

BAB II
KERANGKA TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR
DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretik

1. Komitmen Organisasi

Menurut Kenneth dan Walker, (1995:123) Komitmen adalah keterikatan pada tujuan yang akan dicapai sehingga rela untuk berkorban waktu, dan kemampuan untuk mendapatkannya. Komitmen dapat juga diartikan sebagai sesuatu yang mengatur sendiri (*self generating*). Dengan redaksi yang berbeda dan memiliki makna yang sama dikemukakan oleh Richard dan Porter (1991:288) bahwa Komitmen adalah suatu keadaan yang tidak dapat dipaksa dan suatu kondisi yang harus dikembangkan melalui perasaan keterlibatan. Komitmen adalah suatu proses di mana seseorang secara psikologis terlibat dengan pekerjaannya.

Argumen di atas didukung oleh penjelasan George (1990:206), komitmen merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan kehendak serius untuk melakukan tindakan atau melaksanakan pekerjaan khusus, dan hal ini terinternalisasi dalam diri. Komitmen dalam diri seseorang akan membuat seseorang mempunyai hasrat yang besar sekali untuk konsisten dalam bertindak, baik dalam membuat keputusan sendiri ataupun dalam berhubungan dengan orang lain. Sehingga tekanan baik yang datang dari dalam diri maupun dari orang lain tidak membuatnya mengubah keputusan dan arah tindakan.

Organisasi dikatakan sebagai suatu sistem sosial yang mengejar tujuan khusus, yang anggota-anggotanya berperan memberikan pelayanan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan tersebut. Pelayanan anggota organisasi tersebut membutuhkan adanya komitmen mereka, yaitu kesediaan untuk berpihak kepada organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Untuk mempertegas eksistensi anggota dalam suatu organisasi, Stoner, Freeman dan Gilbert (1995:6) memberikan definisi organisasi sebagai pola kerjasama antara dua orang atau lebih yang diikat dengan suatu cara yang terstruktur untuk mencapai satu atau seperangkat tujuan tertentu. Tujuan merupakan unsur fundamental dalam organisasi, sehingga tanpa adanya tujuan, maka tidak beralasan suatu organisasi itu ada. Tujuan tersebut merupakan sesuatu yang harus dicapai oleh organisasi, termasuk oleh anggota-anggotanya.

Menurut Stephen (2006:92) Komitmen Organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu". Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan karyawan (loyalitas) pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi. Sedangkan Luthans, (1988:131) menyatakan bahwa komitmen akan memberikan dukungan positif terhadap hasil yang diharapkan organisasi seperti terhadap kinerja, menghindari pekerja berhenti dan ketidakhadiran kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, kinerja personil perlu mendapat perhatian dalam hubungannya dengan pengelolaan organisasi.

Hubungan antara organisasi dengan anggotanya juga dijelaskan oleh Simon (1997:17) sebagai suatu pola komunikasi dan hubungan yang rumit dalam sekelompok manusia. Pola komunikasi memberikan banyak informasi kepada setiap anggota kelompok tentang sejumlah asumsi, tujuan dan sikap yang masuk kedalam keputusannya serta memberinya seperangkat pengharapan tetap dan terpadu yang dapat dihayati dan dilakukan oleh anggota lainnya. Lebih lanjut dijelaskan Simon bahwa hubungan antara anggota dengan organisasinya juga dapat dilihat dari sudut pandang pembentukan struktur dan pengintegrasian, agar manusia dapat bekerja atau bekerjasama di dalam hubungan-hubungan yang saling

tergantung satu sama lainnya. Pola hubungan tersebut menyebabkan orang-orang dalam organisasi melakukan kegiatan yang berorientasi pada tujuan organisasi; artinya orang-orang menggunakan pengetahuan dan teknik-teknik yang dikuasainya untuk berintegrasi dalam struktur kegiatan-kegiatan, serta bekerjasama dalam pola saling berhubungan.

Berdasarkan pendapat Simon sebelumnya dapat dikatakan bahwa, Orang yang memiliki komitmen berarti mau mengatur dirinya untuk menyesuaikan dengan organisasi tanpa adanya pemaksaan. Mengatur dalam manajemen adalah *at-tadhir* (pengaturan) menurut Ramayulis dalam Mesiono (2019:69) yang merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) dalam hal ini ada kaitannya dengan firman Allah Swt QS As Sajadah : 5 sebagai berikut :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu". (QS.As Sajadah :5).

Dari kandungan ayat diatas dapatlah diketahui bahwa Allah maha pengatur alam (manager). Ketika seorang manajer mengatur dalam sebuah organisasi maka komitmen harus ia pegang teguh untuk menjalankan organisasi agar lebih maju lagi.

Komitmen tumbuh melalui perasaan bahwa dirinya harus terlibat pada apa yang menjadi aktivitas organisasi. Dengan demikian secara sadar orang yang memiliki komitmen akan melibatkan dirinya dengan organisasi. Keterlibatannya atas kesadaran sendiri, karena tumbuh dorongan dari dalam untuk mengatur dirinya sendiri.

Selanjutnya dikatakan Kenneth, (1986:126) inti dari komitmen adalah kepercayaan dan keintiman. Kepercayaan adalah bukti adanya komitmen, tanpa kepercayaan komitmen tidak akan pernah ada.

Kepercayaan adalah buah dari komitmen. Organisasi akan memberikan kepercayaan kepada anggotanya karena komitmen anggota kepada organisasi. Adanya komitmen anggota kepada organisasi dan kepercayaan organisasi kepada anggota membuat hubungan keduanya menjadi harmonis, terjadilah keintiman antara anggota dengan anggota maupun antara anggota dengan organisasi. Komitmen meliputi orientasinya terhadap organisasi dalam rangka kesetiiaannya, identifikasinya, dan keterlibatannya. Seorang dengan komitmen yang tinggi cenderung memiliki hasrat yang besar untuk tetap di organisasi dan memiliki kehadiran yang sangat baik sebagai wujud kesetiiaannya terhadap organisasi. Mereka juga memiliki hasrat yang lebih besar untuk mengembangkan tujuan organisasi dan taat terhadap kebijakan organisasi.

Komitmen Organisasi merupakan bentuk kontribusi psikologis karyawan atau anggota kepada organisasi. Komitmen Organisasi memiliki tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Secara lebih rinci, Meyer dan Allen, sebagaimana dikutip Luthans (1988:131) mengemukakan tiga model Komitmen Organisasi, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. *Affective commitment* meliputi emosional karyawan untuk mengidentifikasi dirinya dan terlibat dalam organisasi. *Continuance commitment* merupakan komitmen yang didasarkan atas biaya-biaya yang menyebabkan karyawan tetap betah tinggal dalam organisasi. *Normative commitment* didasarkan norma yang melibatkan karyawan merasa berkewajiban untuk menyatu dengan organisasi.

Lain halnya dengan pendapat Neale dan Northcraft (1991:290) menyebutkan bahwa Komitmen Organisasi merupakan kekuatan organisatoris yang melekat dari proses identifikasi individu terhadap organisasi di mana ia terlibat. Hal ini, pada umumnya meliputi tiga faktor, yaitu (1) kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, (2)

kemauan menggunakan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi. Secara ringkas, dapat dikatakan bahwa orang yang memiliki Komitmen Organisasi yang tinggi terhadap organisasi, maka orang tersebut akan menggunakan nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilainya.

Menurut Richard (1985:136-137) Beberapa ciri orang yang memiliki Komitmen Organisasi (1) Kepercayaan dan dukungan terhadap nilai dan tujuan organisasi yang tinggi, (2) Keinginan berusaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi, (3) Hasrat untuk memelihara keanggotaan organisasi, (4) Keinginan kuat untuk tetap jadi anggota, (5) kesediaan untuk tetap berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan (6) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, dan kesediaan mereka bekerja keras atas nama organisasi dan intensitas tetap di organisasi untuk memperpanjang waktu. Odiorne (1987:208-209) menyatakan ciri-ciri komitmen, yaitu: (1) Memiliki tingkat penerimaan yang tinggi terhadap diri sendiri dan orang lain, ia tahu diri, terbuka, toleran dan bersikap objektif; (2) Bersikap spontanitas, menerima sesuatu yang baru dan perubahan tanpa merasa panik dan menutup diri; (3) Cenderung mengutamakan kebersamaan; (4) Melihat masalah sebagai penyimpangan dari yang seharusnya, dan menerima perubahan untuk memperbaiki sesuatu; (5) Membangun sendiri pemikirannya, tidak mudah terpengaruh oleh berbagai propaganda. Memiliki motivasi untuk sedapat mungkin agar menjadi yang terbaik.

Kembali merujuk pada pendapat Luthan,(1988: 130) bila seseorang memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan suatu kegiatan, maka terdapat kecenderungan bahwa orang tersebut akan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya. Sebagaimana diungkapkan sebelumnya, bahwa orang yang memiliki komitmen terhadap tugasnya, berarti orang tersebut menyukai akan pekerjaan tersebut. Karenanya, seseorang yang

melaksanakan pekerjaan yang disukainya tersebut dapat menimbulkan ketertarikan dirinya melaksanakan pekerjaan tersebut dan akan menikmati (*enjoy*) dengan pekerjaannya; apalagi pekerjaan tersebut dapat memberikan hasil sebagaimana yang diharapkannya, maka kepuasan akan prestasi kerjanya akan menjadi lebih tinggi.

Oleh karena itu, tidak salah jika Stoner (1986: 33-34) menegaskan bahwa kunci penataan kembali organisasi adalah memenangkan komitmen orang-orang untuk merubah organisasi dan cara tindakan mereka. Dengan memenangkan komitmen orang dalam organisasi, berarti mendayagunakan segenap kemampuan orang-orang sehingga orang-orang tersebut dapat mengembangkan strategi-strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Komitmen dapat memelihara minat karyawan terhadap organisasi, membuat karyawan senang melaksanakan tugas-tugas organisasi dan menghabiskan banyak waktu dalam kehidupannya bersama organisasi tersebut. Rintangannya utama yang dapat mencegah orang-orang mengubah sikap mereka adalah komitmen, yang terjadi ketika orang-orang merasa suatu komitmen terhadap tindakan tertentu dan enggan berubah.

Hersey dan Blanchard (1986: 421-425) mengemukakan lima jenis Komitmen Organisasi, yaitu komitmen-komitmen terhadap; pelanggan, organisasi, diri sendiri, orang, dan tugas *Pertama*, komitmen terhadap pelanggan, Para manajer bekerja keras untuk menyediakan layanan yang bermanfaat bagi pelanggan. Pelanggan di definisikan sebagai orang yang menguntungkan unit kerja. kedua cara utama manajer mendemonstrasikan komitmen yang kuat kepada pelanggan adalah melayani pelanggan dan membangun arti penting pelanggan. *Kedua*, komitmen terhadap organisasi. Manajer secara positif mendemonstrasikan komitmen dalam tiga cara; membangun organisasi (membangun dukungan untuk organisasi dan secara efektif mencegah komentar yang bersifat merusak), mendukung manajemen tingkat tinggi (memperkuat kemampuan organisasi untuk menerapkan

keputusan dan mencapai sasaran hasil), dan mengoperasikan nilai-nilai dasar organisatoris. **Ketiga**, komitmen terhadap diri. Komitmen terhadap diri sendiri dibuktikan dengan tiga aktivitas khusus; bertingkah laku secara otonomi, membangun diri sebagai manajer, dan menerima kritik yang bersifat membangun. **Keempat**, komitmen terhadap orang. Fokusnya adalah kepada tim kerja dan anggota kelompok individual. Manajer menghabiskan waktu dan energi bekerja dengan para bawahan. Secara khusus, tiga aktivitas penting komitmen ini, mempertunjukkan pengenalan dan perhatian positif (membuat orang-orang merasakan dan bertindak seperti pemenang), memberi umpan balik yang membangun (mengambil waktu untuk memandu dan melatih individual untuk meningkatkan performansi), dan melibatkan gagasan yang inovatif (mendemonstrasikan minat orang lain dan menstimulasikan kemajuan individu dan kelompok). **Kelima**, komitmen terhadap tugas. Berkonsentrasi terhadap tugas yang perlu dilaksanakan. Komitmen ini dilakukan dengan pemeliharaan fokus yang benar, tindakan yang berorientasi, dan membangun arti penting tugas.

Terciptanya komitmen ditentukan oleh berbagai faktor. Neale dan Northcraft (1991:295 – 296) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi seseorang, yaitu; variabel personal (usia, jabatan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau kontribusi kontrol eksternal atau internal), variabel organisasi (rancangan kerja dan Gaya Kepemimpinan supervisor), dan variabel non organizational, seperti ketersediaan alternatif setelah membuat pilihan awal untuk bergabung dengan organisasi, akan mempengaruhi komitmen berikut. Membangun komitmen dilakukan dengan menjelaskan dan mengkomunikasikan tujuan dan misi organisasi, menjamin keadilan organisasi. Hal ini senada juga di kemukakan oleh Dyne dan Graham (2005) yang menyatakan factor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi adalah karakteristik personal (individu) yang terdiri dari usia dan masa

kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan dan juga tanggungan. Dan menurut Morrow dalam Prayitno (2005) Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh karakter personal (individu) yang mencakup usia, masa kerja, pendidikan dan jenis kelamin. (Saputra et al., 2015).

Menurut Robbins (2019:35) mendefinisikan Komitmen Organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. (Terhadap et al., 2021)

Menurut Mathis dan Jackson (2006:122) *organizational commitment* (komitmen organisasi) adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Sedangkan menurut Luthans (2009:224) komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sopiah (2008:155) mendefinisikan komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dijabarkan sebelumnya, Komitmen Organisasi merupakan pernyataan seseorang untuk mengabdikan dirinya dalam melaksanakan tugas atas nama organisasi dimana dia bergabung. Komitmen seseorang terhadap organisasi dicirikan dengan mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai organisasi, menggunakan kemampuannya untuk melaksanakan tugas sebagaimana yang ditugaskan organisasi kepadanya, dan menyatakan untuk tetap tinggal sebagai anggota organisasi. Komitmen Kepala Sekolah dapat dikategorikan atas lima jenis, yaitu komitmen-komitmen terhadap: pelanggan, organisasi, diri sendiri, orang, dan tugas.

Berdasarkan kajian teoretik maka yang dimaksud dengan komitmen organisasi Kepala Sekolah dasar dalam menjalankan tugas yaitu keberpihakan Kepala Sekolah terhadap pekerjaannya dalam memimpin organisasi sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dengan keengganan untuk meninggalkan organisasi, yang ditandai dengan (a) Kesesuaian dirinya sebagai Kepala Sekolah dengan pekerjaan; (b) Keyakinan Kepala Sekolah terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dapat berguna untuk sekolah; (c) Keterlibatan Kepala Sekolah dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi dan (d) Kesiediaan Kepala Sekolah untuk bekerja sebagai pimpinan madrasah.

Disamping itu juga Komitmem organisasi menurut Robbins (2003) dipengaruhi oleh masa kerja artinya semakin lama karyawan bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi dia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih besar, keluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi. Karyawan yang masa kerjanya lebih lama umumnya dimiliki oleh karyawan yang usianya relatif tua (Saputra et al., 2015). Hal senada juga diungkapkan oleh Siagian (2008) menyatakan bahwa semakin besar jumlah tanggungan seseorang maka akan semakin besar komitmennya terhadap organisasi, sebab seseorang akan semakin rajin dan bersemangat dalam bekerja sehingga kecendrungan absensi lebih kecil. Kemudian Alwi (Nidya dkk 2013) mendefinisikan, komitemen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. (Rizal et al, 2023)

Begitu juga yang diungkapkan oleh Greenberg dan Baron (1993) menyatakan karyawan yang memiliki Komitmen Organisasi tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Komitmen organisasional merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa

depan. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi mencari pekerjaan baru. (Agustian et al, 2018).

Di dalam organisasi tentunya karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda artinya tidak sama antara satu orang dengan orang yang lain. Menurut Dyne dan Graham (2005) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi adalah faktor karakteristik personal (individu). Karakteristik individu karyawan tersebut meliputi tingkat pendidikan, jenis kelamin, masa kerja, status perkawinan, dan jumlah tanggungan. (Saputra et al., 2015)

Menurut Steers (2000) ada tiga penyebab komitmen organisasi, yaitu: karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja/jabatan, dan lain-lain), karakteristik pekerjaan (umpan balik, identitas tugas, kesempatan untuk berinteraksi, dan lain-lain) dan pengalaman kerja. Model yang dikembangkan Steer ini kemudian dimodifikasi oleh Mowday, Porter dan Steers (dalam Supriyanto, 2000) menjadi karakteristik pribadi (usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin), karakteristik yang berkaitan dengan peran, karakteristik struktural dan pengalaman kerja (Sjabadhyni, 2001:460).

Adapun yang menjadi contoh adanya komitmen organisasi adalah adanya partisipasi semua anggota organisasi yang diwujudkan dalam suatu bentuk yang disebut dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu aspek penting dalam kehidupan organisasi, termasuk individu yang terlibat dalam organisasi dan memberikan kontribusinya terhadap organisasi. Dalam beberapa penelitian dikemukakan bahwa seorang karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, ada kecenderungan karyawan tersebut puas terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasi tersebut berada.

Begitu juga dengan kurang komitmen organisasi contoh yang dapat dilihat adalah pemogokan kerja, kemangkiran kerja, tingkat absensi, dan keluar masuk (*turnover*). Pemogokan kerja, kemangkiran kerja, tingkat absensi, dan keluar masuk (*turnover*) karyawan merupakan masalah yang sering dihadapi oleh organisasi atau perusahaan, sehingga pada akhirnya menimbulkan penurunan produktivitas kerja atau macetnya sistem yang ada. Sementara biaya-biaya yang harus ditanggung oleh organisasi perusahaan jika terjadi pemogokan sering kali tidak efisien dan tidak relevan terhadap produktivitas yang pada akhirnya akan berpengaruh pada penurunan kualitas produk maupun pelayanan yang ada. (Yuliawati & Enas, 2018)

Contoh lain dari adanya komitmen organisasi ditandai dengan seperti yang diungkapkan oleh Susanti dan Palupiningdyah (2016) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. (Sundari et al, 2019).

Berdasarkan kutipan diatas bahwa yang mengatakan pencapaian tujuan organisasi dan memiliki kekuatan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi maksudnya setiap organisasi tentulah memiliki tujuan. Tujuan tersebut tentunya dicetuskan secara bersama-sama agar tujuan yang telah ditetapkan menjadi patokan untuk memberhasilkan suatu organisasi. Organisasi itu akan berhasil apabila memiliki komitmen organisasi yang sama-sama dipahami oleh para anggota-anggotanya.

Begitu juga dengan ketika dilembaga pendidikan seperti sekolah komitmen organisasi dapat ditandai dengan Kepala sekolah harus : (a) Memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham tentang cara yang akan ditempuh (strategi);

(b) Memiliki kemampuan mengkoordinasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekatan, dan akurat); (d) Memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah; (e) Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi tidak bertoleransi terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (f) Memiliki kemampuan memerangi ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan tidak selaras dalam bersikap dan bertindak. (Ikip et al., n.d.)

Ciri lain yang dibangun dari adanya komitmen organisasi di sekolah menurut Luthan (1995:358) yaitu seorang kepala sekolah dapat : 1) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, 2) Memiliki sifat pemberani, 3) Mempercayai orang lain, 4) Bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya), 5) Meningkatkan kemampuannya secara terus menerus, 6) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu serta, 7) Memiliki visi yang jelas.

Begitu juga dengan ciri-ciri guru yang mempunyai komitmen organisasi tinggi yaitu mempunyai kepedulian yang tinggi, rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap tugas pokok, merasakan dorongan semangat dalam bekerja. (Jannah, 2014). Menurut Sahertian (1994:46) menyatakan “kepedulian dapat timbul bila ada rasa cinta terhadap tugas dan profesi yang digeluti” seorang harus merasa bangga terhadap profesinya betapapun banyak persoalan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas. Menurut Hasibuan (2011:70), “tanggung jawab (*responsibility*) adalah keharusan

untuk melakukan semua kewajiban atau tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Sedangkan Loyalitas menurut Sondang P. Siagian (2002:31) menyatakan bahwa atas dasar kesetiaanlah organisasi mampu mencapai tujuannya. Kesetiaan adalah suatu tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab. jadi loyalitas yaitu ketaatan guru dalam melaksanakan peraturan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.

Selain pendapat yang diungkapkan oleh Luthan ada juga yang mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat dilihat dari Kepala Sekolah memiliki perhatian dan kepedulian yang tinggi kepada seluruh warga sekolah dan menyediakan waktu dan tenaganya yang banyak untuk melaksanakan tugas kepemimpinannya secara optimal. (Sari et al, 2021). Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (Ilyas 2017).

Untuk lebih baik komitmen organisasi di sekolah selain kepala sekolah, guru juga mempunyai peran aktif dalam menyukseskan komitmen organisasi hal itu dikuatkan oleh Muhit (2013:13) yang mengatakan kepala sekolah sebagai pemimpin dan kepemimpinannya adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok.(Nelda, 2016).

Menurut Alluto dan Alonso (1973) Komitmen organisasi dalam pandangan *the side bets (exchange)* perspective menekankan bahwa keinginan suatu pegawai untuk bertahan dalam sebuah organisasi karena adanya transaksi antara individu dengan pegawai. Pegawai yang berada di dalam suatu organisasi akan mempertimbangkan ada atau tidaknya suatu keuntungan yang didapatkan jika tetap bertahan. (Lanardi & Turangan, 2021). Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan

keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. (Metria & Riana, 2018).

Komitmen organisasi seorang guru yang tinggi juga dikuatkan oleh Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 yang membahas tentang guru dan dosen dan dijelaskan pula bahwa contoh komitmen itu meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketaqwaan, dan akhlak mulia (Indrawan, 2020). Bagian dari komitmen organisasi di lembaga pendidikan khususnya sekolah yaitu peningkatan mutu pendidikan hal ini diungkapkan oleh pendapat Sallis (2005:1-2) mengungkapkan ada 8 indikator mutu yang baik di lembaga pendidikan. Antara lain : 1) *High moral values*; 2) *Excellent examination results*; 3) *The support of parents, business and the local community*; 4) *Plentiful resources*; 5) *The application of the latest technology*; 6) *Strong and purposeful leadership*; 7) *The care and concern for pupils and students*; 8) *A well-balanced and challenging curriculum*. Pandangan ini menjelaskan bahwa sekolah yang bermutu dan baik harus memiliki: 1) Nilai-nilai moral/ karakter yang tinggi; 2) Hasil ujian yang sangat baik; 3) Dukungan orang tua, dunia usaha dan masyarakat setempat; 4) Sumber daya berlimpah; 5) Implementasi teknologi terbaru; 6) Kepemimpinan yang kuat dan memiliki tujuan (visi); 7) Kepedulian dan perhatian bagi siswa; 8) Kurikulum yang seimbang dan relevan.

