya apabila hal tersebut dilakukan secara kontinu, konvergen.

Menurut Schein dalam Wibowo (2010:15), menyatakan budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir, dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

Menurut Cartwright dalam Wibowo (2010:15), menyatakan budaya adalah sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.

2.1.2.2 Definisi Organisasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online (2014), organisasi adalah kesatuan (susunan) yang terdiri atas bagian bagian orang dalam perkumpulan untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi terkadang juga menggunakan terminologi *firm, company, corporation,* atau *organization.* Bahkan juga menggunakan istilah-istilah tersebut secara bergantian dan bersamaan.

Menurut Robbins & Coulter (2007:18), organisasi adalah pengaturan yang tersusun terhadap sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dan Bernard dalam Robbins & Coulter (2007:34) mendefinsikan organisasi adalah suatu sistem mengenai usaha–usaha kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

2.1.2.3 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2010:19), budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Menurut Umar (2008:207), budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendiriannya yang kemudian berinteraksi menjadi norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Pengertian budaya organisasi menurut Wirawan (2007:10), adalah norma-norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, pada hakikatnya yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah budaya yang menjadi acuan di dalam suatu organisasi dimana terdapat sekelompok orang yang melakukan interaksi, yang berisi sekumpulan keyakinan, nilai maupun kebiasaan bersikap yang dipegang bersama oleh anggota-anggota dalam suatu organisasi.

2.1.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Menurut Jerald Greenberg dan Robert A.Baron dalam Wibowo (2010:51), fungsi budaya organisasi adalah:

1. **Budaya memberikan rasa identitas**

   Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

2. **Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi**

   Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan memengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat *strong culture,* orang akan merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya dari organisasi itu.

3. **Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku**

   Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dalam situasi tertentu. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda disaat yang sama, terutama berguna bagi pendatang baru.

2.1.2.5 Indikator Budaya Organisasi

Merujuk pada Hofstede (2005:102) dimensi budaya organisasi yang dijadikan dasar pengukuran diturunkan menjadi 6 (enam) indikator budaya organisasi, yaitu:

1. **Profesionalisme**, merupakan ukuran kecakapan atau keahlian yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi. Suatu jabatan yang ditempati oleh seorang pekerja yang profesional atau suatu pekerjaan yang dilaksanakan oleh pekerja yang profesional akan membuahkan hasil yang optimal. Dalam organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme semua pekerjaan akan mencurahkan perhatiannya pada pekerjaan sebagi bentuk dari tanggung jawab yang harus ditunaikan. Seorang pekerja yang profesional akan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya tanpa banyak mengeluh, karena ia yakin bahwa ia dapat menyelesaikannya walaupun di bawah tekanan (under pressure), seperti harus memenuhi deadline yang ketat. Untuk keyakinan dan kemampuannya menyelesaikan tugas, seorang profesional cenderung akan menuntut penghasilan yang lebih baik atau reward yang berbeda dari pekerja lainnya.
2. **Kepemimpinan**, yaitu tingkat keterlibatan atasan terhadap masalah-masalah di luar pekerjaan yang dialami oleh bawahan. Hubungan antarpribadi yang terbina baik akan memungkinkan terciptanya iklim kerja yang cerah. Adanya hubungan antarpribadi juga dapat mempengaruhi penilaian terhadap pekerja. Dalam hal melakukan promosi, atau mempertahankan orang-orang yang dinilai baik bagi suatu divisi juga melibatkan hubungan antarpribadi. Seorang atasan mungkin akan mempertahankan seorang bawahan bagi divisinya yang menurut

penilainnya bertipe loyal dan mudah dibina walaupun mungkin potensinya belum tentu lebih baik dari pekerja lainnya.

