

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan pemimpin (*leader*) tertinggi di sekolah. Pada sekolah yang menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang berkualitas agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Sejalan dengan hal tersebut Wahjosumidjo menegaskan “kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki kepala sekolah untuk dapat mengamban tanggung jawabnya secara berhasil”.<sup>21</sup> Kualitas yang dimaksud antara lain :

- a. kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (visi) dan bagaimana cara mencapainya (misi).

---

<sup>21</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahanya)*. (Jakarta: PT Grafindo Persada. 2010). h.23

- a) kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan misi itu.
- b) kepala sekolah harus memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator* (EMASLIM).<sup>22</sup>

Menurut Suharsaputra, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, ini mencapai maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>23</sup> Proses kepemimpinan merupakan proses yang interaktif dan dinamis dalam mempengaruhi orang lain, dalam proses tersebut seseorang pemimpin harus memiliki dasar kemampuan serta terampil dalam menggerakkan bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal. Kepemimpinan dapat diartikan suatu bentuk persuasi, pembinaan dan pengembangan individu atau kelompok orang-orang tertentu melalui suatu interaksi dan motivasi yang tepat agar mereka mau bekerja sama untuk memajukan tujuan organisasi.

Menurut Toha “Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.”<sup>24</sup> Pengertian diatas didukung oleh pendapat Stephen P. Robbins dalam Wuwardi memberikan arti kepemimpinan sebagai berikut : “Kepemimpinan adalah proses

---

<sup>22</sup> Wahjosumidjo, *Ibid*.

<sup>23</sup> Suharsaputra, U. (2012). Pendidikan Nonformal. dalam <http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pendidikan-nonformal/>,(2 Januari 2018).

<sup>24</sup> Toha, M. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasi*, (Rajawali, Jakarta. 2006). h.17

mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran”.<sup>25</sup> Kemudian menurut Syafaruddin, “Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau dorongan seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu”.<sup>26</sup> Hal ini memberikan suatu prespektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyanggah jabatan manajer.

Kepemimpinan itu sendiri merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi kerja dan merupakan aktivitas utama untuk pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas paling tidak harus memiliki kepribadian yang kuat, memahami tujuan dengan baik, memiliki pengetahuan yang luas dan memiliki profesional yang terkait dengan bidang tugasnya. Kepribadian yang kuat dapat dilihat dari sifat-sifat seperti keberanian, kejujuran, semangat, kepekaan sosial dan sebagainya.<sup>27</sup>

Mulyasa mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina agar maksud manusia sebagai media manajemen akan bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi negara secara efektif dan efisien.<sup>28</sup> Sedangkan menurut Gibson, kepemimpinan adalah

---

<sup>25</sup> Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Jilid 1 dan 2, (Jakarta: Salemba Empat. 2008). h.43

<sup>26</sup> Syafaruddin. *Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan: konsep, strategi, dan aplikasi*. (Gramedia Widiasarana Indonesia. 2002). h.23

<sup>27</sup> *Ibid*, h.24

<sup>28</sup> Mulyasa, E. *Manajemen pendidikan karakter*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2011). h.32

suatu upaya menggunakan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan.<sup>29</sup>

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum. Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku. Menurut Stephen P Robbins dalam T. Hermaya mengatakan bahwa : “Teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif.”<sup>30</sup> Teori perilaku ini tidak hanya memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan, tetapi juga mempunyai implikasi nyata yang cukup berbeda.

Selanjutnya Robbins dalam buku yang sama mengemukakan bahwa terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan adalah:

1. Dorongan, pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi.
2. Kehendak untuk memimpin, pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.
3. Kejujuran yang integritas, pemimpin yang membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu.
4. Kepercayaan diri, para pengikut melihat pemimpinannya tidak ragu akan dirinya.
5. Kecerdasan, pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu

---

<sup>29</sup> Gibson, I. D. *Organizations*. (USA: Irwin. 1997), h.21

<sup>30</sup> Robbins, S. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. (Jakarta: PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. 2006). h.22

untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.

6. Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri, dan hal-hal teknis.<sup>31</sup>

Sejalan dengan uraian diatas kepemimpinan dalam organisaasi sekolah secara umum sama. Kepala sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus, mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Menurut Wursanto, kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik adalah seorang kepala sekolah yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan keterampilan profesional dan pengetahuan administrasi dan pengawasan.<sup>32</sup> Sedangkan Mulyasa menjelaskan bahwa kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisa dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.<sup>33</sup>

Sementara Rahman dkk mengungkapkan “Kepala Sekolah adalah seorang guru (Jabatan Fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah).<sup>34</sup> Didalam hubungan dengan misi pendidikan, kepemimpinan menurut Mangkunegara dapat diartikan sebagai usaha kepala sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan kepada para personil

<sup>31</sup> Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge,... *Ibid.* h.22