Hal senada juga diungkapkan oleh Hadis dan Nurhayati (2010:3) menjelaskan dalam perspektif makro banyak faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, diantaranya faktor kurikulum, kebijakan pendidikan, fasilitas pendidikan, aplikasi teknologi informasi dan komunikasi dalam dunia pendidikan, khususnya dalam kegiatan proses belajar mengajar, aplikasi metode, strategi dan pendekatan pendidikan yang mutakhir dan modern, metode evaluasi pendidikan yang tepat, biaya pendidikan yang memadai, manajemen pendidikan yang dilaksanakan secara profesional,

sumberdaya manusia para pelaku pendidikan yang terlatih, berpengetahuan, berpengalaman dan professional. (Siahaan et al., 2023)

Dari beberapa faktor yang dijelaskan diatas bahwa guru, staf sekolah, kepala sekolah, komite dan Pengawas sekolah mempunyai komitmen organisasi yang sama maka faktor tersebut dapat tercapai dalam peningkatan mutu pendidikan khususnya di sekolah. Walaupun mereka telah komitmen pastilah tidak semua sama pasti ada penyebab rendahnya komitmen organisasi seperti contoh di Inggris juga mengalami permasalahan guru, khususnya berkaitan dengan profesionalitas mereka. 5-10 % guru di negara ini lalai dengan pengerjaannya atau tidak melayani siswa dengan baik (Miller & Lee, 2014).

Adapun factor yang mempengaruhi komitmen organisasi seperti yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2015) Kepuasan kerja karyawan tidak hanya dilihat saat melakukan pekerjaan, tetapi dengan aspek pengalaman kerja karyawan seperti interaksi dengan sesama rekan kerja, atasan, lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan seberapa besar perasaan positif atau negatif yang di perhatikan karyawan terhadap pekerjaannya seperti berat ringannya suatu pekerjaan, penempatan pekerjaan sesuai keahliannya, dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.

Selain itu terdapat faktor lain yang juga mempengaruhi komitmen organisasi yaitu pemberdayaan karyawan. Menurut Hansen dan Mowen (2007) pemberdayaan karyawan merupakan pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan (*planning*), mengendalikan (*controlling*), dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer diatasnya. Menurut Wibowo (2012) pemberdayaan karyawan merupakan suatu proses untuk menjadikan individu menjadi lebih berdaya dalam menyelesaikan suatu masalah. Ismail et al. (2011) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan pendekatan yang demokratis dimana pimpinan

mendorong karyawan untuk ikut memutuskan dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pekerjaan. (Ma'rufi & Anam, 2019)

Faktor lainnya yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah stres kerja. Stres kerja adalah proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai respons terhadap tekanan lingkungan kerja (Robbins and Judge, 2015). Menurut Siagian (2012:140) penanggulangan stres kerja bagi individu sangat penting dilakukan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, dan produktivitas karyawan. Cara penanggulangan stres kerja secara individu salah satunya yaitu, dengan dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, dan pimpinan agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak. (Gulo & Yupiter, 2013).

Menurut Sopiah (2008:164), faktor organisasi akan mempengaruhi komitmen organisasi dengan cara seberapa besar organisasi memberikan perhatian dan pemberian tugas kepada karyawan. Semakin sesuai faktor organisasional karyawan, maka akan semakin tinggi komitmen organisasional karyawan terhadap Perusahaan. (Fani Nanda Pratama & Ardianus Laurens Paulus, 2022)

Setelah dipahami tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi ada tiga komponen yang dapat diidentifikasi komitmen organisasi itu yaitu :

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.
- 2) Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), yaitu persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu meninggalkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*), sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang memperkerjakannya.(Milennial, 2021)

Menurut Porter, Mowday dan Steers (dalam Sjabadhyni, 2001) mengatakan bahwa ada beberapa faktor persepsi yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

- a. Keterandalan organisasi, individu merasa bahwa organisasi tempat bekerja dapat di andalkan dalam memperhatikan minat para anggota organisasi. Jika organisasi dianggap dapat diandalkan dan dipercaya memperhatikan minat dan kesejahteraan anggota, maka mereka akan merasa bertanggung jawab dan ingin membalas jasa organisasi.
- b. Perasaan dipentingkan oleh organisasi, individu merasa dipentingkan atau diperlukan dalam mengemban misi organisasi.
- c. Realisasi harapan individu, harapan individu dapat di realisasikan melalui organisasi tempat ia bekerja. Apabila organisasi memenuhi harapan atau individu maka individu merasa pantas membalas jasa organisasi tersebut.
- d. Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja, sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi.
- e. Persepsi tentang gaji, individu merasa bahwa gaji yang di terimanya seimbang dan gaji individu yang lain. Jika individu merasa gajinya seimbang dengan anggota lain, maka ia akan merasa betah bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut.
- f. Persepsi tentang perilaku atasan, individu merasa dihargai dan dipercaya atasan jika persepsi sikap atasan negatif, maka mereka akan menunjukkan sikap negatif pula dengan perilaku-prilaku negatif seperti mangkir dan rasa tidak betah.

Beberapa persepsi faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi juga ada tiga faktor secara psikologi seperti yang dipaparkan oleh Porter et al, dalam Tobing (2009) yang mengatakan : (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan (3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. (Sutanto & Ratna, 2015).

Setelah memahami dari adanya faktor-faktor yang mempengaruhi dari Komitmen Organisasi ada juga pendekatan yang harus dilakukan dalam menjalankan Komitmen Organisasi yaitu :

- a. *Behavioral Commitment* adalah memandang komitmen organisasi sebagai perilaku bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi bila kerja memutuskan untuk terikat dengan organisasi.
- b. *Attitudinal Commitment* memandang komitmen organisasi sebagai sikap. Karyawan mengadakan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi kerja dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi. (Aziz, 2017).

Hal ini senada dengan pendapat Mathew (2009) mengatakan ada 5 pendekatan yang harus dilakukan dalam menjalankan komitmen organisasi hal ini berkaitan dengan kepemimpinan pendekatan itu yaitu : 1) Pendekatan ciri, 2) Pendekatan perilaku, 3) Pendekatan kekuatan-pengaruh, 4) Pendekatan situasional, dan 5) Pendekatan integratif. (Ananda & Winata, 2017). Selain pendekatan pada intinya Komitmen organisasi penting dan wajib dimiliki, sebab hal tersebut menjadikan karyawan untuk lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaan mereka dan lebih optimal dalam mencurahkan pikiran, tenaga, perhatian serta waktu untuk pekerjaannya. Rendahnya komitmen didalam suatu organisasi akan memberikan dampak negatif, kurangnya tanggungjawab seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Mardyana & Riana, 2019)

Begitu juga dengan pendapat Pane dan Fatmawati (2017) mengatakan Komitmen yang tinggi membuat seseorang mempunyai kesediaan untuk meningkatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi. (Elvareta, 2021). (Mekta, 2016) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh dari ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral, nilai-nilai dalam perusahaan serta kemauan dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Pamungkas (2014) menyebutkan komitmen organisasi merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang terhadap organisasi. untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. (Anggraini et al, 2021).

Selain dipahami tentang pandangan komitmen organisasi yang juga memiliki beberapa manfaat apabila seseorang memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Menurut Juniarari (2011) menyatakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu: a) Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi, b). Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang bisa dan terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan, c). Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi. (Anggraini et al, 2021)

Adapun yang menjadi tanda-tanda bahwa kepala sekolah telah menjalankan komitmen organisasi ditandai dengan menjalankan fungsinya

dan peranannya sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. (Ayu Ratmini et al, 2019) Bukan itu saja komitmen organisasi akan terwujud dengan memiliki beberapa tahapan.

Hal senada juga diungkapkan pendapat Daryanto (2013) menyebutkan kepala sekolah memiliki fungsi sebagai perumus tujuan kerja dan membuat sebuah kebijakan, pengaturan prosedur kerja meliputi aturan pemberian tugas dan wewenang, serta menyusun ketercapaian pelaksanaan dalam penyelenggaraan kegiatan (Qistiyah & Karwanto, 2020)

Menurut Mulyasa (2012) Kepala sekolah juga memiliki fungsi sebagai manajer yang mengharuskan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan berusaha melakukan pengendalian anggota serta memberdayakan potensi organisasi dalam ketercapaian tujuan

Menurut Miner dalam Sofiah (2008:161) tahapan pembentukan komitmen organisasi sebagai berikut :

1. Komitmen Awal, ini terjadi karena adanya interaksi antara karakteristik personal dengan karakteristik pekerjaan. Interaksi tersebut akan membentuk harapan karyawan tentang pekerjaannya. Harapan tentang pekerjaan inilah yang akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap tingkat komitmen dalam organisasi.
2. Komitmen selama bekerja, Proses ini dimulai setelah individu bekerja. Selama bekerja karyawan mempertimbangkan mengenai pekerjaan, pengawasan, gaji, kekompakan kerja, serta keadaan organisasi dan ini akan menimbulkan pekerasaan tanggung jawab pada diri karyawan tersebut.
3. Komitmen selama perjalanan karir, proses terbentuknya komitmen pada tahap masa pengabdian terjadi selama karyawan meniti dalam organisasi. Dalam kurun waktu yang lama tersebut, karyawan telah banyak melakukan berbagai tindakan, seperti investasi, keterlibatan

sosial, mobilitas pekerjaan dan pengorbanan-pengorbanan lainnya.
(Syarif Muhammad, 2015)

Setelah memahami dari tahapan komitmen organisasi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, guru juga harus mempunyai komitmen yang tinggi terhadap lembaga pendidikan di sekolah. Guru yang memiliki komitmen organisasi dapat ditandai dengan menjalankan perannya sebagai guru. Menurut Brown (2015) ada 9 peran guru yang harus dilaksanakan ketika akan menjalankan komitmen organisasi di sekolah yaitu : (1) pendamping utama para siswa; (2) sebagai aktor intelektual yang selalu ada dibelakang layar; (3) sebagai aktor dalam membesarkan hati para peserta didik; (4) dirasakan kehadirannya karena tidak menganggap penting lagi popularitas, kedudukan dan kekuasaan; (5) menilai proses yang bersifat transformasi; (6) mengarah pada dunia yang akan datang; (7) penyelaras spiritualitas hati nurani; (8) kehidupan utama guru adalah aktualisasi dan orientasi; dan (9) belajar dari dirinya sendiri (Mawarni & Yuliwati, 2019).

2. Kepuasan Kerja

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, kepuasan kerja adalah keadaan psikologis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan kerja karena semua kebutuhan terpenuhi secara memadai (Mathis, Robert L. Dan Jackson, John H, 2006:121). Sedangkan menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Rusydiyati, kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang merupakan hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. (Aji Munandar, 2021)

Gibson at al. (2006:110) mendefinisikan Kepuasan Kerja "*job statisfaction is an attitude individual have about their jobs.*" selanjutnya dalam penelitiannya bahwa perdebatan dan kontroversi mengenai pengaruh antara Kepuasan Kerja melibatkan tiga alternatif *argument* sudut pandang,

yaitu (1) Kepuasan menyebabkan kinerja (*satisfaction causes performance*), (2) Kinerja menyebabkan kepuasan (*performance causes satisfaction*), ganjaran menyebabkan kepuasan dan kinerja (*reward satisfaction causes performance*).

Ostoff (1992:72) juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara Kepuasan Kerja dengan komitmen seseorang dalam melaksanakan tugas dan juga menemukan bahwa organisasi-organisasi yang karyawannya lebih terpuaskan akan cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang terpuaskan. Menurut Ilham (2009) kepuasan kerja karyawan merupakan situasi yang dirasakan karyawan baik berupa positif atau negatif yang mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Artinya rasa puas yang dirasakan karyawan dapat berupa positif atau negatif, dimana rasa tersebut mempengaruhi perilaku mereka dalam berproduktifitas atau melakukan tugas. (Suryani, 2022)

Gibson et al, (2006:108) mendefinisikan Kepuasan Kerja adalah *job satisfaction is an attitude that individuals have about theirs jobs*. Davis dan Newstrom mendefinisikan Kepuasan Kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Suryono (2015) Kepuasan kerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteri yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Gumilar et al, 2020).

Menurut Nash (1985:213) Kepuasan Kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan Kerja adalah bagian utama dan penting bagi manusia sebagai pribadi, ataupun bagi organisasi tempat bekerja sehingga selanjutnya akan bekerja lebih baik. Kepuasan kerja merupakan pandangan seorang karyawan tentang pekerjaan pokoknya selama dia berada di perusahaan yang ditunjukkan dengan pelaksanaan tugas pokok tersebut sehingga kepuasan kerja jadi sangat erat kaitannya

dengan kinerja karyawan (Lasmi, 2018). Seseorang yang puas dalam bekerja akan menunjukkan hasil pekerjaannya sehingga bakal tingkatkan kinerja karyawan tersebut. Hingga kepuasan kerja memiliki akibat yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. (Prabowo & Ranidiah, 2021).

Wexley dan Yulk (1977:139) mendefinisikan Kepuasan Kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya serta generalisasi sikapnya pekerjaannya jauh didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam. Maksud pendapat ini dalam organisasi kerja seseorang akan mendapat Kepuasan Kerja apabila mampu mengembangkan rasa dan sikap positif terhadap aspek-aspek pekerjaannya yang senantiasa terus bertambah.

Kepuasan kerja adalah suatu ukuran yang bisa menjelaskan tentang sejauh mana perusahaan dapat memenuhi harapan karyawan, dimana hal tersebut sangat berkaitan erat dengan berbagai aspek dalam pekerjaan serta jabatan yang menjadi tanggung jawabnya (Novita, 2016). Pencapaian kepuasan kerja seorang karyawan dapat meningkatkan hasil pekerjaannya dengan baik sehingga kepuasan kerja perlu dilakukan pengukuran. Indikator pengukuran kepuasan kerja merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh (Novita, 2016) ialah; pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja dan keadaan kerja.

As'ad (1995:104) mendefinisikan Kepuasan Kerja adalah suatu penilaian dari karyawan mengenai seberapa jenis pekerjaannya secara keseluruhan maupun memuaskan kebutuhannya. Dengan bekerja manusia berusaha memenuhi kehidupannya, memenuhi kebutuhan dasar seperti makan, minum, berkeluarga serta memiliki tempat tinggal. Selanjutnya pekerjaan juga akan membantu manusia untuk memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi seperti untuk bersosialisasi atau meraih penghargaan.

Artinya dengan bekerja manusia akan merasakan kepuasan karena telah dapat memenuhi segala kebutuhannya.

Schermerhorn (1991:55) menyatakan Kepuasan Kerja merupakan derajat yang menunjukkan perasaan orang tentang pekerjaan mereka apakah positif atau negatif. Hal ini merupakan respon emosional terhadap tugas-tugas kerja seseorang, seperti respon terhadap kondisi fisik dan sosial tempat kerja. Sedangkan menurut Davis dan Newstrom (1996:501) Kepuasan Kerja adalah kondisi menyenangkan atau tidak menyenangkan pandangan pegawai terhadap pekerjaannya. Moh.As'ad (1995:104) mendefinisikan Kepuasan Kerja adalah suatu penilaian dari karyawan mengenai seberapa jenis pekerjaannya secara keseluruhan maupun memuaskan kebutuhannya. Dengan bekerja manusia berupaya untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti makan, minum, berkeluarga serta memiliki tempat tinggal. Selanjutnya bekerja juga akan membantu manusia untuk memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi seperti untuk bersosialisasi atau meraih penghargaan.

Pendapat lain dikemukakan Greenberg dan Baron (1995:174-175) memandang Kepuasan Kerja berasal dari luar yaitu nilai dari hasil pekerjaan seperti menerima penghargaan yang diinginkan dari hasil pekerjaan. Sementara Dawis dan Lofquist (1984:72) mendefinisikan Kepuasan Kerja adalah "*Job satisfaction might be defined as a pleasurable affective condition resulting from one's appraisal of the way in which the experienced job situation meets one's needs, values and expectations. Conversely, job satisfaction is a unpleasant affective condition resulting from the perception that the experienced job situation fails to meet one's needs, values and expectation*".

Kepuasan Kerja diartikan sebagai sebuah kondisi sikap kenyamanan seseorang dimana situasi pengalaman kerja memenuhi kebutuhan, nilai dan penghargaan seseorang. Lengkapnya ketidak puasan kerja adalah sebuah

sikap yang tidak menyenangkan yang timbul dari persepsi bahwa situasi pengalaman kerja itu tidak bisa memenuhi kebutuhan nilai-nilai dan pengharapan seseorang. Menurut Andini (2006), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang didapat seorang dari pengalaman kerja yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok. Kepuasan kerja mewakili perasaan persepsi negatif dan positif karyawan pada pekerjaan yang dihadapinya sebagai pengaruh pada prestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaan. (Yuda & Ardana, 1917).

Menurut Kristine (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan individu terhadap pekerjaannya yang mana dalam pekerjaan tersebut individu dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti kebijaksanaan dan aturan organisasi serta memenuhi standar kinerja. Selain itu Mekta (2016) menyatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. (Sundari et al, 2019).

Selanjutnya menurut Wehrich, dan Koontz, (1994:465) Kepuasan Kerja merujuk pada pengalaman dan kesenangan atau kesukaan yang dirasakan seorang karyawan ketika apa yang diinginkannya tercapai. Winardi (2001:138) mengemukakan Kepuasan Kerja merupakan perasaan-perasaan seseorang pekerja, tentang berbagai macam aspek kerangka kerja. Stoner dan Freeman (1992 : 449-450) mengemukakan enam aspek yang dapat mempengaruhi seseorang untuk mencapai Kepuasan Kerja, yaitu (1) Bayaran yang diterima, (2) Kinerja individu (3) Supervisi, (4) Kerja kelompok, (5) Iklim kerja.

Indikator dari kepuasan yaitu :1) Bayaran, sebagaimana diatur di dalam Pasal 27 ayat 2 Undang-Undang Dasar 1945 berisikan Tiap-tiap negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Selanjutnya juga dijelaskan dalam Pasal 28 D ayat 2 bahwa “Setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapatkan imbalan dan

perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja.” Jadi dengan adanya Undang-undang tersebut jelaslah bahwa bayaran atau imbalan yang telah diterima oleh para pekerja/buruh/guru harus diberikan dengan layak artinya tidak ada disakiti dan tersakiti. Kalau di dalam Perusahaan upah, imbalan, gaji yang menentukan adalah penguasaha tetapi harus ada kaitan dengan Undang-undang dengan ketenaga kerjaan seperti peraturan Pemerintah No 8 Tahun 1981 tentang Perlindungan Upah. Dengan pembayaran upah, imbalan maupun gaji yang sepadan maka akan menimbulkan kepuasan kerja yang luar biasa. (Prabowo, 2015)

Selain itu juga kepuasan kerja indicator berikutnya adalah kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Rahman dan Muh Azis (2006:9) juga memberikan definisi kinerja yaitu prestasi yang dicapai seseorang, sekelompok orang atau Lembaga berkaitan dengan posisi dan peran yang dimiliki.

Pengertian kinerja diberikan oleh para pakar, termasuk William Benton, (1974:203): "Performa, tindakan melakukan apa yang dibutuhkan oleh kontrak artinya: kinerja adalah perbuatan yang diminta melalui satu perjanjian. Sementara itu Siswanto (1989:195) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil yang dicapai seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya”. Pendapat ini sejalan dengan Robbin (1997:231) mengemukakan bahwa kesuksesan dalam melakukan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Begitu juga dengan pendapat Mangkunegara (2000:139) berpendapat bahwa kesuksesan kinerja seseorang berhubungan erat dengan kepuasan kerja seseorang dan ditentukan oleh kemampuan kerja orang tersebut.

Demikian juga dengan pendapat Armstrong dan Baron (1998:15) mendefinisikan, bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan tingkah laku. Menurut Mangkunegara dan AA Anwar (2002:6) Istilah

kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi, sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Abdurrahmat (2006) kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. (Paparang et al, 2021)

Lebih lanjut Soeprihanto (1996:7) mengatakan, kinerja adalah seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sama halnya dengan, Maier (1987:156) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan.

Dengan redaksi yang berbeda dikemukakan oleh Mohrman, West, dan Lawler (1989:110) mengungkapkan pengertian kinerja sebagai: "*performance means defining the characteristic or the performance, or defining behavior and tasks, or defining the result that are to be achieved, or defining the situations in which a should happen or all the above.*"

Kinerja menurut Helfert adalah sebuah presentasi kondisi keseluruhan organisasi selama periode waktu tertentu, dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Soetjipto, Budi W, (1997:21-25) Kinerja merupakan sebuah istilah umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas suatu organisasi pada suatu periode dengan merujuk pada sejumlah standar, seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi.

Hal senada juga diungkapkan oleh Prawirosentono (1992:2) kinerja didefinisikan sebagai: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau

sekolompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan Etika. Jadi dengan melakukan kerja seseorang dan mendapatkan hasil dari sebuah pekerjaan itu maka akan muncul kepuasan kerja. Orang yang telah bekerja dengan bertanggung jawab maka hasil kerja akan tampak maka secara tidak langsung menimbulkan kepuasan kerja. Kinerja menurut (Elger, 2007) merupakan serangkaian tindakan kompleks yang mengintegrasikan keterampilan dan pengetahuan untuk menghasilkan sesuatu yang berharga. Sedangkan menurut (Moheriono, 2012) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, adapun faktor-faktor tersebut sebagai berikut: 1). Kondisi geografis sekolah, kondisi ini menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja Kepala Sekolah. kondisi yang dimaksud adalah kurangnya lahan sekolah sehingga membatasi sekolah untuk menambah sarana yang dapat menunjang peningkatan kompetensi tenaga pendidik seperti belum adanya ruangan media. 2) Masih terdapat tenaga pendidik yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. 4). Lingkungan yang kondusif karena dikelilingi dengan hasil perkebunan masyarakat yang bisa dijadikan sumber belajar dan pendidikan kewirausahaan yang akan menjadi modal wawasan bagi siswa dan tenaga pendidik. (Rafid & Tinus, 2019)

Indicator dari kepuasan kerja selanjutnya adalah supervise yang berarti mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh guru sebagai pengajar dan pendidik. Supervise meningkatkan situasi kegiatan belajar mengajar

secara total. Supervise yang dilaksanakan disekolah adalah supervise akademik. Supervisi akademik merupakan kegiatan pembimbingan profesional kepada guru agar mereka mampu melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik (Prasojo & Sudiyono, 2011; Sergiovanni, 1987). Indikator utamanya yaitu guru mampu mengembangkan pembelajaran siswa yang aktif, kreatif, inovatif, efektif, efisien, dan menyenangkan. Objek supervisi akademik meliputi materi pembelajaran, silabus, dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), metode pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, penilaian, hasil pembelajaran, serta penelitian tindakan kelas. Tujuannya yaitu pengembangan profesionalisme guru, pemantauan kualitas pembelajaran, dan peningkatan motivasi kerja guru (Sergiovanni, 1987). Supervise juga dikuatkan dengan Permendiknas RI No.13 Tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, kewirausahaan, dan supervise. (Isbianti & Andriani, 2021)

Berikutnya supervise akademik yang melaksanakan adalah Kepala Sekolah harus mengikuti prinsip-prinsip supervisi yang benar yaitu (1) Tujuan supervisi untuk membantu, mendorong, dan membimbing bukan untuk mengkritik; (2) Ini harus dilakukan dalam semangat kerjasama antara guru dan kepala sekolah; (3) Kegiatan supervisi Ini harus dilakukan secara teratur dan efektif; (4) Partialitas dan prasangka dalam supervisi; (5) Kriteria penilaian harus diketahui guru. Supervisi saat proses pembelajaran di kelas merupakan proses yang sangat penting dalam supervise, (Erfi Melany Lalupanda, 2019).