3. **Kepercayaan kepada rekan kerja**, yaitu interaksi yang terbina antar sesama pekerja dalam organisasi. Sikap yang terbuka, ramah dalam pergaulan dan perilaku yang menunjukkan rasa persaudaraan yang tinggi diantara sesama pekerja, karena merasa senasib dan seperjuangan akan menumbuhkan kepercayaan dan perilaku yang positif. Dengan adanya rasa percaya kepada rekan sekerja yang tertanam dengan baik, masalah-masalah pekerjaan ataupun masalah pribadi akan dapat diatasi dengan perhatian dari rekan-rekan sekerja yang rela membantu memberikan saran.
4. **Keteraturan**, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menunjukkan adanya aturan-aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin keseragaman dalam pelaksanaan, memudahkan koordinasi dan pengawasan. Adanya aturan yang ditetapkan oleh organisasi harus berlaku sama untuk semua orang atau departemen dalam organisasi, sehingga mencerminkan adanya rasa keadilan.
5. **Konflik**, yaitu adanya pertentangan dan ketidakharmonisan dalam suatu organisasi yang menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja. Ini berpotensi pada penurunan motivasi kerja dan berdampak negatif terhadap perilaku pekerja. Kompetisi yang tidak sehat antar departemen dalam suatu organisasi, dimana orang-orang mungkin saling merasa curiga yang menyebabkan terhambatnya komunikasi dan koordinasi serta sulitnya bergaul antar individu. Di samping itu

karyawan baru mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama untuk beradaptasi, diterima sebagai anggota organisasi dan merasa nyaman bekerja pada lingkungan barunya tersebut.

6. **Integrasi**, yaitu iklim yang terbentuk dalam organisasi dimana pekerja merasa memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi. Dalam kondisi seperti ini, pekerja akan menunjukkan loyalitas kepada organisasi. Pekerja akan merasa bangga karena menjadi bagian dari organisasi dan merasa aman dengan pekerjaannya karena merasa dihargai dan dipenuhi kebutuhan hidupnya. Lingkungan kerja yang menyenangkan ini juga didukung oleh kerja sama yang terjalin baik di antara sesama pekerja atau sesama departemen.

Untuk mengukur variabel budaya organisasi pada SMA PGII 1 Bandung, peneliti hanya akan mengambil 4 indikator dari Hofstede. Hal ini dikarenakan adanya fenomena yang sesuai dengan objek penelitian.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam Mulyasa (2004:136) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan

sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja.

Menurut Prawirosentono (1999:2) "*Performance*" adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Hasibuan (2001:34) menyatakan, kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik.

2.1.3.2 Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh

setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran.

UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik; (5) melaksanakan tugas tambahan.

Proses belajar mengajar tidak sesederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran.

Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang

meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

2.1.3.3 Pejabat Penilai Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:387) Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Kemungkinannya adalah sebagai berikut:

1. Para Supervisor yang Menilai Karyawan Mereka

Penilaian secara tradisional atas karyawan oleh supervisor didasarkan pada asumsi bahwa supervisor langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa supervisor menyimpan catatan kinerja mengenai pencapaian karyawan mereka. Catatan ini menyediakan contoh spesifik untuk digunakan ketika menilai kinerja.

2. Para Karyawan yang Menilai Atasan Mereka

Sejumlah organisasi dimasa sekarang meminta para karyawan atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja supervisor dan manajer. Satu contoh utama dari penilaian jenis ini terjadi diperguruan tinggi dan universitas, dimana para guru dapat memberikan penilaian terhadap kepala sekolahnya, siswa/mahasiswa mengevaluasi kinerja para pengajarnya. Industri juga menggunakan penilaian karyawan menilai manajer untuk tujuan pengembangan manajemen. Praktek terbaru bahkan mengevaluasi dewan direksi perusahaan.