<sup>32</sup> Wursanto. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi.* (Yogyakarta: Andi Offset. 2002). h.19

<sup>33</sup> Mulyasa, E. *Kurikulum tingkat satuan pendidikan sebuah panduan praktis.* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2007). h.13

<sup>34</sup> Rahman, N. *Peran Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.* Diakses pada tanggal 22 Januari 2018 pukul 20.00 WIB dari [https://kepemimpinankepala.sekolah.com\(2006\)](https://kepemimpinankepala.sekolah.com(2006)).

pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.<sup>35</sup>

Jadi, dari pendapat para ahli dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya kepala sekolah dalam rangka mempengaruhi, mendidik, mendorong, mengawasi, memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## 2. Teori-teori Kepemimpinan

Kepemimpinan menduduki peran penting karena dapat menggerakkan organisasi kearah tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Suharsaputra ada beberapa teori kepemimpinan antara lain :<sup>36</sup>

### a. Teori Sifat

Teori ini memandang bahwa sifat-sifat memainkan peranan penting dalam membedakan antara kepemimpinan dengan bukan pemimpin. Seorang pemimpin adalah meraka yang mempunyai sifat-sifat tertentu yang khas. Teori sifat pada dasarnya merupakan teori yang menitik beratkan pada karakteristik yang melekat dalam diri seorang pemimpin.

### b. Teori Perilaku

Teori ini berpandangan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang paling utama bagi kinerja, dalam hubungan ini kepemimpinan dilihat dari perilaku seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin.

---

<sup>35</sup> Mangkunegara, A. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (Jakarta: Ghalia Indonesia. 1987). h.27

<sup>36</sup> Suharsaputra, U. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Refika Aditama. 2010). h. 17-19

### c. Teori Kontingensi

Teori ini didasarkan pada pandangan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok tergantung pada situasi ini. Ini berarti bahwa seorang pemimpin harus dapat menyelesaikan perilaku dan gayanya dengan situasi yang ada.

### d. Teori Kepemimpinan Transformasional

Perubahan yang sangat cepat serta ketatnya persaingan dalam berbagai bidang kehidupan manusia telah mendorong berbagai upaya untuk menghadapi secara efektif. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan yang berkembang seiring dengan berbagai perubahan cepat yang terjadi. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan.

## 3. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Guru yang berkompeten bukanlah sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sesungguhnya dan komprehensif. Salah satu upaya tersebut adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah.

Mulyasa menyebutkan kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan berbagai tugas dan fungsi yang harus diembannya dalam mewujudkan sekolah efektif, produktif, mandiri, dan akuntabel.<sup>37</sup> Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan seluruh potensi yang ada di sekolah dengan optimal sehingga guru, staff, dan pegawai lainnya merasa

---

<sup>37</sup> Mulyasa, E. *Kurikulum yang disempurnakan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2006). h.13

ikut terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberikan kepuasan bagi *stakeholder* sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan teladan yang baik bagi guru dan staff pegawai lainnya.

Untuk menjadikan tugas tersebut kepala sekolah harus mampu bekerjasama dengan bawahannya. Kepala sekolah harus tahu fungsi dan perannya sebagai pemimpin. Menurut Rahmi peran utama yang harus diemban kepala sekolah yang memberdayakan dari jabatan-jabatan kepala lainnya adalah peran sebagai pemimpin pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki kepala sekolah untuk mengemban tanggung jawabnya secara berhasil. Kualitas yang dimaksud adalah:

- a. Kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (visi) dan bagaimana mencapainya (misi).
- b. Kepala sekolah perlu memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi. Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlukan seseorang dalam melaksanakan sesuatu.
- c. Kepala sekolah harus memiliki sesuatu karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya. Integritas adalah ketaatan pada nilai-nilai moral dan etika yang diyakini seseorang dan membentuk perilakunya sebagai manusia yang berbakat dan bermartabat diantaranya: dapat dipercaya, konsisten, komitmen, bertanggung jawab, dan secara emosional terkendali.<sup>38</sup>

Menurut Wibowo peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan yaitu sebagai berikut:

---

<sup>38</sup> Rahmi, B. M. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(2). (2014).



- a. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada guru dan staff.<sup>39</sup>

Menurut Ariwibowo sekolah yang efektif, bermutu, dan berfavorit tidak lepas dari peran seorang kepala sekolahnya.<sup>40</sup> Kepemimpinan kepala sekolah memerlukan perhatian yang paling utama melalui kepemimpinan yang baik, kita harapkan lahirnya tenaga-tenaga yang berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja, yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan tenaga-tenaga yang berkualitas, tenaga yang sudah siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri, serta masyarakat lainnya.

Menurut Apriyani dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, kepala sekolah mempunyai lima macam posisi, yaitu sebagai manajer, administrator, motor penggerak hubungan dengan masyarakat, pemimpin dan sebagai supervisor.