Selain prinsip dari supervise akademik yang melaksanakan kepala sekolah ada beberapa pendekatan dalam melaksanakan supervise menurut Erickson dan Piaget yaitu :1) (1) Gaya *control directive*, gaya ini digunakan apabila level pengembangan diri guru rendah. Guru tidak memiliki kemauan, pengetahuan, dan bersikap pasif, serta tidak mau terlibat dalam

pengambilan keputusan. Dibandingkan guru, supervisor lebih berkomitmen memecahkan masalah. (2) Gaya *informational directive*, gaya ini digunakan bila level pengembangan guru agak rendah. Guru tidak memiliki pengetahuan dan pengalamannya tidak tahu apa yang harus dilakukan untuk pengembangan dirinya. Supervisor peduli terhadap permasalahan guru dan berperan sebagai sumber utama informasi. (3) Gaya *behaviors collaborative*, gaya ini digunakan bila level pengembangan guru moderat, guru dan supervisor memiliki tingkat keahlian yang sama, dan bersama-sama berkomitmen untuk memecahkan masalah. (4) Gaya *behaviors non directive*, digunakan bila level pengembangan guru tinggi dimana guru memiliki keahlian, inisiatif dan komitmen untuk memecahkan masalah (Glickman, Gordon, & Ross, 2010).

Indikator selanjutnya dari kepuasan kerja adalah kerja kelompok maksudnya di dalam organisasi tim kerja dibutuhkan untuk memperkuat dari visi dan misi yang telah ditetapkan. Biasanya kerja kelompok diterapkan kepada peserta didik. Menurut Robert L. Cilstrap dan William R. Martin dalam Roestiyah (2012), memberikan pengertian kerja kelompok kerja sebagai kegiatan sekelompok yang biasanya berjumlah kecil, yang diorganisir untuk kepentingan belajar. (Shasliani, 2021) Namun di dalam kepuasan kerja ini yang dimaksud kerja kelompok adanya satu kesatuan dari Kumpulan guru.

Arnold dan Feldman (1986 : 92-95) mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja pada umumnya akan berakibat pada (1) Kinerja. Semua perilaku kerja seharusnya diarahkan untuk mencapai kinerja. (2) Perilaku mengundurkan diri. Ketidakpuasan akan berakibat pada dua hal negative yaitu pengunduran secara perilaku yang antara lain terkait dari tingkat absensi yang besar dan tingkat keluar masuk karyawan. (3) Aktivitas serikat kerja. Dalam studi yang penting tentang organisasi serikat kerja. Peneliti menemukan bahwa minat pekerja dalam serikat kerja dan merasa kurang

berpengaruh merubah berbagai kondisi yang diharapkan. Para pekerja menjadi frustrasi tentang upah yang rendah, melalui tindakan sewenang-wenang dan disiplin yang berubah-ubah, serta keamanan beresiko dan tidak diperhatikan. Kepuasan kerja karyawan berkaitan erat dengan kinerja karyawan. (Azhari et al, 2021)

Menurut Greenberg (1995:187) pekerja yang merasa puas dengan pekerjaannya, cenderung menjadi pekerja yang produktif meskipun hubungan antara Kepuasan Kerja dengan kinerja menunjukkan hubungan positif yang lebih kecil. Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang positif dan optimis atas penilaian hasil kerja dan pengalaman kerja (Padmanabhan, 2021). Kepuasan kerja karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, cenderung lebih produktif serta efektif (Eliyana et al., 2019). Kepuasan kerja seorang karyawan sangat tergantung pada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya (Seema et al., 2021).

Menurut Robbins (2001:181-182) banyak faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja, diantaranya (a) Kerja yang secara mental mendukung, Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal (b) Rekan sekerja yang mendukung, Pegawai menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran di anggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan. dan (c) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Pegawai berhubungan dengan lingkungan

kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan, d) Kolega yang sportif, Individu mendapatkan sesuatu yang lebih dari pada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi social. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. (Paparang et al, 2021) Selanjutnya, George menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan diantaranya adalah kepribadian, nilai-nilai, situasi kerja dan pengaruh sosial.

Menurut Weist et al., yang dikutip Arnold dan Feldman (1986 : 99) menyatakan bahwa ada dua puluh dimensi atau faktor Kepuasan Kerja untuk menilai perasaan puas atau tidak puas pegawai terhadap pekerjaannya, (1) *Ability utilization* (2) *Achievment* (3) *Activity* (4) *Advancement* (5) *Authorithy* (6) *Company policies and practices* (7) *compensation* (8) *Coworker* (9) *Creativity* (10) *Indepedence* (11) *Moral values* (12) *Recognition* (13) *Responsibility* (14) *Security* (15) *Social service* (16) *Social status* (17) *Supervition-human-relations* (18) *Supervition technical* (19) *Variety, and* (20) *Working conditions*.

Greenberg dan Baron (1995:177-178) mengemukakan bahwa faktor individu yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah (a) Kepribadian, (b) Status dan senioritas, (c) Kepuasan hidup. Artinya bahwa jika semakin tinggi status, minat karyawan, kesesuaian dengan kepribadian dengan pekerjaan semakin tinggi pula Kepuasan Kerjanya. Selanjutnya menurut Luthans (2005:145-146) bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terkait dengan (a) Pekerjaan, (b) Gaji, (c) Kesempatan promosi, (d) Kualitas Supervisi, (e) Rekan sekerja, dan (f) Lingkungan kerja.

Pendapat yang sama diungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi dari kepuasan kerja (Wheatley, 2017; Kukiqi, 2017; Doris et al., 2016; Raza et al, 2015; Salesti, 2015; Salisu et al., 2015; Belias et al, 2014; Basir dan

Wahjono, 2014; Jain dan Kaur, 2015; Tio, 2014; Raziq dan Maulabakhash, 2014; Djaman dkk, 2013; Tanjeen, 2013; Yanseen, 2013; Hong et al., 2013; Islam et al., 2012; Malik et al., 2012; Swarnalatha dan Sureshkrishna, 2012; Parvin dan Kabir, 2012; Karimi et al., 2011; dan Chiang et al., 2005) seperti isi pekerjaan, otonomi, kejelasan peran, evaluasi kinerja, manajemen, kompensasi, gaji, reward, lingkungan kerja, lingkungan fisik, hubungan karyawan dengan atasan, hubungan karyawan dengan rekan kerja, promosi dan pelatihan. (Nimas Ayu et al, 2018)

Bedasarkan uraian tersebut terlihat bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi banyak faktor seperti kepribadian, gaji, pekerjaan, kesempatan, beban kerja, kualitas supervise dan suasana kerja. Faktor ini yang menentukan perasaan senang seseorang dalam melakukan pekerjaan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja adalah perasaan menyenangkan yang dirasakan Kepala Sekolah berkaitan dengan pekerjaan sebagai Kepala Sekolah yang mencakup : (1) Suasana kerja (2) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, (3) Bayaran atau upah yang diterima., dan (4) Kesempatan untuk dipromosikan.

Kepuasan kerja menurut Adam (1963) memiliki pendekatan perbandingan sosial menganggap bahwa kepuasan kerja tidak hanya melibatkan dua pihak yaitu individu pekerja dan pemberi kerja (organisasi) tetapi juga adanya perbandingan sosial. Berdasarkan pendekatan teori keadilan (Adams, 1963), kepuasan seseorang akan sangat tergantung dari keadilan atas suatu situasi, dengan cara membandingkan input dan *outcomes* dari dirinya dengan orang lain dalam satu organisasi atau organisasi yang berbeda. Input dalam hal ini dapat dimaknai sebagai sesuatu yang berharga dan dirasakan individu sebagai bentuk sumbangan terhadap pekerjaan. Selanjutnya *outcomes* dapat dimaknai sebagai sesuatu yang berharga dan dirasakan oleh individu sebagai hasil dari pekerjaannya.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal dan internal individu seperti pikiran dan emosi. Sebagaimana dikatakan oleh (Herzberg, 2003) bahwa faktor lingkungan eksternal meliputi gaji, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi, pengawasan, teknis, hubungan antar pribadi penyelia, prestasi, pengakuan (apresiasi), penghargaan, promosi pangkat, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, komunikasi dan informasi. Sedangkan faktor internal/individu berkaitan dengan persepsi dan emosi. (Ekonomi &Negeri, 2019).

Menurut Wuwungan dkk (2017) factor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah lingkungan kerja dan motivasi. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja tempat karyawan bekerja sangat penting di dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dimana lingkungan kerja adalah kondisi-kondisi material dan psikologis yang ada dalam organisasi. (Saputra &Andani, 2021)

3. Kemampuan Kognitif Manajemen

Stephen P. Robbins (2001:46) Memberikan Pengertian Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Pendapat senada terkait *ability* disampaikan pula oleh Jason A. Colquitt, jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. (2009:360) kemampuan adalah kapasitas individu mengerjakan tugas dan pekerjaannya. Kemampuan itu sendiri memberikan pemahaman yang lebih atas sebuah kecakapan diri seseorang dalam melakukan suatu Tindakan (Sri Andika et al, 2021).

Menurut Gibson, (2009:82) kemampuan adalah suatu yang dipelajari, yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu dengan baik, yang bersifat Intelektual atau mental maupun fisik. Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas yang dimiliki oleh seseorang individu untuk melakukan

suatu pekerjaan tertentu, terdiri dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. (Surajiyo et al, 2021)

Semua orang mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam hal kemampuan yang membuatnya relatif unggul atau rendah dibandingkan dengan orang-orang lain dalam hal melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Dari titik pandang manajemen, masalahnya bukanlah orang-orang berbeda dalam hal kecakapannya atau tidak, masalahnya adalah untuk mengetahui bagaimana orang-orang yang kemampuannya berbeda dan menggunakan kemampuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, sehingga kemampuan secara langsung dapat mempengaruhi perilaku karyawan, karena Kepuasan Kerja yang dihasilkan berasal dari seleksi yang tepat, promosi dan transfer kerja yang telah siap dalam situasi kerja yang sehat, hal ini terbukti dari The Bell Curve seperti yang disampaikan Robbins (2001:47) dalam OB dalam berita bahwa ternyata semua pekerjaan menuntut kemampuan kognitif.

Karyawan kadang-kadang memiliki motivasi sangat tinggi walaupun tidak mempunyai kemampuan dan keahlian untuk melaksanakan kerja yang baik, lebih lanjut Ivan cevich dan Matteson (1996:121) menegaskan bahwa kemampuan dan keahlian memberikan peran utama, walaupun ada perbedaan antara keduanya. Kemampuan juga dapat diukur melalui keaktifan karyawan dalam mengambil keputusan. Disaat ada pelanggan yang datang, secara tidak langsung akan terlihat bahwa karyawan yang memiliki kemampuan dan percaya dengan kemampuan yang dimiliki akan aktif melayani pelanggan tersebut (Rohan, & Madhumita, 2012).

Kemampuan menurut Bloom (1981:56) diartikan sebagai taraf kompetensi yang ditunjukkan oleh seseorang, baik *knowledge, comprehension, application, analysis, syntesis, dan evaluation*. Pedoman dalam menentukan tingkat kompetensi. Pengetahuan (*Knowledge*) manusia

akan selalu berkembang sekaligus mempengaruhi mentalnya dalam berinteraksi dengan lingkungan, seperti disampaikan oleh Favel, dan Miller, (1993:89) bahwa pengetahuan yang diperoleh masyarakat berpengaruh kuat pada apa yang mereka ketahui sebelumnya, sekaligus memunculkan kembali pengetahuan itu.

Piaget (1984:516) membedakan pengetahuan (*knowledge*) menjadi pengetahuan figuratif (*figurative knowledge*) dan pengetahuan operatif (*operative knowledge*). Pengetahuan figuratif sering disebut pengetahuan teoritis (*theoretical knowledge*) yang berupa pengetahuan intelektual yang bersifat prinsipil dan faktual. Pengetahuan operatif, sering disebut dengan pengetahuan prosedural (*procedural knowledge*) atau pengetahuan praktis (*practical knowledge*), pengetahuan ini menitik beratkan pada bagaimana cara orang dapat melaksanakan tugas dan memecahkan berbagai masalah. Secara empiris, pengetahuan dianggap sebagai suatu ungkapan yang tidak dapat menjelaskan secara memadai.

Menurut Benyamin S. Bloom (1979:18) kemampuan bermula dari pengetahuan yang berasal dari hasil belajar dan merupakan ranah atau kawasan kognitif. Ranah kognitif atau domain kognitif terdiri dari enam aspek, yaitu: *knowledge, komprehension, application, analysis, syntesis and evaluation* (aspek pengetahuan atau ingatan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis dan evaluasi).

Seperti yang disampaikan oleh Djaali (2009: 77) bahwa Benyamin Bloom telah mengembangkan “taksonomi” untuk domain kognitif. Taksonomi adalah metode untuk membuat urutan pemikiran dari tahap dasar ke arah yang lebih tinggi dari kegiatan mental, dengan enam tahap yang telah disebutkan diatas sebagai berikut :

- 1). Pengetahuan (*knowledge*) adalah kemampuan untuk menghafal, mengingat, atau mengulangi informasi yang telah diberikan.

Pengetahuan berasal dari kata “tahu”, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata tahu memiliki arti antara lain mengerti sesudah melihat (menyaksikan, mengalami, dan sebagainya), mengenal dan mengerti. Mubarak (2011), mendefinisikan pengetahuan sebagai segala sesuatu yang diketahui berdasarkan pengalaman manusia itu sendiri dan pengetahuan akan bertambah sesuai dengan proses pengalaman yang dialaminya. (Darsini et al, 2019)

. Pengetahuan merupakan domain yang sangat penting dalam membentuk tindakan seseorang (*overt behavior*). Dari pengalaman penelitian tertulis bahwa perilaku yang didasari oleh pengetahuan akan lebih langgeng dari pada perilaku yang tidak didasari oleh pengetahuan (Notoadmojo, 2003; Suwanti dan Aprilin, 2017).

Dari beberapa pemahaman tentang pengetahuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah berkaitan dengan kompetensi kepala sekolah seperti kompetensi kepribadian, begitu juga dengan pengetahuan tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, serta kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Hal itu didukung dengan pendapat Wijono tugas kepala sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu administrasi material, administrasi personel dan administrasi kurikulum. (Yuliawati & Enas, 2018).

Menurut Mulyasa (2011:107) Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola

administrasi kearsipan, mengelola administrasi keuangan. (Saleh et al, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan Mulyasa (2007:124) bahwa dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi kepribadian. Kompetensi ini menuntut kepala sekolah memiliki: (1) integritas kepribadian yang kuat, yang dalam hal ini ditandai dengan konsisten dalam berfikir, berkomitmen, tegas, disiplin dalam menjalankan tugas, (2) memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah, dalam hal ini meliputi memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru, mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa ingin tahu (3) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas, meliputi berkecenderungan selalu ingin menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain mengenai rencana, proses pelaksanaan dan efektifitas program. (4) mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan (5) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin (Mulyasa, 2007:124)

Selain dari tugas kepala sekolah yang memiliki kompetensi sudah dijelaskan, kepala sekolah juga mempunyai tanggung jawab. Menurut H.M. Daryanto (2005:80), bahwa kegiatan kepala sekolah yang menjadi tanggung jawab yaitu: a) Kegiatan mengatur proses belajar mengajar, b)Kegiatan mengatur kesiswaan, c)Kegiatan mengatur personalia, d)Kegiatan mengatur peralatan pengajaran, e)Kegiatan mengatur dan memelihara Gedung dan perlengkapan sekolah, f)Kegiatan mengatur keuangan, Kegiatan mengatur hubungan antara sekolah dan masyarakat. (Astuti, 2019)

Ada beberapa factor yang mempengaruhi pengetahuan kepala sekolah menurut Yuliana (2017) yaitu : a) Pendidikan, Pendidikan

mempengaruhi proses belajar, semakin tinggi Pendidikan seseorang maka semakin mudah orang tersebut menerima informasi, b) Media massa/informasi, informasi yang diperoleh baik dari Pendidikan formal maupun non formal dapat memberikan pengetahuan jangka pendek sehingga menghasilkan perubahan dan peningkatan pengetahuan, c) Sosial budaya dan ekonomi, d) Lingkungan, Lingkungan mempunyai pengaruh besar terhadap masuknya proses pengetahuan karena adanya interaksi timball balik yang akan direspon sebagai pengetahuan, e) Pengalaman, f) Usia, Usia mempengaruhi pola pikir dan daya tangkap seseorang. Bertambahnya usia akan semakin berkembang pola pikir dan daya tangkap seseorang. (Putri et al, 2022)

- 2). Pemahaman (*comprehention*) adalah kemampuan untuk menginterpretasi atau mengulang informasi dengan menggunakan bahasa sendiri.

Dalam kamus bahasa Indonesia (Poerwadarmita, 1984) pemahaman diartikan mengerti benar. Jadi seseorang dikatakan paham terhadap sesuatu bila orang tersebut mampu menjelaskan hal tersebut. Pengertian pemahaman menurut Bloom (Hadi, 2003) adalah kemampuan menangkap pengertian- pengertian seperti mampu mengungkapkan suatu materi yang disajikan kedalam bentuk yang dapat dipahami, mampu memberikan interpretasi dan mampu mengklasifikasikannya.

Menurut Polya (Ruseffendi, 2006) membedakan pemahaman kedalam empat jenis, yaitu: a) Pemahaman mekanikal, dapat mengingat dan menerapkan sesuatu secara rutin atau perhitungan sederhana. b) Pemahaman induktif, dapat mencobakan sesuatu dalam kasus sederhana dan tahu bahwa sesuatu itu berlaku dalam kasus serupa. c) Pemahaman rasional, dapat membuktikan

kebenaran sesuatu. d). Pemahaman intuitif, dalam memperkirakan kebenaran sesuatu tanpa ragu-ragu, sebelum menganalisis secara analitik. (Kusmawati & Ginanjar S, 2016),

- 3). Aplikasi (*aplication*) adalah kemampuan menggunakan informasi, teori dan aturan pada situasi baru. Menurut Asropudin [1], Aplikasi adalah Software yang dibuat oleh suatu perusahaan komputer untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu, misalnya Microsoft Word, Microsoft Excel. (Suprapti et al., 2022)

Pengertian Aplikasi Menurut Kamus Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah penerapan dari rancang sistem untuk mengolah data yang menggunakan aturan atau ketentuan bahasa pemrograman tertentu. Aplikasi adalah suatu program komputer yang dibuat untuk mengerjakan dan melaksanakan tugas khusus dari user (pengguna). Menurut Rachmad Hakim S (2012:38) aplikasi adalah perangkat lunak yang digunakan untuk tujuan tertentu, seperti mengolah dokumen, mengatur Windows &, permainan (game) dan sebagainya. (Sukatmi, 2018)

Ketika membicarakan aplikasi tentunya berhubungan dengan sistem komputer adalah sistem manusia atau mesin terintegrasi yang dirancang untuk menyediakan informasi guna mendukung fungsi operasional manajemen, dan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi (Adisel, 1919). Pemahaman sistem informasi yang masih berhubungan adalah sistem informasi adalah bagian dari pengendalian internal perusahaan yang menggunakan orang, dokumen, teknologi, dan prosedur akuntansi untuk memecahkan masalah bisnis, seperti biaya produk, layanan, atau strategi bisnis (Priambudi et al., 2020).

- 4). Analisis (*Analysis*) adalah kemampuan mengurai pemikiran yang kompleks dan mengenai bagian-bagian serta hubungannya.

- 5). Sintesis(synthesis) adalah kemampuan mengumpulkan komponen yang sama guna membentuk satu pola pemikiran yang baru.
- 6) Evaluasi (*Evaluation*) adalah kemampuan membuat pemikiran berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah ketika membimbing guru dalam pelaksanaan evaluasi harus memahami tentang tujuan yang hendak dicapai tersebut. Karena evaluasi merupakan bagian dari proses pembelajaran yang secara keseluruhan tidak dapat dipisahkan dari kegiatan mengajar, melaksanakan evaluasi yang dilakukan dalam kegiatan pendidikan mempunyai arti yang sangat utama, karena evaluasi merupakan alat ukur atau proses untuk mengetahui tingkat pencapaian keberhasilan yang telah dicapai peserta didik atas bahan ajar atau materi-materi yang telah disampaikan, sehingga dengan adanya evaluasi maka tujuan dari pembelajaran akan terlihat secara akurat dan meyakinkan.(Idrus, 2019)

Menurut Syaiful Bahri Djamarah (2005:236) Evaluasi pembelajaran adalah proses untuk menentukan nilai belajar dan pembelajaran yang dilaksanakan, dengan melalui kegiatan penilaian atau pengukuran belajar dan pembelajaran. Sedangkan pengertian pengukuran dalam kegiatan pembelajaran adalah proses membandingkan tingkat keberhasilan belajar dan pembelajaran dengan ukuran keberhasilan belajar dan pembelajaran yang telah ditentukan secara kuantitatif, sementara pengertian penilaian belajar dan pembelajaran adalah proses pembuatan keputusan nilai keberhasilan belajar dan pembelajaran secara kualitatif.

Penilaian pembelajaran, juga disebut penilaian formatif, yakni penilaian siswa selaku langsung, dinamis, serta berulang dalam upaya pendidikan, dengan penekanan pada umpan balik yang

akurat waktu agar meningkatkan serta memperkuat pembela-jaran siswa (Flagg & Flagg, 2020).

Menurut Suriasumantri (1994:9) Manusia ada yang memperoleh pengetahuan berdasarkan pengalaman empiris, dan ada pula yang memperolehnya melalui pembuktian secara ilmiah. Pengetahuan tidak sama dengan ilmu. Ilmu adalah sebagian dari pengetahuan yang diperoleh dengan menerapkan metode ilmiah. Oleh karena itu, ilmu dapat disebut sebagai pengetahuan keilmuan (*science*). Ilmu apabila dikaitkan dengan HR Muslim No. 2699 yang berbunyi : ” *Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkan jalan menuju surga.*”(HR. Muslim, no.2699).

Selanjutnya dijelaskan bahwa pengetahuan atau ingatan merupakan apa yang diketahui oleh seseorang setelah ia mempelajari sesuatu. Pengetahuan ini akan dikeluarkan pada saat dibutuhkan, misalnya menjawab pertanyaan yang bersifat ingatan. Oleh karena itu, hal yang dituntut pada dimensi pengetahuan adalah mengingat kembali tentang informasi yang tepat sesuai dengan pertanyaan yang diajukan.

Dimensi kemampuan dalam mencari pengetahuan berupa hal-hal yang berkaitan dengan definisi atau terminologi, fakta khusus, konvensi, kecenderungan dan rangkaian, klasifikasi dan kategori, kriteria, metodologi, prinsip dan generalisasi serta teori dan struktur. Pemahaman merupakan kemampuan seseorang untuk mengerti tentang apa yang telah dipelajari. Pada taraf ini seseorang mampu menterjemahkan suatu materi ke dalam bentuk lain, menginterpretasikan materi, dan memperkirakan kecenderungan yang akan terjadi sebagai akibat sesuatu atau peristiwa yang ada.