Dengan karyawan menilai para manajer dapat memberikan tiga keuntungan utama. Pertama, dalam hubungan manajer karyawan yang bersifat kritis, penilaian karyawan dapat sangat berguna dalam mengidentifikasi manajer yang kompeten. Penilaian terhadap para pemimpin oleh para tentara tempur adalah salah satu contohnya. Kedua, program penilaian jenis ini membantu manajer agar lebih responsif terhadap karyawan, meskipun keuntungan ini dapat dengan cepat berubah menjadi kerugian jika manajer lebih berfokus untuk bersikap baik daripada menjalankan tugasnya. Orang-orang yang baik tanpa memiliki kualifikasi lainnya tidak dapat menjadi manajer yang baik dalam banyak situasi. Ketiga, penilaian karyawan memberi kontribusi pada perkembangan karier manajer.

Kerugian utama dari menerima penilaian karyawan adalah reaksi negatif yang ditunjukkan oleh banyak atasan karena harus dievaluasi oleh karyawan. Disamping itu ketakutan akan adanya pembalasan semakin besar disaat karyawan memberikan penilaian yang realistis.

3. Anggota Tim yang Menilai Sesamanya

Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya. Sebagai contoh, ketika kelompok dari tenaga penjualan mengadakan pertemuan sebagai komite untuk membicarakan mengenai nilai satu sama lain, mereka dapat mencari ide-ide yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dari individu-individu yang memiliki nilai lebih rendah. Namun kemungkinan lainnya, kritik yang ada dapat mempengaruhi secara negatif hubungan antar sesama rekan kerja dimasa depan.

Penilaian oleh tim dan rekan kerja khususnya berguna ketika para supervisor tidak memiliki kesempatan untuk mengamati kinerja setiap karyawan, tidak demikian halnya dengan anggota kelompok kerja. Meskipun penilaian formal tampaknya tidak sesuai, penilaian informal oleh rekan kerja tetap dapat terjadi sewaktu-waktu untuk membantu mereka yang berkinerja kurang.

Kesulitan Menilai Tim Meskipun para anggota tim mempunyai banyak informasi kinerja satu sama lain, mereka mungkin saja tidak bersedia untuk berbagi. Mereka mungkin akan menyerang secara tidak adil atau "bermurah hati" untuk menjaga perasaan. Beberapa organisasi mencoba untuk mengatasi masalah seperti ini dengan menggunakan penilaian anonim dan/atau menyewa konsultan atau manajer untuk menerjemahkan penilaian tim/rekan kerja. Tetapi beberapa bukti mengindikasikan bahwa dengan menggunakan orang luar untuk memfasilitasi proses penilaian tidak selalu menghasilkan persepsi dimana sistem tersebut dipandang lebih adil oleh mereka yang dinilai. Meskipun dengan adanya masalah tersebut, penggunaan penilaian kinerja tim/rekan kerja, mungkin tidak dapat dihindari, khususnya dimana tim kerja digunakan secara ekstensif.

4. Sumber-Sumber Dari Luar

Penilaian juga dapat dilalukan oleh orang-orang (penilai) dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tinjauan kinerja. Contoh-contoh meliputi tim peninjau yang mengevaluasi potensi perkembangan seseorang dalam organisasi. Tetapi orang-orang dari luar mungkin tidak sepenuhnya mengetahui kebutuhan permintaan penting penilaian kerja dalam organisasi.

Pelanggan atau klien dari sebuah organisasi adalah sumber nyata untuk penilaian dari luar. Untuk tenaga penjualan atau pekerjaan jasa lainnya, para pelanggan dapat memberikan masukan yang sangat berguna pada perilaku kinerja dari tenaga penjualan. Satu perusahaan mengukur kepuasan layanan pelanggan untuk menentukan bonus bagi eksekutif pemasaran puncak.

5. Karyawan Menilai Diri Sendiri

Menilai diri sendiri dapat ditetapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan.

Para karyawan yang bekerja dalam isolasi atau mempunyai ketrampilan unik mungkin adalah satu-satunya yang memenuhi syarat untuk menilai mereka sendiri. Tetapi para karyawan tidak dapat menilai diri sendiri sebagaimana para supervisor menilai mereka. Mereka dapat menggunakan standar yang sangat berbeda. Riset tersebut dicampurkan sebagaimana apakah orang-orang cenderung lunak atau lebih menuntut ketika menilai diri mereka sendiri. Namun secara keseluruhan, karyawan yang menilai diri sendiri tetap dapat menjadi sumber informasi kinerja yang berharga dan terpercaya bagi organisasi.