- a. Manager  
Fungsi manajer atau manajemen; Perencanaan, Pengorganisasian, Pengaktifan/penggerakan dan Pengendalian.
- b. Administrator  
Jenis-jenis administrasi: pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, pengendalian, humas, dan prasarana.
- c. Motor Humas  
Memajukan dan mendinamiskan hubungan kerjasama sekolah dan masyarakat dengan memperhatikan: budaya, tingkat sosial, ekonomi, dan religi.
- d. Pemimpin  
Mempengaruhi para personalia pendidikan agar dapat dan mau bekerja dengan baik. Faktor-faktor pendukungnya: komunikasi, kepribadian, keteladanan, tindakan dan memfasilitasi.

---

<sup>39</sup> Wibowo, S. *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. (Jakarta: Rajawali Press. 2010). h.12

<sup>40</sup> Ariwibowo, R. N. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu). *Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro*. (2011).

e. Supervisor

Membina para guru menjadi profesional, yang diperhatikan dan dikembangkan: pribadi guru, peningkatan profesi yang kontinu, proses pembelajaran, penugasan materi pembelajaran, keragaman kemampuan guru, keragaman daerah, kemampuan guru bekerjasama dengan masyarakat.<sup>41</sup>

Fungsi kepala sekolah menurut Mulyasa adalah sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator* (EMASLIM) Penjelasan masing-masing fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut:<sup>42</sup>

a. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Kepala sekolah harus memiliki strategis yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan disekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching, moving class* dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

b. Kepala sekolah sebagai *manajer*

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

c. Kepala sekolah sebagai *administrator*

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia,

<sup>41</sup> Apriyani, R. *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru Di Sekolah Dasar Islam Terpadu (Sdit) Nurul Hadi Samarinda*. (2015).

<sup>42</sup> Mulyasa, E. *Menjadi guru profesional menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2005). h.32

mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

d. Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip :

- 1) Hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hirarkis,
- 2) Dilaksanakan secara demokratis,
- 3) Berpusat pada tenaga kependidikan (guru),
- 4) Dilakukan berdasar kebutuhan tenaga kependidikan (guru),
- 5) Merupakan bantuan profesional. Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

e. Kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

f. Kepala sekolah sebagai inovator

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru,

mengintegritaskan setiap kegiatan disekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

g. Kepala sekolah sebagai *motivator*

Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

#### 4. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Masalah yang utama dalam kepemimpinan menurut Fiedler yaitu, bagaimana seseorang yang dapat menjadi seorang pemimpin, bagaimana para pemimpin itu berperilaku dan, apa yang membuat pemimpin itu berhasil.<sup>43</sup> Untuk memberikan pemecahan persoalan yang terkandung didalam ketiga permasalahan tersebut ada beberapa pendekatan studi kepemimpinan yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional. Berikut uraian keempat macam pendekatan tersebut:

a. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Pendekatan ini memandang bahwa pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mempunyai sejumlah kewibawaan yang menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

---

<sup>43</sup> Fiedler, F.E. dan Charmer, M.M. *leadership and Effective Management*. (Glenview Illinois: Scott, Foresman and company. 1974). h. 9

Iskandar mengemukakan bahwa berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber kewibawaan tersebut, yaitu:

- 1) *Legitimate power*, artinya bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk mematuhiinya,
- 2) *Coersive power*, artinya bawahan mengerjakan sesuatu agar terhindar dari hukuman pemimpin,
- 3) *Reward power*, yaitu bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan dari pemimpin,
- 4) *Referent power*, yaitu bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum membutuhkan untuk menerima restu pemimpin.
- 5) *Expert power*, yaitu bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.<sup>44</sup>

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan guru sebagai bawahan. *Legimate* dan *Coersive power* memungkinkan kepala sekolah dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan.<sup>45</sup>

Sementara itu, dengan *Reward power* memungkinkan kepala sekolah memberdayakan guru secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari kepala sekolah merupakan motivasi berharga bagi guru untuk menampilkan performan

---

<sup>44</sup> Iskandar, U. Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan (J-VIP)*, 10(1). (2013), h.24

<sup>45</sup> *Ibid*, h.25

terbaiknya. Selanjutnya dengan *Referent* dan *Expert power* keahlian dan perilaku kepala sekolah yang implementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.<sup>46</sup>

b. Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan ciri-ciri individual pemimpin yang efektif. Kebanyakan dirancang untuk mengidentifikasi ciri khas yang bersifat intelektual, emosional, fisik, dan ciri khas personal lain dari pemimpin yang berhasil. Keberhasilan pemimpin dipandang karena daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

Hollander mengemukakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki sesuatu kombinasi sifat-sifat kepribadian tetapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu, mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, tujuan dari pada pengikutnya.<sup>47</sup> Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keberhasilan atau (skill) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seorang pemimpin berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.<sup>48</sup>

c. Pendekatan Perilaku (*the behavior approach*)

Pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan pemimpin

<sup>46</sup> *Ibid*, h.27

<sup>47</sup> Hollander, E. P. Organizational leadership and followership. *Social Psychology at Work. Essays Psychology Revivals*, (2013). h.69.