Gage, (1981:58) mengatakan bahwa pengetahuan adalah kemampuan untuk mengingat atau – ide, fakta dan lain-lain dalam suatu situasi dengan tanda-tanda, sinyal dan kode tertentu dimana akan

menimbulkan kemudahan dalam memahami pengetahuan yang telah ada. Bloom, et al (1981:331) menyebutkan bahwa pengetahuan seperti didefinisikan disini meliputi pengingatan kembali hal-hal yang spesifik dan universal, pengingatan kembali metode dan proses atau pengingatan kembali pola, struktur atau aturan. Menurut Semiawan (1995:15) Cara memperoleh pengetahuan ada lima yakni : (1) Pengetahuan persepsi, (2) Pengetahuan apriori, (3) Pengetahuan moral, (4) Ingatan, dan (5) Induksi.

Aplikasi merupakan kemampuan seseorang untuk menerapkan materi yang telah dipelajari ke dalam bentuk yang nyata. Penerapan bentuk nyata tersebut terdapat dalam kehidupan sehari-hari maupun kondisi-kondisi yang spesifik.

Analisis merupakan kemampuan seseorang untuk menguraikan suatu materi ke bagian-bagian yang lebih kecil dan kemampuan seseorang untuk menganalisis hubungan antar bagian materi tersebut.

Sintesis merupakan kemampuan seseorang untuk menggabungkan beberapa bagian suatu materi menjadi satu kesatuan yang baru dan kesatuan baru tersebut bermakna. Artinya, kesatuan hasil penggabungan tersebut berbeda dengan yang lama.

Evaluasi merupakan kemampuan seseorang dalam menilai sesuatu yang telah dipelajari pada keperluan tertentu. Jika seseorang telah mampu menguasai enam tahapan kognitif ini terhadap suatu materi, berarti dia telah menguasai suatu materi yang telah dipelajari.

Manajemen sebagai proses penyelenggara fungsi-fungsi organik organisasi yaitu perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Selain itu manajemen dapat pula dilihat sebagai status kemampuan memimpin dan menggerakkan. Variabel penguasaan kemampuan seseorang tentang manajemen menyangkut aspek belajar dan aspek materi ajar yaitu manajemen. Hasil belajar dapat diamati melalui penampilan sibelajar (*human performance*). Menurut Gagne

(1998:49) Ada lima jenis hasil belajar, yakni : (1) Keterampilan intelektual, (2) Strategi Kognitif, (3) Informasi verbal, (4) Sikap, (5) Keterampilan motorik.

Untuk lebih jelasnya dari teori Gagne dapat tafsirkan bahwa 1) Keterampilan intelektual yaitu kemampuan membuat seseorang menjadi kompeten terhadap suatu subjek sehingga ia dapat mengklasifikasikan suatu gejala. Keterampilan intelektual adalah kemampuan yang memungkinkan manusia mengkonseptualisasikan lingkungannya. Sedangkan 2) Strategi kognitif, yaitu kemampuan seseorang untuk bisa mengontrol aktivitas intelektualnya dalam mengatasi masalah yang dihadapi orang tersebut. Strategi kognitif adalah kemampuan mengatur cara belajar, mengingat dan berpikirnya seseorang.

Sedangkan 3) Informasi verbal yaitu kemampuan seseorang untuk menggunakan bahasa lisan atau tertulis dalam mengungkapkan suatu masalah. Informasi verbal mengacu pada kemampuan berhubungan dengan mengingat verbal. Selanjutnya 4) Sikap yaitu cenderung dalam menerima dan menolak suatu objek sikap. Sikap mengacu pada aspek preferensi terhadap kegiatan. 5) Keterampilan motorik yaitu kemampuan seseorang untuk mengkoordinasikan semua gerakan otot secara teratur dan lancar dalam keadaan sadar. Kemampuan motorik adalah kemampuan yang berhubungan dengan otot atau fisik. Dari kelima penjelasan tersebut dapat dimaknai bahwa semua uraian tersebut dari bagian dari jenis hasil belajar yang telah dituangkan oleh Gagne. Penjelasan diatas bagian dari kemampuan kognitif manajemen.

Agar manajemen suatu organisasi dapat terlaksana dengan baik diperlukan strategi manajemen yang tepat. Dikatakan bahwa strategi manajemen merupakan proses yang terus menerus, interaktif yang bertujuan menjaga agar organisasi sebagai suatu keseluruhan yang cocok (*matched*) dengan lingkungannya secara memadai. Proses itu sendiri melibatkan

penyelenggaraan analisis lingkungan, penetapan arah/tujuan organisasi, formulasi strategi organisasi, pelaksana strategi dan melakukan pengendalian strategi.

Menurut Donnel, (1968:42) Manajemen berhubungan dengan pencapaian tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain. Dari definisi ini manajemen dititik beratkan pada usaha memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tujuan. Kata "manajemen" berasal dari bahasa Latin. Menurut Salehah (2018) Asal usulnya dapat ditelusuri kembali ke istilah "sesuai" dan "tangan", yang keduanya berarti "beraksi". Ungkapan ini menarik bagi manajer dan menunjukkan pencapaian. Padanan bahasa Inggris dari "manager" adalah "manage (posisi), manage (posisi), dan manager" (bagi mereka yang memahaminya). Kata "manajemen" diterjemahkan sebagai "manajemen" dalam bahasa Indonesia. (Febrian,2023)

Secara etimologi, kata manajemen diambil dari bahasa Prancis kuno, yakni "management" yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. (Burhanudin et al, 2019).

Lebih jauh dijelaskan Johnson, dkk dalam Syafaruddin bahwa: *these basic managerial processes are required for any type organization- business, government, education, social-and other activities where human and physical resources are combined to meet certain objectives*, Artinya, aktivitas manajerial berlangsung pada organisasi bisnis, pemerintahan, pendidikan, sosial dan organisasi lain di mana unsur manusia dan sumberdaya fisik dipadukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Senada dengan itu manajemen menurut Daft, (1988:5) adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisiensi melalui

perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengontrol sumber daya organisasi. Dikatakan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan mengontrol aktifitas atau kerja pegawai yang dikombinasikan dengan sumber daya organisasi yang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam definisi tersebut diatas keduanya mengandung arti bahwa manajemen dititik beratkan pada usaha memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tujuan. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut, orang lain dalam organisasi harus jelas wewenang, tanggung jawab dan tugas pekerjaannya.

Manajemen juga merupakan pemanfaatan berbagai sumber yang tersedia atau yang berpotensi dalam mencapai tujuan. Pengertian tersebut menitik beratkan pada usaha memanfaatkan sumber yang tersedia. Sumber tersebut adalah *man* (orang), *money* (uang), *method* (metode), *time* (waktu) dan prasarana lainnya. Menurut Malayu S.P Hasibuan unsur-unsur manajemen terdiri dari men, money, methods, materials, machines, dan market. Keberadaan unsur-unsur manajemen tersebut jika dikelola dengan baik akan lebih berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal. (Dwiyama, 2018)

Menurut Hersey dan Blanchard (1988:5) Manajemen juga dikatakan sebagai proses kerja dengan dan lewat individu dan kelompok serta sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian manajemen merupakan proses kerja yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengontrol suatu organisasi melalui individu, kelompok dan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan yang hendak dicapainya.

Menurut Stoner, (1996:7) manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu manajemen sudah ditetapkan dan harus dilaksanakan oleh organisasi.

Sedangkan menurut Griffin (1987:8) manajemen adalah proses perencanaan dan pembuatan keputusan, pengorganisasian, memimpin dan mengontrol manusia, finansial atau keuangan, fisik organisasi dan sumber daya informasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara efisien dan efektif. Dengan demikian manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengontrol sumberdaya yang ada untuk mencapai sasaran yang ingin dicapainya dengan efektif dan efisien. Hellriegel (1989:6) mengatakan bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu lewat orang lain. Manager mencapai tujuan mereka dengan mengatur orang lain untuk mengerjakan sesuatu, bukan dengan mengerjakan semua tugas secara sendiri.

Lebih dari itu, Malayu mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian hakikat manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian pada kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dulu.

Menurut Blancard, dalam Mesiono, mengemukakan bahwa: *Management is the process of working with and through individuals and group and other resources to accomplish organizational goal.* Manajemen merupakan proses kerjasama dengan dan melalui usaha individu dan kelompok dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut George R. Terry, manajemen sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan. Mary Parker Follet, manajemen sebuah

seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dengan kata lain, seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Dan Henry Fayol, manajemen suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan/kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Lucey dan Lucey (2004) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Pengertian ini diperkuat oleh Arifin (2017) yang menyatakan bahwa manajemen adalah proses pendayagunaan sumber daya melalui kegiatan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. (Jhuji, 2020)

Berdasarkan pendapat di atas dipahami bahwa manajemen merupakan pekerjaan seorang manajer dalam melakukan pekerjaan atau suatu proses untuk merencanakan program dan mempertahankan tempat seseorang bekerja bersama anggota-anggotanya secara efisien untuk suatu tujuan. Sebagai manajer agar mendorong terciptanya pekerjaan yang teratur dengan fungsi merencanakan, mengorganisasikan atau membentuk tim penggerak pekerjaan, pengarahan dan pengawasan.

Karena itu manajemen pendidikan akan berjalan dengan baik, apabila digerakkan oleh manajer yang profesional di sekolah, manajer tersebut dapat mendelegasikan tugas itu kepada wakil-wakilnya tetapi tetap dalam bimbingan Kepala Sekolah. Menurut Mulyasa, Kepala sekolah sebagai manajer 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.

Selanjutnya Schermerhorn (1997:46-54). mengatakan bahwa kemampuan adalah kapasitas melaksanakan berbagai tugas yang dibebankan, sedangkan bakat adalah mewakili kapasitas seseorang tentang sesuatu yang dipelajari dimana kemampuan mencerminkan eksistensi tugas yang diberikan termasuk di dalamnya pengetahuan dan keterampilan yang relevan. Ada delapan tipe kemampuan kognitif yang mencerminkan potensi dalam perbedaan area fungsi mental antara lain: (1) *Verbal ability*, (2) *numerical ability*, (3) *Reasoning ability*, (4) *deductive ability*, (5) *ability to see relationship*, (6) *ability to remember*, (7) *spatial ability*, (8) *physical ability*. (Wulandari & Nurhayati, 2018)

Uraian dari kutipan diatas 1) *verbal ability is the ability that includes understanding vocabulary, verbal analogy, and others (Vukovic & Lesaux, 2013; Walgito, 2010). Verbal ability is usually demonstrated as the ability to write and speak well (Andrew, Cobb, & Giampietro, 2005). A good verbal ability can help the student in understanding the material, interpreting the questions quite complex and drawing conclusions (Daniyati & Sugiman, 2015)*. Artinya Kemampuan verbal adalah kemampuan itu Termasuk pemahaman kosa kata, verbal Analogi, dan lainnya (Vukovic & Lesaux, 2013; Walgito, 2010). Kemampuan verbal adalah biasanya ditunjukkan sebagai kemampuan untuk Menulis dan berbicara dengan baik (Andrew, Cobb, & Giampietro, 2005). Kemampuan verbal yang bagus dapat membantu siswa dalam memahami materi, menafsirkan pertanyaan dengan cukup kesimpulan kompleks dan menggambar (Daniyati & Sugiman, 2015). Hal senada diungkapkan bahwa Kemampuan verbal adalah kemampuan yang menyangkut pengertian terhadap ide-ide yang diekspresikan dalam bentuk kata-kata. Aspek-aspek kemampuan verbal meliputi analogi kata-kata, perbendaharaan kata, dan hubungan kata-kata

(Koyan, 2003, p.7). Kemampuan verbal diperlukan dalam setiap mata pelajaran, salah satunya matematika. (Ajeng Daniyati, 2015).

Hasil penelitian di Harvard University Amerika Serikat oleh Akbar (Patimah, 2011) menunjukkan bahwa kesuksesan seseorang tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan dan kemampuan teknis (*hard skill*), salah satunya kemampuan verbal, akan tetapi juga didukung oleh *soft skills* yang terdiri dari *intrapersonal skills* dan *interpersonal skills*. *Intrapersonal skills* berkaitan dengan kemampuan dalam memahami diri sendiri, sedangkan *interpersonal skills* merupakan keterampilan untuk bersosialisasi.

Sedangkan (2) *numerical ability*, adalah menurut Gardner adalah kecerdasan logis matematis. Kecerdasan ini berkaitan dengan berhitung atau menggunakan angka dalam kehidupan sehari-hari. Kecerdasan logis matematis ini menuntut seseorang berpikir secara logis, linier, teratur yang dalam teori belahan otak disebut berfikir konvergen, atau dalam fungsi belahan otak, kecerdasan logis matematis merupakan fungsi kerja otak belahan kiri.

Salah satu bagian dari kecerdasan logis matematis yaitu kecerdasan numerik atau kemampuan numerik. (Awaliyah, 2019) dan Menurut D. Isworo et al, (2014) Tes kemampuan Numerik atau bisa disebut kemampuan angka terdiri dari:

- a) Tes aritmatika: untuk mengukur kemampuan seseorang, terutama dalam hal menghitung secara cepat, tepat dan benar dari suatu susunan angka.
- b.) Tes seri angka: digunakan untuk mengukur kemampuan kecerdasan seseorang dalam memecahkan suatu permasalahan berdasarkan sejumlah bilangan serta menarik kesimpulan secara, cepat dan logis.
- c.) Tes seri huruf: tes seri huruf sebenarnya identik dengan tes seri angka, namun dalam tes ini ditunjukkan persoalan dalam sejumlah huruf bukan angka.

- d.) Tes logika angka: untuk kemampuan analitis dan berpikir kritis seseorang dalam menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan angka.
- e.) Tes angka dalam cerita: untuk mengukur kecerdasan dan kecermatan seseorang dalam menganalisis permasalahan berupa angka dalam sebuah cerita.

Selanjutnya (3) *Reasoning ability, Mathematics learning is very closely related to mathematical reasoning, but mathematical reasoning in learning mathematics has not been able to change the affective and cognitive aspects such as mathematics learning achievement for the better. Achievement is a result of efforts that have been made in achieving certain results of work and time (Fadila 2015)* artinya Pembelajaran matematika sangat dekat terkait dengan penalaran matematika, tetapi Penalaran Matematika dalam Belajar Matematika belum dapat berubah aspek afektif dan kognitif seperti pencapaian pembelajaran matematika untuk lebih baik. Prestasi adalah hasil dari Upaya yang telah dibuat dalam mencapai tertentu Hasil Pekerjaan dan Waktu. (Yasin et al, 2020)

(4) *deductive ability*, Menurut Nurhayati, Sutinah, & Rosyidi (2013) menyatakan bahwa kemampuan penalaran matematis adalah kemampuan seseorang untuk menghubungkan dan menyimpulkan fakta-fakta logis yang diketahui, menganalisis data, menjelaskan dan membuat suatu kesimpulan yang valid. Menurut Sumarmo (dalam Manyira, Saidi, & Hamid, 2021) menyatakan bahwa penalaran deduktif adalah penarikan kesimpulan berdasarkan aturan yang telah disepakati yang bertolak dari hal-hal yang bersifat umum kepada hal-hal yang bersifat khusus. (Kasman et al, 2022) Milsan & Wewe (2018) yang menyatakan bahwa kecerdasan logis matematis merupakan kecerdasan yang melibatkan banyak komponen meliputi kemampuan menjumlahkan secara matematis, kemampuan berpikir secara logis, kemampuan penalaran deduktif dan

induktif serta ketajaman dalam membuat pola - pola dan hubungan - hubungan yang logis.

(5) *ability to see relationship*, artinya kemampuan untuk membangun dan mempertahankan hubungan yang sehat dan bermanfaat dengan beragam individu dan kelompok. Komponen-komponen ketrampilan hubungan seperti: 1) Komunikasi, secara umum komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau pertukaran kata-kata atau gagasan dan perasaan, diantara dua orang atau lebih. 2) Keterlibatan Sosial, manusia sebagai makhluk social yang tidak akan mampu hidup sendiri, mereka membutuhkan interaksi dengan manusia lainnya karena interaksi social merupakan kebutuhan kodrati yang dimiliki oleh manusia. 3) Membangun hubungan, 4) Kerja Tim, kerja Tim atau kerja sama merupakan salah satu bagian aspek perkembangan social menurut Hurlock (1998:6) dan menurut Nazayanti (2014:2) adalah suatu proses melakukan sesuatu secara Bersama-sama baik itu belajar atau bermain untuk memecahkan suatu masalah bersama-sama dengan tujuan yang sama pula.

Meurut Endriani & Syukur (2015), dalam penelitiannya mendeskripsikan, contoh dari kemampuan membangun seperti pengerjaan tugas siswa dilihat dari segi aspek berada pada kategori siap. Siswa yang tidak memiliki sumber pengerjaan tugas, bisa saja telah selesai mengerjakan tugas. (Juwita & Ilyas, 2022).

(6) *ability to remember*, proses pembelajaran ditekankan untuk memberikan pengalaman untuk mengembangkan kemampuan siswa agar dapat mengeksplorasi dan memahami lingkungan alami secara ilmiah (Dewantara, 2016; Hutauruk & Simbolon, 2018). Pendapat yang sama diungkapkan bahwa *ability to remember* adalah Kemampuan tinggi dan rendah untuk mengingat siswa dapat dilihat melalui tingkat ingatan siswa (Annisa et al., 2018; Rohayati, 2018), (Safitri & Minsih, 2022).

(7) *spatial ability*, *Spatial material is material that must be studied in mathematics. Spatial material is also very useful in daily life because objects in daily life are manifestations in spatial material (Alfaruqi & Lutfianto, 2016). Spatial ability will affect spatial material understanding (Jelatu, Mandur, Jundu, & Kurniawan, 2018). Learning spatial material will look easy for students if the object can be found in real time. This is the opposite if the object can not be found in real, then students will have difficulty in imagining. Students will have no difficulty in imagining spatial objects if they have good spatial ability. Spatial ability is the ability to visualize two-dimensional or three-dimensional objects (Hutagalung & Harahap, 2018). Indicators of spatial ability are spatial relationships, projective relationships, frame of reference, mental rotation, spatial representation, and distance conservation (Asis, Arsyad, & Alimuddin, 2015). Spatial ability is very important not only in learning in schools, but also to obtain work that is recognized globally (Yilmaz, 2009). One predictor of mathematical achievement is spatial ability (Jelatu et al., 2018).* Artinya Bahan spasial adalah materi yang harus dipelajari dalam matematika. Bahan spasial juga sangat Berguna dalam kehidupan sehari - hari karena objek dalam kehidupan sehari - hari adalah manifestasi dalam bahan spasial (Alfaruqi & Lutfianto, 2016). Kemampuan spasial akan mempengaruhi pemahaman material spasial (Jelatu, Mandur, Jundu, & Kurniawan, 2018). Mempelajari materi spasial akan terlihat mudah bagi guru jika objek dapat ditemukan diwaktu sebenarnya. Ini sebaliknya jika objek tidak dapat ditemukan secara nyata, maka siswa akan mengalami kesulitan dalam membayangkan. Siswa tidak akan mengalami kesulitan dalam membayangkan objek spasial jika mereka memiliki kemampuan spasial yang baik. Kemampuan spasial adalah kemampuan untuk memvisualisasikan objek dua dimensi atau tiga dimensi (Hutagalung & Harangap, 2018). Indikator kemampuan spasial adalah hubungan spasial,

hubungan proyektif, kerangka Referensi, rotasi mental, representasi spasial, dan konservasi jarak (ASIS, Arsyad, & Alimuddin, 2015). Kemampuan spasial sangat penting tidak hanya dalam belajar di sekolah, tetapi juga untuk mendapatkan Pekerjaan yang diakui secara global (Yilmaz, 2009). Salah satu prediktor pencapaian matematika adalah spasial kemampuan .(Azhar et all, 2020).

(8) *physical ability*, artinya Kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntun stamina, ketrampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Menurut Wibowo (2012) menyatakan ada beberapa factor yang mempengaruhi kemampuan yaitu: a) Keyakinan dan Nilai-Nilai Keyakinan-Keyakinan seseorang terhadap dirinya dan orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya sehari-hari. Apabila orang tersebut memiliki pikiran yang positif tentang dirinya maupun orang lain maka akan menjadi seseorang yang memiliki ciri orang yang berpikir kedepan. b) Keterampilan Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kemampuan. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individu c) Pengalaman, Pengalaman merupakan elemen kemampuan yang diperlukan dalam dunia kerja, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup hanya dengan pengalaman. d) Karakteristik Kepribadian Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya untuk berubah, tetapi kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah kapan saja apabila ia berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

Dari teori yang mendasari tentang kemampuan kognitif manajemen yang telah disampaikan diatas, maka Kemampuan Kognitif Manajemen adalah kemampuan yang dimiliki kepala SD tentang manajemen untuk mencapai tujuan organisasi, meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Menurut Kamaludin (1993:3) menyatakan

manajemen adalah penyelesaian tujuan-tujuan melalui usaha-usaha orang lain. Manajemen bisa dikatakan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengorganisasian pemakaian sumber manusia dan material. Pendapat lain tentang manajemen dikemukakan oleh Fattah (2008:1) yang menyatakan “manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien”

Menurut penulis secara garis besar tugas Kepala Sekolah sebagai manajer adalah:

1) **Perencanaan (*Planning*)**,

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam proses manajemen. Perencanaan adalah proses menentukan tujuan dan menetapkan cara terbaik untuk mencapai tujuan. Syafaruddin menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mencapainya”. Cunningham (dalam Pidarta, 1988:1) menyatakan perencanaan itu ialah menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan, fakta, imajinasi, dan asumsi untuk masa yang akan datang untuk tujuan memvisualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan, dan perilaku dalam batas yang dapat diterima yang akan digunakan dalam penyeleksi.

Sedangkan menurut Yuspen (2009:1) “perencanaan pembelajaran adalah proses membantu tutor secara sistematis dan menganalisis kebutuhan pelajar dan menyusun kemungkinan yang berhubungan dengan kebutuhan. Menurut Alder dan Rustiadi (2008) menyatakan bahwa perencanaan adalah,” Suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai dimasa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya”. (Sasoko Derajat, 2022)

Mengapa para kepala sekolah harus membuat perencanaan ? Dengan adanya perencanaan akan dapat mengarahkan, mengurangi pengaruh lingkungan, mengurangi tumpang tindih, serta merancang standar untuk memudahkan pengawasan. Perencanaan merupakan langkah pertama dalam proses implementasi untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai pada sebuah lembaga pendidikan agar lebih efektif dan efisien. Perencanaan pada dasarnya adalah kegiatan untuk mendefinisikan langkah yang akan dilakukan pada masa yang akan datang, sehingga dengan adanya perencanaan maka tujuan pendidikan akan tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Perencanaan yang dibuat akan dapat mengkoordinasikan berbagai kegiatan, mengarahkan para kepala sekolah dan guru kepada tujuan yang akan dicapai. Bila para manajer dan anggota organisasi mengetahui ke mana mereka akan pergi, apa yang mereka harapkan dari mereka sehingga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan, maka mereka seharusnya berkoordinasi, bekerjasama dan sama-sama bekerja. Selain itu perencanaan merupakan proses menyusun program kerja yang akan dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah, meliputi: program tahunan, program semester atau program jangka pendek, program kerja menengah dan menyusun program jangka panjang. Biasanya program kerja ini disusun pada awal dimulainya tahun ajaran, sehingga dapat dipedomani oleh semua warga sekolah, terutama kepala sekolah, guru dan staf lainnya.