6. Karyawan dan Multisumber (umpan balik 360 derajat)

Penilaian dari multisumber atau umpan balik 360 derajat, popularitasnya meningkat. Dalam umpan balik multisumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Alih-alih, beberapa rekan kerja dan

pelangganlah yang memberikan umpan balik mengenai karyawan kepada manajer, sehingga memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi manajer tetap menjadi titik pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut pengambilan keputusan yang diperlukan. Jadi persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut.

Penelitian pada umpan balik 360 derajat relatif terjadi pada akhir-akhir ini dan belum dilakukan dalam volume besar, tetapi penelitian yang telah dilakukan sejauh ini menyatakan bahwa sering kali terdapat ketidak sesuaian diantara sumber penilaian. Harus diingat bahwa tujuan dari umpan balik 360 derajat adalah bukan untuk meningkatkan reliabilitas dengan mengumpulkan pandangan yang sama, tetapi lebih untuk menangkap berbagai evaluasi atas peran yang berbeda dari karyawan secara individual.

Ketika menggunakan umpan balik 360 derajat untuk tujuan administratif para manajer harus mengantisipasi masalah potensial. Perbedaan diantara para penilai dapat menghadirkan tantangan, khususnya dalam penggunaan penilaian 360 derajat untuk keputusan disiplin atau gaji.

2.1.3.4 Indikator Kinerja

Gomes (2003:142) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian sebagai indikator dalam pengukuran kinerja, antara lain :

1. **Quality of Work**, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. **Quantity of Work**, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
3. **Job Knowledge**, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. **Creativeness**, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. **Cooperation**, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
6. **Dependability**, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan.
7. **Initiative**, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. **Personal Qualities**, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.1.4 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.1.4.1 Keterkaitan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru

Menurut Siagian (1999) dalam jurnal Wahyuddin dan Djumino (2006:6) menyatakan keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai

kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dikatakan pula bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Menurut Mulyasa (2004:227) sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal. Salah satu diantara kesepuluh faktor tersebut adalah perhatian dari kepala sekolah.

2.1.4.2 Keterkaitan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru

Rivai (2003) dalam jurnal Masrukhin dan Waridin (2006:8) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai, demikian juga sebaliknya.

Kotter dan Heskett (2006:18) mengungkapkan budaya yang kuat bisa mendukung kinerja perusahaan karena mampu menyulut motivasi yang tinggi dikalangan pekerja. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Darsono (2006:174) menjelaskan suatu perusahaan yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dengan mencapai tujuan perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