Salah satu contoh dari perencanaan kepala sekolah adalah dengan Menyusun Program Kerja Sekolah harus memperhatikan : a) Rencana kerja jangka menengah yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan, b) Rencana Kerja Tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran

Sekolah/Madrasah, dilaksanakan berdasarkan rencana kerja jangka menengah. Setiyaningwati, T., Sekolah, R. K., & Kolaboratif, M. (2015).

Berdasarkan pendapat di atas menunjukkan bahwa ketika kepala sekolah akan menuangkan dan menyusun program kerja kepala sekolah harus memperhatikan program tahunan dan program jangka menengah. Sedangkan rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai :1) Kesiswaan, 2) Kurikulum dan kegiatan pembelajaran, 3) Pendidik dan Tenaga Kependidikan serta pengembangan, 4) Sarana dan prasarana, 5) Keuangan dan pembiayaan, 6) Budaya dan lingkungan sekolah, 7) Peran serta masyarakat dan kemitraan, 8) Rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

Menurut Widodo dan Etyk (2020) mengatakan mutu sekolah yang tinggi dapat ditandai dengan pencapaian yang tinggi dalam a) prestasi akademik (nilai ulangan dan ujian, karya ilmiah dan lomba akademik) dan b) prestasi non akademik (imtaq, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan, dan kegiatan pengembangan diri). (Darul falah, 2020)

Dalam melaksanakan perencanaan factor penting dalam proses perencanaan agar strategis dibutuhkan metodologi. Metodologi merupakan Kumpulan dari metode, Teknik, dan tools yang digunakan untuk mengerjakan sesuatu. tujuan dari penggunaan metodologi dalam perencanaan strategis adalah meminimalkan resiko kegagalan, memastikan keterlibatan semua pihak yang berkepentingan serta meminimalkan ketergantungan individu, dan lebih menekankan kepada proses dan sasaran yang ditemukan. (Wedhasmara, 2009)

Menurut Nurdin (2019) unsur yang dibangun bagaimana Perencanaan pendidikan dapat dilaksanakan tepat sasaran dan sesuai standar: a) Merupakan analisis dan sistematik yang didasarkan pada teori, *radical, advocacy, transactive, synoptic*, dan *incremental*, b)

Merupakan proses Pembangunan dan pengembangan Pendidikan dalam arti perencanaan Pendidikan dilakjkan dalam rangka penyempurnaan dan reformasi Pendidikan, yaitu berawal dari keadaan sekarang menuju pada perkembangan yang diciptkan secara terus menerus, c) Merupakan investasi dibidang pendidkan, perenanaan Pendidikan merupakan investasi jangka Panjang yang baru bisa dinikmati hasilnya pada tahun atau generasi yang akan datang, d) Merupakan suatu proses penyusunan alternatif kebijaksanaan baik jangka Panjang, menengah, pendek, perencanaan mikro, meso maupun mikro perencanaan strategik, manajerial atau operasional. (Budi &Ilmi, 2022).

Kepala sekolah ketika akan membuat perencanaan dalam melaksanakan program kerja kepala sekolah ada beberapa keuntungan dari sebuah perencanaan yaitu: a) Memberi arah, 2) Meningkatkan koordinasi, c) Mengurangi ketidakpastian, d) Meningkatkan control, e) Memperbaiki manajemen waktu. (Sasoko Derajat, 2022)

2) Pelaksanaan Program Kerja Sekolah, Dalam melaksanakan Program Kerja kepala sekolah ada kaitannya dengan salah satu kegiatannya yaitu supervise. Adapun tujuan dari pelaksanaan supervise akademik adalah: a) Membantu mengembangkan potensi guru. Kegiatan dilakukan dalam hal ini adalah memeriksa kelengkapan perangkat pembelajaran guru kemudian dievaluasi dengan mengukur kemampuan peserta didik dalam memahami ketercapaian materi pembelajaran di kelas dengan memberikan kuis, soal-soal secara lisan maupun tulisan, b) Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum pembelajaran. Hal itu sejalan pendapat Makawimbang menyatakan bahwa konsep supervise tidak bisa disamakan dengan inspeksi, inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan dan bersifat otoriter, sedangkan supervise lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh

pemberian layanan dan kerjasama yang lebih baik diantara guru-guru karena bersifat demokratis. Yennyar, N. U. N. (2017).

Kegiatan dalam hal ini keterlaksanaan semua tugas pokok guru, dan menganalisis ketercapaian tujuan pembelajaran, c) Membimbing guru dalam kegiatan penelitian tindakan kelas. Kegiatan penelitian tindakan kelas adalah salah satu upaya kepala sekolah dalam memperbaiki kualitas pembelajaran baik pada saat kegiatan supervise akademik. Di, S., Tsanawiyah, M., & Jawa, D. I. (2021)

Untuk mendapatkan kualitas dalam sebuah lembaga pendidikan selain membimbing guru juga kepala sekolah berhak untuk melakukan supervisi. Supervisi pendidikan pada umumnya mengacu kepada usaha perbaikan situasi belajar mengajar, supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru. Menurut Tim Dosen Administrasi UPI (2011:137) mengatakan Bimbingan profesional yang dimaksud adalah segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar murid-murid. Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai tanggung jawab untuk peningkatan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah serta mempunyai peran yang sangat penting terhadap kemajuan sekolah. (Guru, 2023)

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Organizing (pengorganisasian) pada intinya memiliki arti menyusun, yaitu setelah rencana ditetapkan, maka kegiatan-kegiatan yang diperlakukan untuk mencapai tujuan itu dibagi-bagi antara anggota manajemen dan bawahannya. (Subekti, 2022) Organisasi adalah berkumpulnya sejumlah orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan

yang telah ditetapkan sebelumnya. Setelah rencana disusun oleh manajer, maka tugas selanjutnya adalah mengorganisir sumber daya manusia dan sumberdaya fisik sehingga dapat dimanfaatkan secara tepat.

Stephen F. Robbins bahwa organisasi merupakan unit yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, serta didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Terry (1993:17) menyatakan bahwa pengorganisasian berhubungan erat dengan manusia, sehingga pencarian dan penugasannya ke dalam unit-unit organisasi pendidikan dimasukkan sebagai bagian unsur dari fungsi pengorganisasian.

Begitu juga dengan David Cherinton memberikan definisi organisasi adalah yang mempunyai pola kerja yang teratur dan yang didirikan oleh manusia serta beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka mencapai satu tujuan tertentu. Menurut Griffin (2004:322), pengorganisasian adalah memutuskan bagaimana cara terbaik untuk mengelompokkan aktivitas dan sumber daya organisasi.

Sedangkan pengorganisasian (*organizing*) adalah proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas mengkoordinasi hasil-hasil yang akan dicapai sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Jadi proses pengorganisasian adalah kegiatan menempatkan seseorang dalam struktur organisasi sehingga memiliki tanggung jawab, tugas dan kegiatan yang berkaitan dengan fungsi organisasi dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama melalui perencanaan.

Pengorganisasian dalam aktivitasnya mencakup hal-hal berikut :
(1) siapa melakukan apa, (2) siapa memimpin siapa, (3) menetapkan

saluran komunikasi, (4) memuaskan sumber-sumber daya terhadap sasaran”.

Pengorganisasian sebagai proses kepengurusan adalah mencakup; membagikan pekerjaan yang harus dikerjakan, membagi tugas kepada karyawan untuk melaksanakannya, mengalokasikan sumber-sumberdaya yang memberikan bantuan, kemudian mengkoordinir pekerjaan untuk mencapai hasil. Menurut David H. Holt, dalam (Wijono, 2018) pengorganisasian adalah fungsi mengumpulkan sumber daya, mengalokasikan, sumber daya, dan tugas penataan untuk memenuhi rencana organisasi.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko pengorganisasian merupakan proses dan kegiatan untuk: 1) penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan- kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan, 3) penugasan tanggungjawab tertentu, dan 4) mendelegasikan wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan. (Muhammad Syukran, Andi Agustang, Andi Muhammad Idkhan, 2022)

Dalam melaksanakan rencana dan program kerja yang telah disusun secara baik, maka tugas manajer adalah menentukan organisasi kerja / pembagian tugas (*job discription*). Dalam hal ini sangat dibutuhkan objektivitas untuk menentukan orang-orang yang dianggap mampu serta kompeten melakukan tugas yang diberikan tugas dan pekerjaan yang diprogramkan harus disesuaikan dengan sumber daya yang ada di sekolah dan di luar sekolah.

Adapun fungsi organisasi adalah: a) Membantu pimpinan dalam merencanakan penyusunan dan penyempurnaan struktur dan pola pokok

organisasi, b) Menyesuaikan *policy*, strategi dan taktik serta program-program operasional, laksanakan proses penempatan orang-orang yang tepat pada jabatan dan kecapakannya dengan klasifikasi dan analisa jabatan yang tepat, c). Menyusun dan menyempurnakan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja dengan mengadakan pembaganaan rencana-rencana kerja dan arus kerja (*work flow chart*); d). Menemukan pola-pola pokok dan sistem pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, pemeliharaan dan penetapan waktu pemusnahan dokumendokumen dan informasi; e). Merencanakan pembuatan dan penyempurnaan serta pengiriman formulir-formulir; f). Pembuatan buku-buku pedoman kerja dan cara-cara membuat laporan kerja yang diperlukan bagi pembinaan kerjasama, komunikasi dan koordinasi; g). Meringankan beban pimpinan dari kesibukankesibukan rutin, detail dan teknis.

Ada 4 langkah dasar dalam membuat keputusan dalam pengorganisasian, termasuk dalam kegiatan membentuk organisasi baru, memperbaiki organisasi yang sudah ada, atau mengganti sistem yang sudah ada. Empat langkah dasar dalam pengorganisasian tersebut adalah:

- a) Pembagian kerja, adalah membagi seluruh beban pekerjaan menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu dan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab. Tidak ada pekerjaan tidak bisa terbagi sehingga terlalu berat dan akhirnya tidak mungkin dikerjakan. Seluruh pekerjaan harus terbagi habis menjadi banyak tugas yang dapat diselesaikan dengan baik, sesuai dengan kemampuan anggota organisasi.
- b) Menggabungkan beberapa tugas secara logis sehingga diperoleh keberhasilan pencapaian tugas (efektif) dan efisien. Pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan

sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama disebut Departementalisasi.

- c) Menetapkan siapa yang membuat laporan dan kepada siapa laporan disampaikan. Hubungan didalam organisasi semacam itu sering disebut hierarki organisasi. Hubungan lini ke-atas dan ke-bawah, dalam arti penentuan siapa atasan dan siapa bawahan diperlukan untuk meminta pertanggung jawaban.
- d) Koordinasi, adalah mekanisme yang menyatukan kegiatan departemen menjadi satu kesatuan dan memantau efektivitas integrasi tersebut. Koordinasi diperlukan untuk menghilangkan rasa menang atau rasa benar sendiri dalam satu departemen. Demikian juga berguna untuk menyelaraskan pencapaian tugas lintas departemen. (Rahmawati, 2018)

3) **Pelaksanaan dan Evaluasi**, dalam melaksanakan manajemen sekolah pada tahap pelaksanaan haruslah sama antara perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan serta evaluasi harus sejalan. Kepala sekolah melaksanakan evaluasi program Pendidikan harus dilakukan secara efektif dan tepat waktu, serta bahwa hasil evaluasi digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk merencanakan dan melaksanakan evaluasi program pendidikan secara efektif, serta mampu mengambil tindakan yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi. (Sekolah et al, 2023) sedangkan Evaluasi merupakan serapan dari Bahasa Inggris yakni *evaluation* yang secara harfiah diartikan sebagai sebuah proses penilaian. Komite Studi Nasional tentang evaluasi dari UCLA Stark dan Thomas, 1994 dalam Widoyoko menyatakan bahwa: *evaluation is the process ascer training the decision of concern selecting appropriate information, and collecting*

and analyzing information in order to report summary data useful to decision makers in selecting among alternatives.

Evaluasi merupakan suatu proses atau kegiatan pemilihan, pengumpulan, analisis dan penyajian informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan serta penyusunan program selanjutnya. (S. Eko Putro Widoyoko, 2010)

Secara terminologis pengertian evaluasi, dikemukakan oleh para ahli, memiliki rumusan yang berbeda-beda. Menurut Kourilski dalam Hamalik, evaluasi adalah tindakan tentang penetapan derajat penguasaan atribut tertentu oleh individu atau kelompok (Hamalik, 2002). Menurut Percival evaluasi adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mengukur keefektifan sistem mengajar dan belajar sebagai suatu keseluruhan. Anne Anastasi berpendapat evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktivitas secara spontan dan insidental melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis dan terarah berdasarkan atas tujuan yang jelas (Annastasi, 1978).

Sedang menurut Sumadi Suryabrata evaluasi memerlukan penggunaan informasi yang diperoleh melalui pengukuran maupun dengan cara lain untuk menentukan pendapat dan membuat keputusan-keputusan Pendidikan. Pendapat dan keputusan tentu akan dipengaruhi oleh kesan pribadi dan sistem nilai yang ada pada sipembuat keputusan (Suryabrata, 1983).

Dari beberapa pendapat para ahli tentang evaluasi dapat dipahami bahwa evaluasi adalah merupakan kegiatan mengukur dan menilai suatu aktivitas yang dilakukan secara terencana agar dapat terukur tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi dalam hal ini bisa bermakna kualitatif dan bisa pula bermakna kuantitatif. (Pettalongi, 2009)

Prinsip evaluasi yaitu menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Jadi kepala sekolah memiliki tugas untuk menilai kinerja baik buruknya bawahannya dan memiliki peran penting untuk meningkatkan mutu sekolah dengan mengevaluasi secara berkala. (Smpn et al, 2020) hal senada juga diungkapkan oleh Rusman (2017: 26) *suggests performance can also be interpreted as work performance or performance results. Mulyasa, (2013: 11) argues that the performance of a person's work is shown in appearance, actions, and performance as an accumulation of knowledge, skills, attitudes, and character. Artinya* Rusman mengatakan kinerja juga dapat diartikan sebagai kinerja kerja atau hasil kinerja. Mulyasa, (2013: 11) berpendapat bahwa kinerja pekerjaan seseorang adalah ditampilkan dalam penampilan, tindakan, dan kinerja sebagai akumulasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakter. (Riyanti & Parulian, 2023).

Selain prinsip evaluasi juga memiliki fungsi Pendidikan menurut Sukardi (2008:77) antara lain : 1) sebagai alat guna mengetahui apakah peserta didik telah menguasai pengetahuan, nilai-nilai dan keterampilan yang telah diberikan oleh seorang guru, (2) untuk mengetahui aspek-aspek kelemahan peserta didik dalam melakukan kegiatan belajar, (3) untuk mengetahui tingkat tercapaian siswa dalam kegiatan belajar, (4) sebagai alat untuk mengetahui perkembangan kelas siswa, (5) sebagai materi utama laporan hasil belajar kepada orang tua siswa. (Sekolah et al, 2023)

Dalam melaksanakan program evaluasi kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang meliputi:

- a. Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan evaluasi program Pendidikan di sekolah yang mencakup pengumpulan data dan informasi yang diperlukan, identifikasi masalah dan kebutuhan, serta penyusunan rekomendasi perbaikan.
- b. Membentuk tim evaluasi yang terdiri dari staf sekolah, orang tua siswa, dan pihak terkait lainnya yang dapat memberikan masukan yang bermanfaat dalam proses evaluasi.
- c. Melakukan analisis data dan informasi yang terkumpul untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program pendidikan yang ada di sekolah.
- d. Menyusun rencana tindak lanjut untuk mengatasi masalah dan kebutuhan yang teridentifikasi, serta memperbaiki kualitas program Pendidikan.
- e. Menginformasikan hasil evaluasi kepada seluruh stakeholder sekolah, termasuk siswa, guru, orang tua, dan pihak terkait lainnya.
- f. Menjalinkan kerja sama dengan institusi dan pihak terkait lainnya untuk memperkuat program pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- g. Mengevaluasi efektivitas rencana tindak lanjut yang telah dilaksanakan dan melakukan perbaikan atau penyesuaian jika diperlukan.
- h. Menyusun laporan evaluasi program pendidikan yang terinci dan akurat untuk memberikan gambaran yang jelas tentang kualitas program pendidikan di sekolah kepada semua stakeholder.
- i. Memastikan bahwa program pendidikan di sekolah sesuai dengan standar dan persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah atau badan pengawas pendidikan yang berwenang.

- j. Memantau pelaksanaan program pendidikan secara berkala dan melakukan evaluasi terus menerus untuk memastikan bahwa tujuan pendidikan tercapai dengan baik. (Sekolah et al, 2023)

Setelah memahami tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam pelaksanaan evaluasi ada beberapa Langkah evaluasi. menurut Tyler dalam Arikunto (2009:5) sebagai berikut: a) Menetapkan keputusan yang akan diambil, b) Menetapkan jenis data yang diperlukan, c) Pengumpulan data, d) Menetapkan kriteria mengenai kualitas, e) Menganalisis dan menginterpretasi data berdasarkan kriteria, f) Memberikan program atau pengambil keputusan untuk menentukan kebijakan.

Untuk mencapai tugas dan tanggung jawab kepala sekolah secara maksimal evaluasi program sebaiknya kepala sekolah memahami Langkah sebagai berikut :

- a) Memiliki pemahaman yang jelas tentang evaluasi program pendidikan, termasuk tujuan, jenis-jenis, dan metode evaluasi yang dapat digunakan.
- b) Mengembangkan rencana evaluasi program pendidikan yang terstruktur, meliputi jangka waktu, tujuan evaluasi, instrumen evaluasi, sasaran evaluasi, dan tindak lanjut dari hasil evaluasi.
- c) Memastikan bahwa seluruh staf dan guru di sekolah memahami dan terlibat dalam evaluasi program pendidikan.
- d) Mengumpulkan data dan informasi yang akurat dan valid, menggunakan berbagai instrumen evaluasi seperti observasi kelas, wawancara, angket, dan ujian.
- e) Menganalisis hasil evaluasi secara sistematis, dengan melibatkan seluruh staf dan guru di sekolah.
- f) Menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dan perbaikan program pendidikan di sekolah, termasuk menyusun rencana tindak lanjut yang konkret dan realistis.

- g) Menyusun laporan evaluasi program pendidikan yang lengkap dan komprehensif, dan menyampaikan laporan tersebut secara transparan dan terbuka kepada seluruh pihak yang terkait. (sekolah et al, 2023)

4. Gaya Kepemimpinan

“Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit untuk dipahami”. Richard L. Daft (1995:4) kemudian mempermudah pemahaman dengan mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya”*.

Sedangkan menurut Judith R.Gordon, (2007:38) *“A leader is an individual who influences others to act toward a particular goal or endstate”*. Konsep kepemimpinan meliputi tindakan seperti merumuskan gagasan, memobilisasi kekuatan, mengorganisasikan orang dan meluncurkan gerakan. Menurut Sutrisno (2016:218) *“Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”*. Menurut Fahmi (2016:122), *“Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”*

Menurut Th. Agung M. Harsiwi yang mengutip Locke (1997:98) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga unsur berikut: 1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep yang berhubungan (*relational concept*), yaitu kepemimpinan hanya ada dalam proses yang berhubungan dengan orang lain (para pengikut), 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses, yaitu agar bisa memimpin maka pemimpin harus mampu melakukan sesuatu, 3) Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan, yaitu pemimpin membujuk pengikutnya melalui

berbagai cara, seperti menggunakan wewenang yang dimiliki, menciptakan panutan (menjadi teladan), menetapkan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Selanjutnya kepemimpinan menurut Newstrom (2001 : 159 dan 163) didefinisikan sebagai “*suatu proses yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan pribadi/kelompok dalam usaha mengidentifikasi dan memotivasinya untuk mencapai tujuan*” serta sistem kepemimpinan adalah sebagai “*The total pattern of explicit and implicit leader’s actions as seen by employees*”. Menurut Vincent Gaspersz dalam Mallapiseng (2015 : 16) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran dan tujuan.

Menurut Stephens Robbins (2001:39) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. *Leadership is an important element in human life. Human nature to live together in a group (zoon politicon), automatically requires a person who can be a reference in determining a common vision and goal. The absence of leadership will have an impact on disorder and ineffectiveness in achieving these common visions and goals. Today, the rapid social development of society has resulted in a shift in the human paradigm in various fields of life, including leadership. So that now various leadership models are developing as a response to this paradigm shift. In general, the development of a leadership model is divided into three phases, namely transactional, spiritual leadership, and transformational models.* Artinya Kepemimpinan adalah elemen penting dalam kehidupan manusia. Sifat manusia untuk hidup bersama dalam suatu kelompok (Zoon Politicon), secara otomatis membutuhkan seseorang yang dapat menjadi referensi dalam menentukan visi dan tujuan bersama. Tidak adanya kepemimpinan akan berdampak pada gangguan dan ketidakefektifan dalam

mencapai visi dan tujuan umum ini. Saat ini, perkembangan sosial masyarakat yang cepat telah mengakibatkan pergeseran dalam paradigma manusia di berbagai bidang kehidupan, termasuk kepemimpinan. Sehingga sekarang berbagai model kepemimpinan berkembang sebagai respons terhadap pergeseran paradigma ini. Secara umum, pengembangan model kepemimpinan dibagi menjadi tiga fase, yaitu transaksional, kepemimpinan spiritual, dan model transformasional. (Yang & Islam, 2012)

Selanjutnya Robbins menyatakan ada empat pendekatan untuk membuat pemimpin menjadi efektif:

- 1) Berusaha mencari ciri kepribadian universal yang derajatnya satu tingkat lebih tinggi dibandingkan dengan yang bukan pemimpin,
 - 2) Mencoba menjelaskan kepemimpinan dan perilaku seseorang yang terlibat di dalamnya. Kedua pendekatan ini telah dicap sebagai “awal yang palsu,” yang didasarkan pada konsepsi tentang kepemimpinan yang keliru dan terlalu disederhanakan,
 - 3) Menggunakan model-model kemungkinan untuk menjelaskan tidak memadainya teori-teori kepemimpinan sebelumnya dalam merujuk dan memadukan aneka ragam penemuan penelitian, dan
 - 4) Perhatian kembali ke ciri, tetapi dari suatu perspektif yang berbeda.
- Garis pemikiran ini mengemukakan bahwa hakikat kepemimpinan adalah gaya yang menonjolkan penampilan sebagai pemimpin.

Debra dan Campbell (354-359) menyimpulkan lima tipe pemimpin untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain, yaitu: (1) Kekuasaan imbalan (*reward power*), (2) kekuasaan paksa (*coercive power*), (3) kekuasaan kewenangan (*legitimate power*), (4) kekuasaan daya tarik (*referent power*), dan 5) kekuasaan keahlian (*expert power*).

Sementara itu, kepemimpinan menurut Hurber, (...: 52) pada intinya adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan adalah suatu konsep dan

proses yang berhubungan dengan setiap kelompok. Grant yang dikutip Hurber mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu pedoman, kelangsungan, pembelajaran serta pemberian motivasi untuk mencapai tujuan dan prestasi. Sedangkan Gaya Kepemimpinan adalah suatu gabungan yang berbeda antara tugas dan hubungan perilaku yang biasa digunakan untuk mempengaruhi pribadi atau kelompok untuk mencapai tujuan.

Menurut Makawimbang Kepemimpinan lembaga merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Disudut lain kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Seni O. S. (2021)

Amirullah (2015: 167) Kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberikan tugas membujuk dan mempengaruhi orang lain melalui pola hubungan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Riyadi (2011) mengatakan kepemimpinan adalah bentuk dominasi berdasarkan kemampuan pribadi/Kemampuan, yang dapat mendorong dan mengundang orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan bersama.

Siagian (2012: 121-122) Indikator kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Saling percaya.
2. Penghargaan untuk ide -ide bawahan.
3. Mempertimbangkan perasaan bawahan.
4. Perhatian untuk bekerja kenyamanan untuk bawahan.
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan (Anwar et al, 2021)

Ketika seorang pemimpin dapat mempengaruhi perilaku orang lain maka seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil dalam memimpinya. Hal senada menurut Syafaruddin pemimpin dipercaya oleh yang dipimpin

karena otoritas dan kemampuannya untuk memberikan pengaruh kepada anggota untuk melakukan sesuatu. Syafaruddin (2010).

Dari pengertian-pengertian disimpulkan bahwa kepemimpinan pada intinya merupakan upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Kepemimpinan pada suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Pentingnya kepemimpinan pada suatu organisasi terkait dengan strategi fungsi kepemimpinan.

Menurut Hurber, (.....:52) terdapat lima aspek penghubung di dalam kepemimpinan, yaitu: 1) Pemimpin (*The leader*), 2) Bawahan (*The Follower*), 3) Situasi (*The Situation*), 4) Proses Komunikasi (*The Communication process*), dan 5) Tujuan (*The Goal*). Kelima unsur ini berinteraksi pada setiap momen kepemimpinan.

Kepemimpinan dilembaga pendidikan adalah kepala sekolah tugas dan peran kepala sekolah adalah meningkatkan profesionalitas kerja guru sebab keefektifan organisasi sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Yahdiyani, N. R., Muna, A. R., & Nurjanah, S. (2020) hal ini sejalan dengan pendapat *Leadership is a factor that must be taken into account for the performance of a company or organization. Sugiyanto & Ruknan (2020) said leadership is influencing group members or organizations towards other members in achieving goals.* Artinya Sugiyanto & Ruknan (2020) mengatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi anggota kelompok organisasi terhadap anggota lain dalam mencapai tujuan. (Anwar et al, 2021)

Berikut merupakan beberapa hubungan antara atasan (pimpinan) dengan bawahan (karyawan) meliputi: 1) Tingkat rasa percaya diri: kepercayaan, kehormatan bawahan kepada pimpinannya, 2) Struktur kerja (tingkat tugas kerja sesuai prosedur contoh: terstruktur atau tidak terstruktur), dan 3) Posisi kekuasaan (tingkat pengaruh pemimpin di mana

mempunyai kekuasaan lebih seperti kekuasaan membayar gaji, memberhentikan, menentukan promosi dan kenaikan gaji karyawan.

Tahap berikutnya di dalam model Fielder (1981:249) ialah menilai keadaan ketiga jarak kontingensi variabel. Hubungan pemimpin dan karyawan adalah baik atau buruk, struktur kerja; tinggi atau rendah, dan posisi kekuasaan; kuat atau lemah. Fielder (1981:249) menetapkan hubungan pemimpin-karyawan yang lebih baik yaitu: struktur kerjanya lebih terstruktur dan posisi kekuasaannya lebih kuat, lebih terkontrol atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin lebih kuat. Orientasi hubungan pemimpin, perlu lebih menampilkan pada situasi yang lebih moderat.

Hersey dan Blanchard pada Hurber, (.....53-54) mengidentifikasi tiga keterampilan yang sangat dibutuhkan untuk memimpin atau mempengaruhi karyawan yaitu: 1) Mendiagnosa (*Diagnosing*), proses memeriksa kegiatan yang menyangkut pemahaman situasi dan permasalahan baik yang bisa diatasi maupun yang tidak bisa diatasi, 2) Mengadaptasi (*Adapting*), proses menyesuaikan kegiatan yang menyangkut penyesuaian perilaku dan pengembangan lain yang disesuaikan dengan situasi, dan 3) Mengkomunikasikan (*Communicating*), proses pengkomunikasian kegiatan karyawan. Organisasi merupakan sistem sosial yang ada untuk mensejahterakan masyarakat. Organisasi yang belajar terus menerus dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Dalam bukunya *The Fifth Discipline*, Peter M. Senge yang dikutip Jaffe (2001:176 -177) menyatakan bahwa bangunan dari *learning organization* adalah lima unsur yaitu 1) Berpikir sistem (*System thinking*), 2) Penguasaan pribadi (*Personal mastery*), 3) Bentuk mental (*Mentals models*), 4) Berbagi visi (*Shared vision*), dan 5) Kelompok belajar (*Team learning*).

Para ahli kepemimpinan telah meneliti dan mengembangkan Gaya Kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan evolusi teori kepemimpinan. Mempelajari subjek kepemimpinan dapat dilakukan dengan cara berbeda-beda, tergantung pada konsep yang dipakai oleh peneliti mengenai kepemimpinan dan pilihan metodologi yang digunakan. Setelah memahami tentang kepemimpinan secara umum namun masih perlu juga dipelajari tentang kepemimpinan Pendidikan Islam. Kepemimpinan pendidikan Islam adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir dan diupayakan untuk menentukan tujuan pendidikan Islam yang ingin dicapai yaitu membentuk manusia menjadi makhluk sempurna, baik di dunia maupun di akhirat. Karena itu, kepemimpinan pendidikan dalam Islam tidak dapat dipisahkan dari al-Qur'an dan Hadits dan harus berpegang teguh pada keduanya. Untuk mencapai kepemimpinan yang sesuai dengan al-Qur'an dan Hadits, menurut Muntholib (2018) ada nilai-nilai fundamental kepemimpinan pendidikan Islam yang perlu dimiliki pemimpin, yaitu: a) integritas dan moralitas, b) tanggung jawab, c) visi pemimpin, d) hikmat, e) keteladanan, f) iman, g) sosial. (Jhuji, 2020)

a. Pendekatan *Trait* (Sifat)

Menurut Bahasa *Trait* diartikan dengan sifat karakteristik seorang individu, ciri dan sifat yang dapat diukur misalnya bakat (Violina & Ginting, 2023). Teori *Trait* merupakan sebuah model untuk mengidentifikasi *trait-trait* dasar yang diperlukan untuk menggambarkan suatu kepribadian. *Trait* didefinisikan sebagai suatu dimensi yang menetap dari karakteristik kepribadian, hal tersebut yang membedakan individu dengan individu yang lain (Putri et al, 2021). *Trait* yang dimaksud ini adalah berkaitan dengan sifat karakteristik seorang pemimpin di lembaga Pendidikan khususnya.

Yukl di dalam Richard L. Daft mengemukakan bahwa pemahaman awal tentang kepemimpinan terfokus pada ciri sifat yang dimiliki seorang

pemimpin. Sifat merupakan salah satu ciri yang spesifik yang dimiliki oleh pribadi, seperti kepercayaan diri, kejujuran, kecerdasan, dan keberanian. Kata “trait” mempunyai arti “ciri” atau “sifat” yang merujuk kepada karakteristik individu yang dapat diukur seperti kemampuan, bakat, sifat, watak dan yang dapat diperlihatkan individu (tingkah laku, dan karakteristik kepribadian yang berasal dari pengalaman-pengalaman).(Iriani & Nurjannah, 2023)

Menurut Daft (.....46-47) dalam teori sifat, hanya pribadi yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi seorang pemimpin. Pribadi tersebut lebih dikenal sebagai orang hebat (*great person*). Teori ini menegaskan gagasan bahwa beberapa pribadi dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin. Teori ini mencoba untuk membandingkan sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan pribadi yang bukan seorang pemimpin.

Kemudian penelitian kepemimpinan memusatkan perhatian pada ciri pribadi pemimpin, yang dikenal dengan *trait theory*. *Trait* pada dasarnya menjadi motivasi bagi pemimpin. *Trait* atau sifat yang penting antara lain; mendorong atau ambisi, kejujuran dan integritas, motivasi kepemimpinan, percaya diri, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis, kreativitas dan fleksibilitas.

Berdasarkan dari pendekatan *Trait* ini seorang pemimpin khususnya dilembaga Pendidikan seperti sekolah Kepala Sekolah haruslah memiliki jiwa kejujuran, integritas, motivasi kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan pendapat Bass dan Avolio dalam (Suwatno dan Priansa, 2011:159), mengungkapkan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah konsep menjadi tindakan nyata:

- 1). *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh pegawainya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- 2). *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan memberikan inspirasi kepada pegawai terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.
- 3). *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu mendorong pegawainya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan pegawainya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
- 4.) *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan pegawainya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran kepemimpinan dalam organisasi serta dapat meningkatkan kinerja pegawai. (Rakhmanto et al., 2021).

Pendapat yang sama menurut Sharia mengatakan perilaku kepemimpinan transformasional ada empat:

- a) pengaruh ideal,
- b) motivasi inspirasional,
- c) pertimbangan individu,
- d) stimulasi intelektual. (Santoso, 2019)

Begitu juga dengan seorang pemimpin harus memiliki sifat integritas yang dimaksud adalah pola pikir, sikap jiwa, dan gerakan hati nurani seseorang yang dimanifestasikan dalam ucapan, tindakan, dan perilaku: jujur, konsisten, berkomitmen, objektif, berani bersikap dan siap menerima risiko, serta disiplin dan bertanggung jawab (Abdullah, 2019).

Kemudian, Integritas adalah komitmen untuk melakukan segala sesuatu sesuai dengan prinsip yang benar dan etis, sesuai dengan nilai dan

norma, dan ada konsistensi untuk tetap melakukan komitmen tersebut pada setiap situasi tanpa melihat adanya peluang atau paksaan untuk keluar dari prinsip (Zahra, 2011).

Selanjutnya, Integritas adalah suatu hal yang berkaitan dengan kepercayaan dan kejujuran seseorang (Kibtiyah & Mardiah, 2016). Berdasarkan beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa integritas adalah suatu komitmen dalam bersikap dan bertindak dengan prinsip yang jujur, konsisten, dan etis, serta disiplin dan bertanggung jawab.

Integritas itu sendiri merupakan salah satu faktor kepemimpinan yang amat penting. Integritas mengandung arti kepaduan dan keutuhan pribadi. Seseorang yang memiliki integritas adalah orang yang pada dirinya berpadu dan bersatu antara kata dan perbuatan, apalagi bagi seorang pemimpin atau tokoh, integritas merupakan suatu keharusan. secara sederhana integritas adalah pola pikir, sikap jiwa, dan Gerakan hati nurani seseorang yang dimanifestasikan dalam ucapan, tindakan, dan perilaku: jujur, konsisten, berkomitmen, objektif, berani bersikap dan siap menerima resiko, serta disiplin dan bertanggungjawab.

Sedangkann dalam pandangan agama integritas dapat dilihat dari asal kata integritas itu sendiri yang berasal dari Bahasa Inggris "*Integrity*" (menyatu), maka di al-Qur'an ditemukan perkataan "kaffah" (menyatu, total football). (Adabi, 2021). Adapun ayat Alqur'an yang berkaitan dengan integritas yaitu QS. Al Baqarah 208 yang artinya "Hai orang-orang beriman, masuklah kedalam Islam secara totalitas dan jangan ikuti Langkah-langkah syaitan karena dia adalah musuh kamu yang nyata. (QS. Al Baqarah 208).

Dari ayat tersebut dapat dimaknai bahwa integritas dari seorang pemimpin Pendidikan mutlak diperlukan apalagi yang menjadi seorang pemimpin generasi milenial. Kepemimpinan millennial diartikan sebagai kepemimpinan kekinian yang dapat menyesuaikan gaya generasi yang

lahir pada era tahun 1980-an, di mana generasi milenial ini memiliki peran penting. Generasi milenial saat ini memasuki masa paling produktif. Mereka berada pada usia 20—40 tahunan dan mereka mempengaruhi dunia kerja lokal, regional, dan global dari sisi kreativitas dan inovasi. (Arifin & Takrim, 2021)

Ciri pemimpin milenial yang memiliki integritas sebagai berikut :

- 1) Mereka memiliki kemampuan mengakses informasi secara lebih baik dari generasi sebelumnya,
- 2) Lebih berinovatif dan memiliki keberanian dalam terobosan baru,
- 3) Lebih menyukai kemandirian dan independensi,
- 4) Lebih menyukai sesuatu yang instan (Peramesti & Kusmana, 2018).

b. Pendekatan Perilaku (*Behavior*)

Pendekatan perilaku (*behavior*) bersumber dari psikologi behaviorial, yang diketahui secara luas, diciptakan oleh J.B. Watson, khususnya melalui publikasi *Psychology From The Standpoint Of A Behaviourist* pada 1919. Watson telah menjadi seorang Professor di Universitas Chicago ketika psikologi sebagai disiplin akademis masih belum populer (John McLeon, 2008:139-140). Makna *behavior*, ialah perilaku yang dilakukan baik oleh seseorang dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungan mereka yang mencakup system lain atau organisme sekitar. (Mukminin et al, 2022)

Jadi pada intinya *behavior* itu sesungguhnya memahami tingkah laku yang diperlukan pendekatan yang objektif, mekanistik, dan materialistic sehingga perubahan tingkah laku pada diri seseorang dapat dilakukan melalui pengkondisian. (Auliya, 2018)

Pendekatan awal terhadap penelitian perilaku pemimpin dihubungkan dengan *trait theory* atau teori sifat, yaitu tetap menekankan pada hal yang diyakini merupakan perbedaan dasar pada pola perilaku pemimpin yang berasal dari kepribadian dan pandangan hidup pribadi.

Daft mengungkapkan Gaya Kepemimpinan berdasarkan gabungan dua dimensi, yaitu: Pertama, seberapa jauh pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan (*otokratis-demokratis*). Kedua, seberapa jauh pemimpin mengarahkan kegiatan bawahan dan memberi tahu bagaimana cara melaksanakan pekerjaan mereka (*direktif-permisif*). Dengan demikian terdapat empat gaya (perilaku) kepemimpinan, yaitu:

- (a) *Otokratis-direktif*, mengambil keputusan sendiri, dengan ketat mengawasi bawahan.
- (b) *Otokratis-permisif*, mengambil keputusan sendiri, tetapi memberi kebebasan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya.
- (c) *Demokratis-direktif*, mengambil keputusan secara partisipatif, tetapi mengawasi bawahan secara ketat.
- (d) *Demokratis-permisif*, mengambil keputusan secara partisipatif, dan memberi kebebasan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Corey ada empat ciri pendekatan *behavior* yaitu: a. Pemusatan perhatian kepada tingkah laku yang tampak b. Kecermatan dan penguraian tujuan-tujuan *treatment*. c. Perumusan prosedur *treatment* yang spesifik sesuai dengan masalah. d. Penaksiran objektif atas hasil-hasil terapi. (Wahyudi, 2016)

Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Menurut Notoatmodjo (2014), perilaku adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme (mahluk hidup) yang bersangkutan. Perilaku merupakan hasil dari segala macam pengalaman dan interaksi manusia dengan lingkungannya. Wujudnya bisa berupa pengetahuan, sikap, dan tindakan. (Laili et al, 2023)

Yulk sebagaimana yang dikutip (Marno dkk), menjelaskan bahwa perilaku pemimpin terhadap bawahan ada 4 bentuk perilaku, yakni:

- 1) Ada yang lebih menekankan pada tugas
- 2) Ada yang lebih mementingkan pada hubungan
- 3) Ada yang mementingkan kedua-duanya
- 4) Ada yang mengabaikan kedua-duanya.

Ada juga peneliti yang mengatakan bahwa perwujudan perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan, ialah:

- 1) Penekanan pada hubungan atasan-bawaha
- 2) Perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya
- 3) Menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan.

c. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional disebut juga dengan pendekatan *contingency* yang didasarkan pada pendapat bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung sejumlah faktor. Tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi atau keadaan. Menurut Fiedler (1981: 248) terdapat 3 kriteria situasi yaitu hubungan antara pimpinan dan karyawan, tugas kelompok dan kekuasaan. Fiedler percaya bahwa kunci kesuksesan seorang pemimpin terletak pada Gaya Kepemimpinannya.

Pengertian dari kepemimpinan situasional adalah “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para bawahannya. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2003:317) adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini: 1). Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan. 2). Jumlah dukungan sosioemosional yang

diberikan oleh pimpinan. 3). Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu (Hidayat et al, 2022).

Para ahli mengemukakan beberapa pengertian gaya kepemimpinan situasional. Teori kepemimpinan situasional dari Hersey and Blanchard mengatakan bahwa, gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara:

- 1) Kadar bimbingan dan arahan atau perilaku tugas yang diberikan oleh pemimpin,
- 2) Tingkat dukungan emosional atau perilaku hubungan yang disediakan pemimpin,
- 3) Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Teori kepemimpinan ini berfokus pada perhatian yang besar pada karakteristik karyawan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat. Setiap perusahaan yang berfungsi untuk membangun aturan dan pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan (Wijaya, et al, 2018). Gibson (2012:323-324) mengemukakan tentang teori kepemimpinan situasional adalah “kepemimpinan yang membantu pimpinan mengerti kebiasaan bawahan dan situasi kondisi disekitarnya sebelum menerapkan model kepemimpinan yang akan digunakan.” Faktor faktor yang mempengaruhinya adalah: (1) mengerti karakter bawahan, (2) mencermati situasi yang sedang berlangsung sebelum menentukan pola kepemimpinan yang akan diambil. (Fauzia et al, 2018)

Kepercayaan situasional terdiri dari dimensi perintah dan pemberian dukungan, kemudian masing-masing dimensi itu diterapkan secara tepat di kondisi tertentu. Untuk memilih apa yang diperlukan dalam kondisi tertentu, seorang pemimpin harus Pendekatan Situasional

126 JMKI – VOLUME 1, NO.3 JULI 2023 mengevaluasi bawahannya dan melakukan penilaian seberapa cakap dan loyalnya mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

Berdasarkan anggapan bahwa keterampilan dan motivasi karyawan sangat beragam, kepemimpinan situasional menyatakan bahwa seorang pemimpin seharusnya mengubah tingkatan di mana mereka memberi perintah, atau dukungan agar sesuai dengan kebutuhan bawahannya yang berubah-ubah (Northouse, 2013:95). Kepemimpinan situasional memerlukan pengalaman seorang pemimpin untuk mengelola organisasi. Hal tersebut karena diperlukan kemampuan menyesuaikan dan membaca situasi dan kondisi organisasi setiap saat (Hidayat, et al, 2020; Rifauddin, et al, 2020).

Kepemimpinan situasional dipengaruhi beberapa factor yaitu : (1) gaya memberitahu yaitu gaya yang ditujukan kepada bawahan dengan kesiapan bekerja yang rendah, (2) gaya menjual yaitu gaya yang ditujukan kepada bawahan dengan kesiapan kerja yang sedang, (3) gaya partisipasi yaitu gaya yang diterapkan pada bawahan dengan tingkat kesiapan yang baik, (4) gaya mendelegasikan yaitu gaya yang ditujukan kepada bawahan dengan tingkat kesiapan kerja yang paling baik/tinggi. (Fauzia et al, 2018)

d. Pendekatan Transaksional

Secara terminologi, gaya kira-kira setara dengan perilaku pemimpin. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara pemimpin mempengaruhi para pengikut. Ada banyak cara untuk memimpin dan setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri. Diantara gaya kepemimpinan yang paling umum antara lain gaya kepemimpinan otokrasi, birokrasi, dan laissez-faire (Khan et al., 2015). Kepemimpinan bergaya transaksional. Secara harfiah berarti "sebuah transaksi atau terjadi pertukaran" karena itu, kepemimpinan transaksional berurusan dengan pertukaran antara pemimpin dan pengikut.

Menurut Kuhnert dan Lewis dalam Bass (1987) mengatakan Kepemimpinan bergaya transaksional sebagai transaksi antara pengikut dan pemimpin untuk hasil yang diinginkan dengan cara memenuhi keinginan pemimpin dan yang sebuah harapan dari pengikut, yang melibatkan janji atau komitmen secara hormat dan kepercayaan. Pemimpin transaksional juga yang mengakomodasi kepentingan bawahannya dengan memberikan kontingen insentif, kehormatan dan janji kepada bawahan yang telah berhasil memenuhi komitmen para pemimpin atau organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang relatif konsisten yang menjadi ciri seorang pemimpin. Saat ini organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang memahami kompleksitas lingkungan global yang berubah dengan cepat. (Burhanudin & Kurniawan, 2020)

Pada organisasi modern Gaya Kepemimpinan yang banyak diterapkan adalah pendekatan kepemimpinan transaksional. Gaya Kepemimpinan ini didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan pengikut. Kedua pihak saling bebas (*independent*) dan memiliki tujuan, kebutuhan serta kepentingan sendiri. Seringkali tujuan dan kebutuhan kedua pihak saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik antara pemimpin (manajemen perusahaan) dengan bawahan (karyawan).

Kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*) yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut. Pemimpin transaksional merancang cara kerja sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualis. Gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh seorang pimpinan akan mendorong

karyawannya bekerja lebih baik lagi, sehingga program atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi akan dapat dicapai. (Oktora et al, 2017).

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) adalah gaya kepeimpinan yang fokus pada menjelaskan peran serta dan persyaratan bagi karyawan, serta memberikan penghargaan baik positif maupun negatif terhadap hasil kinerja para karyawan tersebut. Jadi ciri-ciri kepemimpinan transaksional antara lain adalah:

- (1) Pemimpin menentukan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi atau perusahaan dan menginformasikannya kepada para karyawan;
- (2) Pemimpinan mengawasi para karyawan dalam menjalankan pekerjaan atau tugas-tugasnya, untuk meraih tujuan tersebut;
- (3) Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi atau berhasil mencapai kinerja sesuai yang ditetapkan organisasi;
- (4) Pemimpin memberikan sanksi atau hukuman kepada karyawan yang tidak dapat mencapai kinerja sesuai yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Kreitner & Kinicki (2014), gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional ini berkaitan secara positif dengan berbagai sikap dan perilaku karyawan serta merepresentasikan aspek-aspek yang berbeda yang mencerminkan seorang pemimpin yang baik. Meskipun sebagian penulis sepakat bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berbeda dalam konsep dan dalam praktik, akan tetapi banyak penulis percaya bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan melengkapi gaya kepemimpinan transaksional, yang menghasilkan tingkat kinerja individu, kelompok, dan organisasi yang lebih tinggi. Sementara yang lain percaya bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah bagian dari gaya kepemimpinan transformasional (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Menurut Bass (2001) kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong para karyawan atau bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumber daya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif. Kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Yukl (2010) dalam Qasanah (2020:127) yaitu kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. (Qasanah, 2020)

Pemimpin transaksional merancang cara kerja sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualis. Gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh seorang pimpinan akan mendorong karyawannya bekerja lebih baik lagi, sehingga program atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi akan dapat dicapai. (Oktora et al, 2017)

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transaksional menurut Yuki & Gary (2010) yaitu imbalan kontingen (*contingen reward*) adalah bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target yang harus dicapai, manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*) adalah tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan dan kontrol terhadap pengikutnya, serta melakukan tindakan korektif, manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*) adalah pemimpin transaksional yang akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan dan *laissez-faire* yaitu melepaskan tanggung jawab dan memberikan kebebasan kepada pengikut untuk melaksanakan kegiatan. (Wijatiningsih & Zain, 2021)

e. Pendekatan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. (Iqbal, M, 2021). Menurut Hakim (2018) mengungkapkan bahwa para pemimpin yang transformasional lebih mementingkan reaktualisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh ketimbang memberikan instruksi-instruksi yang bersifat *Top Down*. (Sofiah Sinaga et al, 2021)

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mentransformasi ide dan gagasannya kepada bawahan sehingga bawahan terinspirasi untuk mewujudkannya. Para bawahan/pengikut akan bekerja melampaui kepentingan pribadi mereka dan akan membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut (Pfeffer, 1982; Nana, at.al, 2010; Cavazotte, et al. 2011). Perilaku transformasional atau karismatik diyakini memperbesar dampak bentuk transaksional perilaku pemimpin pada variabel hasil pegawai, karena pengikut merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari diharapkan untuk dilakukan (Pheng dan Sirpal, 1995; Miner, 1980). Menurut Yurkl (1989:75) Kepemimpinan model ini lebih mengedepankan pada ketaatan kepada pimpinan secara totalitas, sehingga apa yang diinginkan atau perintah pimpinan, dilaksanakan secara absolut tanpa adanya penolakan ataupun argumentasi (Disiplin & Sebagai, n.d.).