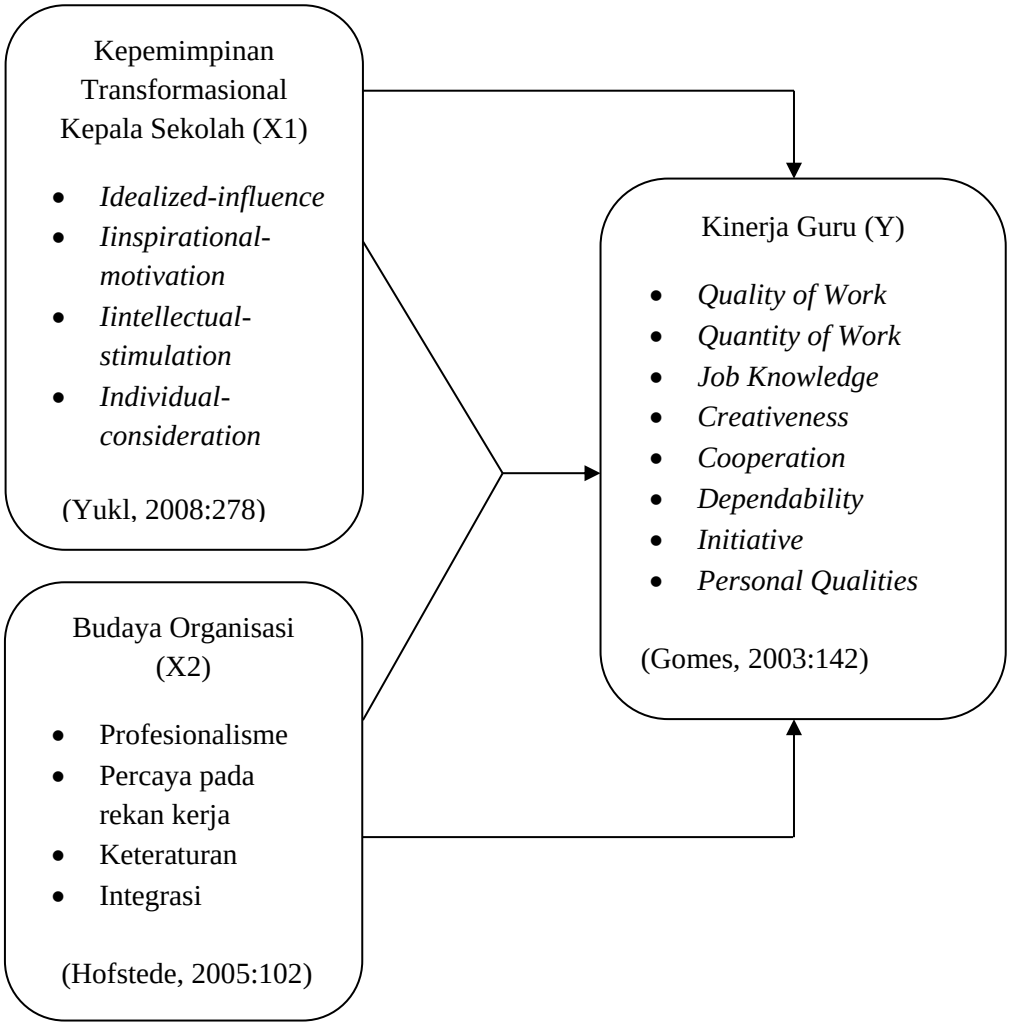
Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan diantaranya adalah sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
Suardana (2005)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor individu terhadap perilaku kerja dan efektivitas kerja organisasi pada Bank Umum di Bali.	- Kepemim-pinan - Budaya Organisasi	- Faktor Individu - Perilaku Kerja - Efektivitas Kerja	Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu terhadap perilaku kerja dan efektivitas kerja organisasi.
Chen (2004)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.	- Gaya Kepemim-pinan - Budaya Organisasi - Kinerja	- Komitmen Organisasi - Kepuasan Kerja	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
Nurjanah (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	- Kepemim-pinan - Budaya Organisasi - Kinerja	- Komitmen Organisasi	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Sri Utami Juliah, Soewarto Hardhie-nata, dan Oding Sunardi (2012)	Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri (Cicurug, Kabupaten Sukabumi)	- Kepemim-pinan Kepala Sekolah - Budaya Organisasi	- Kepuasan Kerja	Terdapat hubungan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru, terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru, serta hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan diatas, maka penulis menghubungkan variabel tersebut menjadi kerangka pemikiran yang dijadikan pedoman dalam penelitian. Berikut ini skema kerangka pemikiran:



Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara terhadap permasalahan yang diteliti. Hipotesis yang diuji dengan penelitian ini berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan budaya organisasi terhadap kinerja. Menurut Sugiyono (2009:64) dalam bukunya yang berjudul Metode Penelitian Bisnis, hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan, penulis mengambil hipotesis atau kesimpulan sementara dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H1: kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi dan kinerja guru di SMA PGII 1 Bandung berkategori baik, kuat dan tinggi.

H2: terdapat pengaruh positif dan sinifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA PGII 1 Bandung secara parsial dan simultan.