Menurut Griffin L Daft (2004:75) Gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), merupakan kepemimpinan yang melampaui ekspetasi-ekspetasi biasa dengan cara menanamkan *sense of mission*, menstimulasi pengalaman pembelajaran dan mengilhami pola pikir-pola pikir baru. (Adiwantariet al, 2019).

Menurut Robbins dalam Setiawan and Muhith (2013) kepemimpinan transformasional merupakan sebuah teori kepemimpinan yang modern dimana suatu gagasan awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns, beliau mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang jelas adalah dimana sebuah proses pimpinan dan para bawahannya selalu berusaha untuk mencapai tingkat moralitas serta motivasi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Menurut Wutun, kepemimpinan transformasional memiliki konsep dari Bass. Dimana Bass ini merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang dapat menjelaskan lebih rinci atau secara tepat dalam menggambarkan pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain. Wutun juga menyatakan bahwa pemimpin selalu berusaha untuk memperluas dan meningkatkan kebutuhan yang melebihi minat pribadi serta bertujuan untuk mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan. (Sofiah Sinaga et al, 2021)

Richard L. Daft (...153 -154) pada buku *The Leadership Experience* mengagas teori kepemimpinan transformasional (*transformational Leadership*). Pengembangan faktor-faktor kepemimpinan transformasional telah dikembangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Bass. Ia mengidentifikasi lima faktor (tiga yang pertama berlaku pada transformasional dan dua faktor yang terakhir berlaku pada kepemimpinan transaksional).

Faktor-faktor tersebut adalah:

- (a) Karisma,
- (b) Perhatian Pribadi,
- (c) Rangsangan Intelektual,
- (d) Pujian terbuka, dan
- (e) Inspirasi. Pemimpin transformasional dapat menggunakan kekuasaan dan wewenangnya untuk mengganti suasana lingkungan sosial dan

psikologis secara radikal, melakukan perubahan, membuang yang lama dan menggantikannya dengan yang baru.

Gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin berusaha untuk mengubah para karyawan agar mengejar tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan dari pada mengejar tujuan-tujuan pribadi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional antara lain:

- (1) Pemimpin membangun visi masa depan yang menarik;
- (2) Pemimpin menunjukkan rasa optimis;
- (3) Pemimpin menunjukkan rasa antusias;
- (4) Pemimpin berkorban demi kebaikan bersama;
- (5) Pemimpin dapat menjadi panutan, suri tauladan, dan contoh bagi para karyawannya;
- (6) Pemimpin menunjukkan standar etika yang tinggi dalam perilakunya;
- (7) Pemimpin memberikan dukungan kepada para karyawan;
- (8) Pemimpin memberikan semangat kepada para karyawan;
- (9) Pemimpin memberikan pelatihan kepada para karyawan agar berkembang;
- (10) Pemimpin memberdayakan karyawan;
- (11) Pemimpin mendorong adanya inovasi; dan
- (12) Pemimpin mendorong upaya-upaya yang kreatif dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi para karyawan (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Ciri – ciri kepemimpinan transformative adalah sebagai berikut:

1. Mereka memiliki charisma.
2. Mereka senantiasa menghadirkan stimulasi intelektual. Artinya mereka selalu membantu dan mendorong para pengikutnya untuk mengenali ragam persoalan dan cara-cara untuk memecahkannya.

3. Pemimpin yang transformatif memiliki perhatian dan kepedulian terhadap setiap individu pengikutnya. Mereka memberikan dorongan, perhatian, dukungan kepada pengikutnya untuk melakukan hal yang terbaik bagi dirinya sendiri dan komunitasnya.
4. Pemimpin transformatif senantiasa memberikan motivasi yang memberikan inspirasi bagi pengikutnya dengan cara melakukan komunikasi secara efektif dengan menggunakan simbol-simbol, tidak hanya menggunakan bahasa verbal.
5. Mereka berupaya meningkatkan kapasitas para pengikutnya agar bisa mandiri, tidak selamanya tergantung pada sang pemimpin.
6. Para pemimpin transformatif lebih banyak memberikan contoh ketimbang banyak berbicara. Artinya, Ada sisi keteladanan yang dihadirkan kepada para pengikutnya dengan lebih banyak bekerja ketimbang banyak berpidato yang berapi-api tanpa disertai tindakan yang konkrit. (Iqbal, 2021).

Selanjutnya ada beberapa cara praktis dari Glints untuk pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional:

1. Jangan cepat puas dengan satu cara pendekatan atau solusi.
2. Jangan takut mengeksplorasi dan bereksperimen.
3. Selalu cari peluang untuk memperbaiki suatu hal, karena ada kalanya perubahan itu diperlukan. Namun, semua perubahan harus dilakukan dengan memperhatikan kepentingan tim.
4. Berani bertanggung jawab. Upaya mengubah keadaan menjadi lebih baik perlu diseimbangi dengan kesanggupan pemimpin untuk membuat pertanggungjawaban pribadi atas pekerjaan yang mereka dan tim capai.
5. Hargai setiap ide maupun gagasan yang dilontarkan rekan-rekan kerjamu. Jika seseorang memiliki ide inovatif yang memiliki peluang sukses tinggi, ini harus dijadikan prioritas untuk diwujudkan ketimbang cara-cara lama yang mungkin sudah tidak efektif.

Karakter Kepemimpinan Transformasional menurut Assingky dan Mesiono, 2019) antara lain :

- a) Pemimpin yang memiliki jiwa utuh dan independen dalam mewujudkan visi organisasi.
- b) Sebagai bawahan harus mempunyai kesadaran tentang pentingnya kebersamaan dalam mencapai tujuan dengan ditambahkan suplemen motivasi serta dukungan dari pemimpin.
- c) Seluruh anggota organisasi kepemimpinan transformasional harus rela dan siap berkorban dalam kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan imbalan. (Assingky et al, 2019).

Selain karakter juga kepemimpinan transformasional memiliki 4 komponen menurut Shalahuddin (2015) yaitu :

- a) *Idealized influence* (pengaruh ideal) Pemimpin yang ulet, tekun, dan cerdas. Dan mampu menunjukkan visi dan misi, serta mencontohkan moral yang baik. Sehingga menumbuhkan simpati dan empati bawahan terhadap pemimpin. Sosok yang ideal yang dapat mencontohkan dan dapat ditiru.
- b) *Intellectual simulation* (simulasi intelektual).
Seiring perkembangan zaman, pemimpin akan dihadapkan dengan masalah-masalah yang baru. Pemimpin disini dituntut inovasi-inovasinya, pada poin ini pemimpin harus menggunakan pengetahuan untuk memunculkan inovasi.
- c) *Individual consideration* (pertimbangan individual) Pemimpin transformasional mempertimbangkan apa saja yang dibutuhkan bawahannya. Disini pemimpin berlaku sebagai mentor atau pelatih, penerapan seperti ini akan mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahannya.
- d) *Inspiration motivation* (motivasi inspirasi) Pemimpin yang mempunyai standar yang di atas rata-rata dan dapat mengarahkan

atau men-goal kan bawahan agar dapat mencapai rata-rata tersebut. Dan sebelum mencapai pada tingkat itu, pemimpin memotivasi agar dapat konsisten dalam proses pencapaian tersebut (Bakhtiar 2019)

f. Pendekatan Kepemimpinan Karismatik

Kharismatik berasal dari kata karisma diartikan sebagai wibawa; karunia yang dianugerahkan Tuhan kepada seseorang pemimpin. (Breward, Langton, Robbins, Judge, 2016: 389). Kata tersebut berasal dari bahasa Yunani yang berarti "berkat yang terinspirasi secara agung", seperti kemampuan untuk memprediksikan peristiwa masa depan. Konsep kharisma diperkenalkan oleh Weber, untuk memahami kebangkitan birokrasi Rusia, Weber (1924/1947) memperkenalkan konsep kharisma religius pada studi kepemimpinan dan organisasi. Dalam membahas otoritas kharisma, Weber dalam (Pradhan and Pradhan, 2012), membagi tiga tipe otoritas yaitu otoritas tradisional, kharismatik dan rasional-legal, (traditional, charismatic dan rational-legal.). (Saepudin et al, 2020)

Sashkin dan Sashkin (2011) menyatakan adanya pola hubungan pemimpin dan pengikut kepemimpinan karismatik dimana pengikut di sini adalah orang-orang yang mempunyai ketergantungan dengan seorang pemimpin. Para pengikut kepemimpinan karismatik ini akan memosisikan sendiri diri mereka untuk menuruti keinginan-keinginan pemimpin dalam segala hal. Sementara seorang pemimpin dalam kepemimpinan karismatik ini didorong adanya kebutuhan akan kekuasaan yang ditunjukkan melalui keunggulan pribadinya. Pemimpin karismatik mengontrol orang lain baik secara langsung maupun tidak langsung dengan menciptakan hubungan antar personal yang bertujuan agar orang tersebut bergantung kepadanya, sehingga orang tersebut menjadi pengikut yang patuh dan memiliki ketergantungan dengannya. (Harum et al, 2019)

Max Weber (1947:148-149) memberi perhatian pada pendekatan kepemimpinan karismatik, yang menurutnya kepemimpinan karismatik

memiliki kapasitas untuk mengubah sistem sosial yang ada, berdasarkan persepsi pengikut yang percaya bahwa pemimpin ditakdirkan memiliki kemampuan istimewa. Pemimpin karismatik akan muncul jika terjadi krisis sosial dengan visi yang radikal dan menjanjikan solusi terhadap krisis. Menurut Robbin (2011) Gaya kepemimpinan kharismatik yaitu para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka (Aldian, 2019). Disisi lain Rivai dan Dedi Mulyadi (2014:66) kepemimpinan kharismatik adalah pemimpin karismatik dan menarik yang memberikan inspirasi serta motivasi kepada orang lain. Kita menyebut tipe ini *Visionary Hero*. Tipe ini diberi ciri oleh kemampuan untuk menciptakan motivasi tinggi dan menyerap visi masa depan (Teuku & Leadership, 2020).

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Pemimpin karismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan. Individu yang menyandang kualitas-kualitas pahlawan memiliki karisma. Sebagian yang lain memandang pemimpin karismatik adalah pahlawan. (Fauzan 2019)

Model kepemimpinan karismatik menurut Weber (dalam Sparks, 2014) terdiri dari dua pilar dasar yaitu: (1) Bahwa di antara pengikut ada kebutuhan, tujuan atau aspirasi yang belum terpenuhi oleh kenyataan yang ada; dan (2) Ketundukan mereka kepada pemimpin adalah karena karisma yang dimiliki oleh pemimpin tersebut dipandang mengarah pada realisasi tujuan atau aspirasi mereka. Sementara Winarno (2011) menyebutkan ada tiga dimensi atau bentuk kepemimpinan karismatik, yaitu: (1) *Envisioning* (memvisikan); (2) *Energizing* (pemberian energi); dan (3) *Enabling* (memampukan). *Envisioning* (memvisikan), yaitu dengan cara memberi gambaran mengenai masa yang akan datang atau

sesuai dengan apa yang menjadi kemauan dari pengikut organisasi tersebut sehingga dapat memberikan motivasi tambahan kepada mereka. Adanya visi yang diciptakan, akan menjadi fokus dalam upayanya untuk meningkatkan komitmen dalam proses kegiatan dan meraih hasil akhir yang menjadi tujuan bersama.

Hal senada menurut Conger dan Kanungo dalam Breward, menyatakan terdapat 4 karakteristik utama pemimpin kharismatik yaitu:

- (1) Visi dan artikulasi yaitu memiliki visi yang dinyatakan sebagai tujuan ideal yang mengusulkan masa depan yang lebih baik dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dimengerti oleh orang lain,
- (2) Siap mengambil risiko pribadi yang tinggi, menanggung biaya tinggi, dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk mencapai visi,
- (3) Memiliki kepekaan terhadap kebutuhan pengikut dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan pengikut, dan
- (4) Perilaku tidak konvensional yaitu terlibat dalam perilaku yang dianggap bertentangan dengan norma. (Breward, Langton, Robbins, Timothy A. Judge, 2016: 390).

Salah satu kepemimpinan karismatik seperti Teori Robert House (.....:170) pada *The Path-Goal Theory*, yang dikembangkan berdasarkan teori pengharapan pada motivasi. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik mendorong orang akan termotivasi oleh dua harapan berupa kemampuannya mengerjakan suatu tugas dan memiliki keyakinan jika pegawai tersebut dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik, maka akan memperoleh hadiah yang berharga. Selanjutnya, Richard L. Daft (.....151) membedakan ciri kepribadian dari perilaku pemimpin karismatik dan tidak karismatik.

Pemimpin karismatik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Visioner. Pemimpin memikirkan atau merencanakan masa depan dengan kebijaksanaan dan imajinasi.
- b) Kreatif. Mereka berpikir di luar kotak, menerima tantangan dan melihatnya sebagai peluang.
- c) Memiliki kepribadian yang kuat. Pemimpin memancarkan kepercayaan diri, memiliki rasa diri yang kuat dan jarang mengungkapkan keraguan diri. Itu membuat banyak orang tertarik untuk mengikuti dan melaksanakan perintah mereka.
- d) Kerendahan hati (humility). Pemimpin peka terhadap lingkungan mereka dan kebutuhan pengikut. Mereka berhati-hati agar tidak menimbulkan ketidaknyamanan atau melukai orang lain.
- e) *Risk taker*. Pemimpin berani untuk mengambil risiko pribadi demi mewujudkan visi dan menuju kondisi yang lebih baik.
- f) Komunikator ulung. Mereka mahir menggunakan perilaku tidak konvensional. Mereka mampu menggerakkan banyak orang hanya dengan kata-kata, pidato atau perilaku.
- g) Self-monitoring. Mereka membanggakan diri mereka sendiri yang tanpanya mereka tidak mendapatkan kegembiraan.
- h) Agen perubahan. Mereka mengubah status quo untuk menuju masa depan yang lebih baik.
- i) Pantang menyerah. Mereka tidak putus asa untuk mewujudkan cita-cita. Mereka tidak takut gagal meski harus menghadapi perjuangan dan tantangan yang sulit, bahkan berisiko kematian. (Amalia et al, 2021)

Menurut Aan Komariah (2005) dalam Sudarsyono (2014:212) Langkah-langkah kepemimpinan kharismatik sebagai berikut:

- a. Penciptaan Visi. Visi tercipta dari hasil kreatifitas piker pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut atau personil lain

berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan secara Bersama.

- b. Perumusan Visi. Kepemimpinan *visioner* dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam *statement* yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita atau gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi
- c. Transformasi Visi. Transformasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Kita bukan saja perlu mengadakan penyesuaian, lalu meluruskan, menjernihkan, dan mengembangkan visi kita masing-masing dan visi kita Bersama mengenai penyelenggaraan Pendidikan.
- d. Implementasi Visi. Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan *visioner*. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila di implementasikan secara komprehensif. (Teuku & Leadership, 2020)

g. Pendekatan Teori Kepemimpinan X dan Y

Teori X dan Teori Y dikembangkan oleh Douglas McGregor (1985: 79-80) Pada teori X diasumsikan bahwa: (1) Manusia pada dasarnya tidak suka bekerja, dan bila mungkin akan menghindari pekerjaan; (2) Karena sifat manusia tidak suka bekerja, maka kebanyakan manusia harus dipaksa, dikontrol, diancam dengan hukuman agar mereka mau berusaha mencapai sasaran organisasi; (3) Pada umumnya manusia lebih suka

diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, memiliki sedikit ambisi, dan menginginkan keamanan lebih dari segalanya.

Menurut Teori X (negative) ada empat asumsi yang pegang manajer adalah:

- (1) Karyawan tidak menyukai kerja dan bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
- (2) Karyawan tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- (3) Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
- (4) Karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit ambisius. (Yai, 2019).

Kalua dianalisis dari Teori X terlihat jelas bahwa pada dasarnya manusia di dalam sebuah organisasi dipandang dari sisi negative, artinya pada prinsipnya manusia itu tidak menyukai pekerjaan, lari dari tanggung jawab dan harus dipaksa agar menunjukkan prestasi.

Menurut Teori X beranggapan bahwa:

1. Pada umumnya manusia tidak suka bekerja, malas dan bila mungkin akan menghindari pekerjaan. Hal ini tertanam kuat dalam setiap diri individu.
2. Karena tidak menyukai pekerjaan, malas, maka manusia itu harus dipaksa, diawasi, dikendalikan, dibina, bahkan diancam dengan sanksi atau hukuman agar dapat melaksanakan usaha, bergerak dalam mencapai tujuan.
3. Pada umumnya manusia dalam organisasi ingin menghindarkan diri dari tanggung jawab, memiliki sedikit ambisi, sehingga mereka lebih senang dibina, diarahkan.
4. Kebanyakan manusia menghendaki keamanan dalam segala hal. (Marliani, 2019).

Selanjutnya Teori Y merupakan kebalikan dari teori X, merupakan cara pandang manusia yang lebih modern, melihat manusia dari sisi positif. Teori Y beranggapan bahwa :

1. Manusia sebagai anggota organisasi pada dasarnya menyukai dan menikmati pekerjaan. Mereka tidak memiliki beban karena bekerja sama halnya seperti bermain, istirahat.
2. Manusia dapat mengendalikan dirinya sehingga tidak perlu diawasi, dan mereka dapat memberikan pelayanan terhadap tujuan organisasi. Mereka akan menepati janji sehingga tidak perlu ada sanksi.
3. Rata-rata manusia dapat belajar menerima dengan baik, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
4. Manusia dalam organisasi memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif, memiliki imajinasi yang tinggi, cakap dan kreatif dalam memecahkan masalah-masalah dalam organisasi.
5. Dalam lingkungan kehidupan industri modern, potensi intelektual mereka pada umumnya hanya dimanfaatkan oleh organisasi sebagian saja.

Sedangkan Teori Y menjelaskan bahwa manajemen perusahaan mulai mengadopsi nilai-nilai yang lebih manusiawi dengan perlakuan lebih sederajat dan lebih murah hati terhadap karyawannya. Perubahan ini menimbulkan asumsi yang lain mengenai manusia. Jadi dimensi teori Y adalah:

- (1) Keluarnya tenaga fisik dan mental dalam bekerja adalah sama seperti bermain atau beristirahat,
- (2) Kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukan merupakan satu-satunya cara untuk membangkitkan usaha karyawan (kinerja) bagi pencapaian sasaran organisasi,

- (3) Komitmen pada sasaran merupakan fungsi penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja,
- (4) Pada umumnya orang suka belajar, dan pada kondisi yang tepat akan mencari tanggung jawab,
- (5) Kapasitas untuk melakukan khayalan tingkat tinggi, kepintaran dan kreativitas dalam rangka solusi masalah organisasi secara umum, dan (6) Dalam kondisi kehidupan industrial modern, potensi kecerdasan manusia hanya sedikit yang digunakan.

Pendapat senada Teori Y (positif) Memiliki asumsi-asumsi (1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain. (2) Karyawan akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran. (3) Karyawan banyak belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan dan tanggung jawab. (4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen. (Yai, 2019)

Pendapat yang sama dari sebuah Teori Y menurut Mc Gregor ada empat asumsi positif dalam teori tersebut yaitu:

- a. Pegawai menganggap kerja sebagai hasil hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- d. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan keseluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Dapat disimpulkan teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. Artinya teori Mc Gregor

sendiri menyakini bahwa asumsi teori Y lebih valid daripada teori X. (Amalia Yunia Rahmawati, 2020).

h. Pendekatan Teori Kepemimpinan Z

Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Menurut Yuki dalam Gunawan (2015:158) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut (Wukir, 2013:134) menjelaskan bahwa “kepemimpinan merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama”. Sedangkan menurut George R. Terry dalam Sedarmayanti (2017:273) menjelaskan “kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas/kegiatan orang lain untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama”. Definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. (Kamal et al, 2019)

Menurut Davids and Nestrom (1985:35) Model integratif atau gabungan perilaku organisasi yang diajukan oleh William Ouchi, menyajikan contoh yang berguna untuk menunjukkan bahwa resep perilaku untuk para manajer harus sejalan dengan lingkungan organisasi.

Ciri-ciri teori Z yang menonjol yaitu:

- 1) Kepegawaian seumur hidup,
- 2) Karier yang tidak dispesialisasikan,
- 3) Tanggungjawab pribadi,
- 4) Perhatian terhadap orang seutuhnya,
- 5) Sistem pengendalian kurang formal,
- 6) Pengambilan keputusan berdasarkan konsensus, dan
- 7) Laju promosi lebih lamban.

Fred Luthans (1985:489-490) dalam buku *organizational behavior* mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Robert House bahwa terdapat empat Gaya Kepemimpinan yang dikemukakan dan menjadi perilaku seorang pemimpin, yakni:

- (a) Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*), pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pemimpinnya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana untuk dapat melaksanakan suatu tugas;
- (b) Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*), usaha pemimpin untuk mendekati diri dan bersikap ramah serta menyenangkan perasaan bawahannya;
- (c) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*), pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan serta saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan; dan
- (d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*), pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang, dan pimpinan tersebut mengharapkan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut seoptimal mungkin.

Menurut pendapat Vroom-Yetton yang dikutip dari Newstrom and Davis (1999:216) keputusan manajerial dipengaruhi oleh sifat masalah-masalah yang ada, informasi yang tersedia, dan tingkat partisipasi bawahan. Vroom-Yetton menyebutkan lima Gaya Kepemimpinan:

- (a) *Autocratic I*, yaitu pemimpin memecahkan masalah sendirian dengan menggunakan informasi yang tersedia padanya pada saat masalah itu muncul,
- (b) *Autocratic II*, yaitu pemimpin mendapat informasi yang diperlukan dari bawahannya, kemudian memutuskan masalah tersebut secara sendirian,
- (c) *Consultive I*, yaitu pemimpin menjelaskan masalahnya kepada seorang bawahannya yang berkaitan dengan masalah tersebut, untuk mendapatkan gagasan,
- (d) *Consultive II*, yaitu pemimpin memberitahu masalahnya kepada bawahan pada suatu kelompok, kemudian secara bersama-sama mencari gagasan atau saran pemecahan
- (e) *Group II*, yaitu pemimpin memberitahukan masalah kepada bawahannya pada suatu kelompok. Model Vroom ini menekankan fleksibilitas seorang pemimpin dalam menerapkan Gaya Kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang ada.

Menurut Newstrom and Davis (1999:206-207) Gaya Kepemimpinan ditinjau dari segi penggunaan wewenang, dapat dibagi atas tiga macam yaitu:

- (a) Gaya Kepemimpinan otokratis ialah Gaya Kepemimpinan yang dipandang sebagai pemimpin yang memberi komando, mengharapkan ketaatan penuh anggota, menegakkan disiplin, memimpin dengan pendekatan, memberikan ganjaran atau hukuman bila terjadi penyimpangan oleh bawahan, dan kaku. Penggunaan Gaya Kepemimpinan otokratis cocok bila para bawahan tidak

mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan dan perusahaan menggunakan rasa takut, hukuman sebagai cara pendisiplinan, dan para karyawan umumnya tidak terlatih. Para pimpinan ingin lebih dominan di dalam pengambilan keputusan, dan hanya ada sedikit ruang untuk melakukan kesalahan,

(b) Gaya Kepemimpinan Demokratis atau Partisipatif ialah Gaya Kepemimpinan yang mempunyai ciri berkonsultasi dengan bawahan tentang tindakan dan keputusan yang diusulkan serta mendorong adanya keikutsertaan bawahan. Gaya Kepemimpinan partisipatif ini cocok bila pimpinan benar-benar ingin mendengarkan pendapat, gagasan dari bawahan sebelum mengambil keputusan dan pimpinan ingin mengembangkan kemampuan analitis para bawahannya dan tujuan perusahaan juga telah dikomunikasikan pada bawahannya, serta

(c) Gaya Kepemimpinan bebas kendali atau *Free-rein* ialah Gaya Kepemimpinan yang lebih memberikan kesempatan sebanyak-banyaknya pada bawahan untuk mandiri.

Gaya kepemimpinan yang selama ini diteorikan lebih mengarah bagaimana para pemimpin mampu mempengaruhi para pengikut agar depan sukarela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang di perintahkan oleh pemimpin oleh pemimpin tanpa merasa bahwa dirinya di tekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompok.

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerak yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Veithzal Rivai dan Sagala (2013:42) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan untuk sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan

bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. (Jaya et al, 2020)

Kepemimpinan ini menghindari kekuasaan dan rasa tanggung jawab pribadi, lebih bergantung pada kelompok. Pada gaya *free-rein*, tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan diterima dengan baik oleh bawahan. Jadi antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan paralel. Pimpinan percaya atas pengalaman dan kemampuan bawahan, sehingga pimpinan berani mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan. Bawahan ingin mendapatkan kebebasan, memperoleh kepuasan dari pelaksanaan pekerjaannya. Jelas bahwa seseorang perlu mengubah Gaya Kepemimpinan bila situasinya memang berubah, dan menangkap situasi ini penting bagi seorang pemimpin.

Tannebaum dan Schmidt dalam Richard L. Daft (...54) mengemukakan tentang Gaya Kepemimpinan dalam suatu gambar kontinum tentang perilaku kepemimpinan. Pada dasarnya ada tiga Gaya Kepemimpinan yang dikembangkan oleh Ronald Lippitt and Ralph K. White seperti yang dikutip oleh Fred Luthans (1985: 477) yaitu :

1. Otokratik menggambarkan seorang pemimpin yang cenderung memusatkan otoritas, senang mendikte pekerjaan, membuat keputusan sepihak dan membatasi keikutsertaan bawahan.
2. Demokratik melukiskan seorang pemimpin yang cenderung melibatkan staf di dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kewenangan, mendorong keikutsertaan untuk menentukan sasaran dan metode kerja, menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih staf.
3. *Laissez Faire* gaya ini cenderung memberi kebebasan penuh pada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang mereka anggap sesuai.

Teori-teori kontemporer kepemimpinan tersebut terfokus pada gaya manajerial dan Hurber (2004:273) menyatakan pola perilaku seorang pemimpin dapat melakukan suatu kerjasama dengan bawahannya, yaitu:

- 1) Pemimpin yang mengadopsi gaya otokratif mengharapkan karyawannya dapat mengikuti gaya pemimpin tersebut. Gaya ini dipergunakan untuk membuat keputusan dengan cepat;
- 2) Pemimpin yang mengadopsi gaya demokratis yang akan meminta bawahannya untuk memberi masukan sebelum membuat keputusan, tetapi mereka tetap menjadi pemegang keputusan terakhir; dan
- 3) Pemimpin yang mengadopsi gaya bebas kendali (*free-rein*) yang memberi masukan atau nasihat kepada bawahannya di mana mereka diperbolehkan untuk mengambil keputusan.

Menurut Becker (1997:136) Pengambilan keputusan adalah suatu komponen sentral pada kepemimpinan dan aktivitas manajemen. Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan berfokus pada pemilihan yang dibuat untuk mendukung tujuan suatu kelompok. Hal senada juga disampaikan oleh Davis mengatakan keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Keputusan itu dibuat untuk menghadapi masalah-masalah atau kesalahan yang terjadi terhadap rencana yang telah digariskan atau penyimpangan serius terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. (Susyanto, 2019)

Implikasi kepemimpinan dan manajemen pada pengambilan keputusan dapat terlihat pada gambar berikut ini:

Kepemimpinan dan Perilaku Manajemen

<u>Perilaku Kepemimpinan</u>	<u>Perilaku Manajemen</u>	<u>Tempat yang mencakup keduanya</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan inspirasi para pengikut untuk mengambil keputusan • Menginginkan komunikasi nilai-nilai untuk keputusan • Memotivasi para pengikut untuk kreatif dan inovatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat keputusan tentang alokasi sumber daya • Memotivasi bawahan untuk sampai pada kesepakatan • Perencanaan operasional harian • Menyelesaikan masalah-masalah khusus • Mengatur pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan • Membantu perorangan dan kelompok untuk membuat keputusan • Membuat keputusan

Gambar 2.:1: Pengambilan Keputusan

Sumber: Diane Hurber, *Leadership and Nursing Care Management* (Philadelphia: WB Saunders Company, 1996), p. 136.

Sedangkan fungsi dari para pemimpin dapat terlihat pada gambar 2.9 berikut ini:

Kepemimpinan dan Perilaku Manajemen

<u>Perilaku Kepemimpinan</u>	<u>Perilaku Manajemen</u>	<u>Tempat yang mencakup keduanya</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Mempersilahkan anggota kelompok untuk berpartisipasi • Mengkomunikasikan visi dari tujuan kelompok dengan bersemangat • Memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan kelompok • Membuat model partisipasi kelompok secara konstruktif • Menginspirasi penggabungan kelompok • Memfasilitasi peran kelompok secara konstruktif • Memonitor proses kelompok 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda rencana komite dan pencapaian tugas • Mengatur tim • Mendelegasikan tugas kelompok dan membantu tugas • Mengatur jasa-jasa bantuan • Komunikasi melalui bentuk laporan • Menangani situasi konflik 	<ul style="list-style-type: none"> • Membicarakan produktivitas grup yang akan datang • Memonitor langkah-langkah grup untuk mencapai tujuan

Gambar 2.2: Kegunaan Kelompok, Komite dan Regu

Sumber: Diane Hurber, *Leadership and Nursing Care Management* (Philadelphia: WB Saunders Company, 1996), p.157.

Kepemimpinan dan Perilaku Manajemen

<u>Perilaku Kepemimpinan</u>	<u>Perilaku Manajemen</u>	<u>Tempat yang mencakup keduanya</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Mengupayakan pekerjaan secara terintegrasi • Memfasilitasi komunikasi • Mengkordinasi rencana dan tindakan • Membuat suasana pengambilan keputusan secara sungguh sungguh sesuai visi • Dapat berpartisipasi • Menjadi perantara di dalam dan di luar 	<ul style="list-style-type: none"> • Melatih bawahan secara sendiri-sendiri • Mengajarkan orang lain bagaimana menghadapi konflik • Bekerja dengan staf • Konsultasi dengan unit lain • Membuat suasana dan partisipasi dalam tata pamong • Berkomunikasi secara luas • Berkordinasi pada setiap pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi • Kordinasi aktivitas • Membuat partisipasi dalam pengambilan keputusan

Gambar 2.3: Desentralisasi dan Berbagi Tata Pamong

Sumber: Diane Hurber, *Leadership and Nursing Care Management* (Philadelphia: WB Saunders Company, 1996), p. 272.

Kepemimpinan dan Perilaku Manajemen

<u>Perilaku Kepemimpinan</u>	<u>Perilaku Manajemen</u>	<u>Tempat yang mencakup keduanya</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Mencari pengikut untuk menggunakan kekuatan dalam mengelola konflik • Membentuk penyelesaian konflik secara konstruktif • Meningkatkan pertumbuhan produksi konflik • Membimbing dan mendukung pengikut pada manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Merencanakan pengelolaan konflik • Mengatur suasana untuk menurunkan rasa frustrasi • Memerintahkan bawahan untuk menyelesaikan konflik • Bernegosiasi dalam menyelesaikan konflik • Bersaing dan setuju dalam penggunaan sumber daya terbatas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengelola konflik • Menyelesaikan konflik

Gambar 2.4 : Desentralisasi dan Berbagi Tata Pamong

Sumber: Diane Hurber, *Leadership and Nursing Care Management* (Philadelphia: WB Saunders Company, 1996), p. 418.

Menurut Salosu (1996:194-195) Ketiga gaya di atas kemudian dilengkapi dengan satu gaya lagi sehingga menjadi empat Gaya, yakni direktif, konsultatif, partisipatif, dan delegasi. Gaya direktif: semua kegiatan terpusat pada pimpinan dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk beraksi dan bertindak. Pada dasarnya gaya ini adalah gaya otoriter. Gaya konsultatif: gaya ini dibangun di atas gaya direktif, kurang otoriter, dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi.

Fungsi pimpinan lebih banyak berkonsultasi untuk memberikan bimbingan, memotivasi, dan memberikan nasihat untuk mencapai tujuan. Gaya partisipatif: bertolak dari gaya konsultatif yang berkembang kearah saling percaya di antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan kepada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Sementara itu kontak konsultatif tetap berjalan terus.

Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerjasama, dan memberi dorongan pada proses pengambilan keputusan. Perhatian diberikan pada kelompok. Gaya *free-rein* atau disebut juga gaya delegasi; yaitu gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurangnya interaksi dan kontrol oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan bila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan untuk mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Berdasarkan analisis teori yang telah diuraikan di atas, maka yang dimaksud dengan Gaya Kepemimpinan Atasan adalah tindakan atasan di dalam mempengaruhi, mengawasi, dan mengarahkan bawahannya sebagai pribadi atau kelompok dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan indikator mengambil keputusan, melakukan

pengawasan, melaksanakan pembagian kerja, mendistribusikan wewenang, dan membangun kerjasama.

Menurut Handayaniingrat (1996:70) menjelaskan syarat-syarat pemimpin dan kepemimpinan yang meliputi :

1. syarat-syarat minimal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah : a) watak yang baik (karakter, budi, moral), b) Intelegensia yang tinggi, c) Kesiapan lahir dan batin.
2. Syarat-syarat lainnya yang diperlukan :
 - a) sadar akan tanggung jawab.
 - b) memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang menonjol.
 - c) Membimbing dirinya dengan asas-asas dan prinsip-prinsip kepemimpinan.
 - d) Melaksanakan kegiatan-kegiatan dan perintah-perintah dengan penuh tanggung jawab (*corect*) serta mampu membimbing anak buahnya dengan baik dan mengblengnya menjadi sautu kesatuan yang efektif.
 - e) Mengenal anak buahnya, memahami sepenuhnya akan sifat dan tingkah laku masing-masing dalam segala macam keadaan, suasana dan pengaruh.
 - f) Paham akan cara bagaimana seharusnya mengukur dan menilai kepemimpinannya.

Sedangkan menurut Nawawi (1983:91) sifat-sifat kepemimpinan itu meliputi :

- 1) Pemimpin kharismatis, karena kepribadianya yang berpengaruh dan dipercaya.
- 2) Pemimpin simbol, secara tradisional diakui sebagai simbol kebesaran kelompok/organisasi.
- 3) Pemimpin Headmanship, ditempatkan sebagai kehormatan karena pengalaman dan posisinya dalam masyarakat.

- 4) Pemimpin ahli (*expert*), karena memiliki keahlian di bidang tertentu.
- 5) Pemimpin Organisatoris dan Administrator, karena kecakapan dalam mengorganisasi,
- 6) Pemimpiin agigator, memiliki kemampuan melakukan tekanan-tekanan.(P, 2012)

B. Kajian Penelitian yang relevan

Penelitian Edeng Mahyuddin, Asmara Hendra Komara dan Sudarno, (2018) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi dan Kinerja Guru SD Se-Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan Hilir menemukan hasil penelitian yang membuktikan dan memberi kesimpulan : (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru,(2) komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, (4) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja (5) komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja gurui (6) budaya organisasi tidak berpengaruh terhdap kinerja guru (7) motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Hasil pengujian dengan menggunakan AMOS di peroleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini sesuai hasil penelitian Elzi Syaiyid, Hamidah Nayati Utami dan Muhammad Faisal Riza (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi Pengaruh Komitmen Terhadap Motivasi Hasil pengujian dengan menggunakan AMOS di peroleh hasil bahwa komitmen berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Anidar KHdan Sri Indarti (2015) yang menyatakan bahwa

motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Hasil pengujian dengan menggunakan AMOS di peroleh hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian H.Teman Koesmono,(2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan AMOS di peroleh hasil bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutikno (2014) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru/karyawan dan bertentangan dengan hasil penelitian Hary Susanto (2012) melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMK dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Guru Hasil pengujian dengan menggunakan AMOS di peroleh hasil Komitmen berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik/guru Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Harrison dan Hubard (1998) menyatakan bahwa komitmen mempengaruhi outcomes (keberhasilan) suatu organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Dan berbanding terbalik dengan hasil penelitian Menurut Sidanti (2015) menyatakan bahwa komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Berdasarkan pengujian di peroleh hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwati (2012) bahwa budaya organisasi tidak signifikan/bukanlah merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru/karyawan.. Tetapi bertentangan dengan hasil penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) menunjukkan bahwa budaya

organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan AMOS di peroleh hasil bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Kiki Cahaya Setiawan (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi makna dari pengujian tersebut semakin Baik/tinggi Motivasi Kerja yang diberikan maka akan semakin positif / baik terhadap Kinerja tenaga pendidik/guru. (Mahyuddin et al, 2018).

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Tugas

Organisasi dikatakan sebagai suatu sistem sosial yang mengejar tujuan khusus, yang anggota-anggotanya berperan memberikan pelayanan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan tersebut. Pelayanan anggota organisasi tersebut membutuhkan adanya komitmen mereka terhadap organisasi, yaitu kesediaan untuk berpihak kepada organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Gaya Kepemimpinan pemimpin adalah suatu gabungan yang berbeda antara tugas dan hubungan perilaku yang biasa digunakan untuk mempengaruhi pribadi atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam hal ini atasan Kepala Sekolah secara langsung dapat memberikan dampak positif dan negatif kepada para Kepala Sekolah terhadap komitmen mereka terhadap organisasi. Gaya Kepemimpinan atasan Kepala Sekolah yang sesuai dengan situasi sosial dalam organisasi sekolah yang dapat diterima oleh setiap Kepala Sekolah akan berdampak positif terhadap Komitmen Organisasi para Kepala Sekolah terutama dalam mencapai tujuan bersama.

2. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Kognitif Manajemern terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas.

Gaya Kepemimpinan pemimpin adalah suatu gabungan yang berbeda antara tugas dan hubungan perilaku yang biasa digunakan untuk mempengaruhi pribadi atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam hal ini atasan Kepala Sekolah secara langsung dapat memberikan dampak positif dan negatif kepada para Kepala Sekolah terhadap komitmen mereka terhadap organisasi.

kemampuan pada dasarnya adalah kapasitas individu untuk mengerjakan atau melakukan tugas dan pekerjaannya. Baik atau buruknya hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang tergantung salahsatunya pada kemampuan yang dimiliki orang tersebut.

3. Pengaruh langsung kemampuan kognitif manajemen terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Tugas

Ability atau kemampuan pada dasarnya adalah kapasitas individu untuk mengerjakan atau melakukan tugas dan pekerjaannya. Baik atau buruknya hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang tergantung salahsatunya pada kemampuan yang dimiliki orang tersebut. Seseorang yang memiliki kemampuan yang baik yang berkaitan dengan manajemen tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi karena dalam komitmen terkandung arti *self generating* secara langsung berkaitan dengan kemampuan seseorang.

Oleh karenanya pengetahuan kepala madrasah tentang manajemen sekolah akan mempengaruhi langsung terhadap komitmen Kepala Sekolah dalam mengelola wadah pendidikan yang dipimpinnya. Berdasarkan uraian ini dapat diduga bahwa, semakin baik tingkat

pengetahuan kognitif manajemen Kepala Sekolah maka semakin baik Komitmen Organisasinya.

4. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Tugas

Gaya Kepemimpinan atasan Kepala Sekolah yang menjadi prilaku atasan Kepala Sekolah berdampak sangat besar kepada kepuasan para Kepala Sekolah karena interaksi yang terjadi antara atasan Kepala Sekolah dalam hal ini kepala dinas pendidikan akan berpengaruh terhadap kepuasan para Kepala Sekolah. Cara pimpinan bersikap dan berperilaku dalam memberikan arahan dan petunjuk serta instruksi yang disampaikan kepada para Kepala Sekolah akan berpengaruh terhadap kepuasan atau ketidakpuasan para Kepala Sekolah. Jika Gaya Kepemimpinan atasa dapat diterima dengan sukarela maka akan berdampak positif bagi Kepuasan Kerja para Kepala Sekolah.

5. Pengaruh langsung Kemampuan Kognitif Manajemen terhadap Kepuasan Kerja Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Tugas

Kemampuan kognitif manajemen Kepala Sekolah menentukan sejauh mana ia dapat memenej dirinya terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab sebagai Kepala Sekolah terutama dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengembangkan dan memberdayakan sumber-sumber pendidikan yang ada. Jika Kepala Sekolah memiliki kemampuan kognitif yang cukup luas terhadap peran dan tugasnya sebagai manajer maka ia akan dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya jika Kepala Sekolah kurang memiliki kemampuan atau keahlian dalam manajemen sekolah maka ia akan mendapatkan kendala yang sangat besar dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan penjelasan ini maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan kognitif Kepala Sekolah terhadap manajemen maka akan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Kepala Sekolah.

6. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Tugas

Kepala Sekolah yang merasa puas terhadap pekerjaannya karena dapat melaksanakan tugas yang diembannya dengan baik ditandai dengan tercapainya tujuan organisasi yang ditargetkan. Seseorang yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan berupaya untuk terus merasakan Kepuasan Kerjanya, dan akan menyadari bahwa hanya dengan mempertahankan tingkat kinerja yang sudah dicapai maka kepuasan itu akan terus ada, sehingga ia akan terus berupaya dengan standar yang tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, semakin besar Kepuasan Kerja yang dimiliki Kepala Sekolah maka semakin tinggi Komitmen Organisasi yang dimiliki Kepala Sekolah tersebut.

7. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Tugas

Gaya Kepemimpinan atasan yang dapat diterima oleh Kepala Sekolah dalam mengatur, mengarahkan, mempengaruhi dan memberdayakan para Kepala Sekolah akan berdampak positif terhadap Kepuasan Kerja para Kepala Sekolah dan pada gilirannya akan menimbulkan komitmen yang kuat terhadap organisasi dimana Kepala Sekolah bertugas sehingga dapat menjadikan institusi yang dipimpin oleh para Kepala Sekolah tersebut dapat dijalankan dan dikembangkan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, sehingga pendidikan dapat berjalan dengan sebaik-baiknya.

8. Pengaruh tidak langsung Kemampuan Kognitif manajemen melalui Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Tugas.

Kemampuan kognitif manajemen Kepala Sekolah menentukan sejauh mana ia dapat memenej dirinya terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab sebagai Kepala Sekolah terutama dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengembangkan dan memberdayakan sumber-sumber pendidikan yang ada. Jika Kepala Sekolah memiliki kemampuan kognitif yang cukup luas terhadap peran dan tugasnya sebagai manajer maka ia akan dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Kepuasan Kerjanya, dan akan menyadari bahwa hanya dengan mempertahankan tingkat kinerja yang sudah dicapai maka kepuasan itu akan terus ada, sehingga ia akan terus berupaya dengan standar yang tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, semakin besar Kepuasan Kerja yang dimiliki Kepala Sekolah maka semakin tinggi Komitmen Organisasi yang dimiliki Kepala Sekolah tersebut

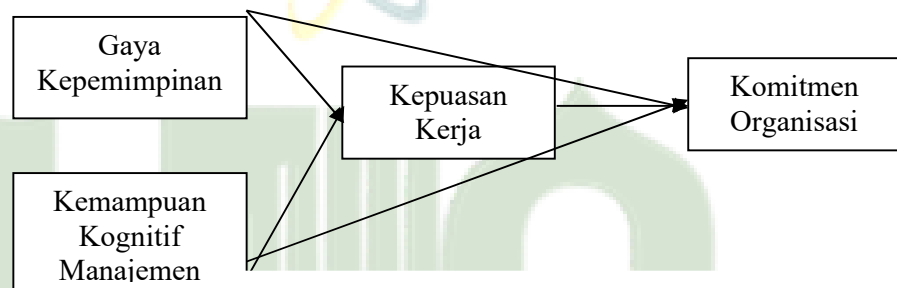
9. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Kognitif Manajemen melalui Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas di Kabupaten Asahan.

Telah diuraikan sebelumnya bahwa motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang yang mendorongnya untuk melakukan tindakan. Keinginan tersebut dapat muncul akibat adanya daya dari dalam diri dan daya ini dapat berupa pengetahuan. Keyakinan akan suatu konsep ditambah ketrampilan melaksanakannya dapat mendorong seseorang untuk berperilaku

atau bertindak. Dengan demikian dapat diduga bahwa kemampuan kognitif manajemen kepada sekolah tentang akan mempengaruhi Kepuasan Kerja untuk mewujudkan pengetahuan tersebut dan akan mempengaruhi usaha dalam mengelola wadah pendidikan madrasah ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat dikatakan bahwa semakin baik kemampuan kognitif manajemen yang dimiliki Kepala Sekolah melalui Kepuasan Kerja yang dimilikinya maka semakin baik Komitmen Organisasi.

Kerangka pikir di atas dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:



Gambar 2.5 : Kerangka Pikir Penelitian

C. Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas.
2. Terdapat Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Kognitif Manajemen terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas di Kabupaten Asahan
3. Terdapat pengaruh langsung Kemampuan Kognitif Manajemen terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas.
4. Terdapat pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas.

5. Terdapat pengaruh langsung kemampuan kognitif manajemen terhadap Kepuasan Kerja Kepala Sekolah dalam menjalankan tugas.
6. Terdapat pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan melalui Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas.
8. Terdapat pengaruh tidak langsung kemampuan kognitif manajemen melalui Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas.
9. Terdapat pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan dan kemampuan kognitif manajemen melalui Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas.