<sup>48</sup> Yukl, G. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*,( 15(2), 1989). 251-289.

dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara memberi semangat kerja, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan.

Perilaku seorang pemimpin yang efektif menurut pendekatan perilaku pemimpin yaitu kepemimpinan memiliki paling tidak dua dimensi yang lebih kompleks di bidang teori pendahulunya yaitu genetik dan trait (sifat), gaya kepemimpinan lebih fleksibel, yang dapat dipelajari, pemimpin dapat mengganti atau memodifikasi orientasi tugas atau pada manusianya sesuai kebutuhan, efektivitas kepemimpinan tergantung pada kebutuhan dan situasi yang dihadapi.<sup>49</sup>

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan pemimpin dari sifat pribadi atau kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaannya. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi.<sup>50</sup>

#### d. Pendekatan Situasional (*situasional approach*)

Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung dari situasi yang menyatakan bahwa efektivitasnya kepemimpinan dari penyesuaian antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi. Pendekatan situasional atau pendekatan kontigensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang

---

<sup>49</sup> Mulyasa, E. *Manajemen pendidikan karakter*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2011), h.42

<sup>50</sup> *Ibid*, h.43

berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.<sup>51</sup>

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara memimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Halipah menegaskan, di bidang kepala sekolah, kualitas kepemimpinan yang paling penting dapat diklasifikasikan menjadi empat kategori pokok yang saling berhubungan dan interpenden, yakni : *personality, purposes, knowledge, professional skills*.<sup>52</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah usaha kepala sekolah yang menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberikan dorongan, dan memberikan bantuan kepada guru. Indikatornya adalah

- 1) kepribadian yang kuat mengidentifikasi adanya kepemimpinan yang berkualitas.
- 2) pemahaman terhadap visi dan misi, tujuan dapat dilihat dari kesesuaian kemampuan konsep dengan aksi dan sasaran-sasaran yang ditetapkan.

---

<sup>51</sup> Halipah. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Stress Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Sekolah Dasar Negri di Tegal Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, (2015). h. 1065-1075

<sup>52</sup> *Ibid*, h.1075



- 3) knowledge: pengetahuan yang luas yaitu memahami kondisi tenaga kependidikan baik guru maupun non guru, memahami kondisi peserta didik, memahami karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan dan saran-saran serta kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinan.
- 4) keterampilan mengambil keputusan: kecerdasan, kreativitas, serta kearifan kepala sekolah dalam menemukan solusi terhadap setiap persoalan yang dihadapinya.
- 5) kemampuan berkomunikasi: kemampuan berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.<sup>53</sup>

Oleh karena itu dalam usaha menumbuhkan dan mengoptimalkan OCB di sekolah, diperlukan dukungan dan peran dari kepala sekolah. Didalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, seorang guru akan sangat membutuhkan adanya dorongan semangat, bimbingan dan arahan dari pimpinan mereka. Kepemimpinan dapat mempen garuhi bawahan melalui terciptanya rasa percaya para bawahan kepada pemimpinnya. Penyampaian inspirasi kepada para bawahan adalah suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang menjadi model bagi bawahannya dapat meningkatkan OCB melalui beberapa cara. Pemimpin yang memberikan contoh untuk melakukan OCB, akan memotivasi bawahannya untuk melakukan OCB.

## **B. *Organizational citizenship behavior (OCB)***

### **1. Pengertian *organizational citizenship behavior (OCB)***

Organizational citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.<sup>54</sup> Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sejalan dengan di atas, OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. OCB ini mengacu pada konstruk dari “extra-role behavior”, di definisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi, yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian OCB merupakan perilaku yang fungsional, extra-role, prososial yang mengarahkan individu, kelompok atau organisasi.

OCB pertama kali di populerkan oleh Organ kemudian dikembangkan oleh tokoh-tokoh lain. OCB dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi, yang dilakukan atas suka rela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi.

---

<sup>54</sup> Luthans, F. *Organizational Behavior. International Edition*, 7th Ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2006).

Podsakoff et al. mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.<sup>55</sup> Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal.

Tokoh lain seperti Smith juga menyebutkan OCB adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal. OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.<sup>56</sup>

Dari definisi OCB diatas penulis mensintesisasikan OCB guru merupakan perilaku guru yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal . merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang guru, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Perilaku atau peranan yang dilakukan oleh karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan. Berbagai pendapat yang mengemukakan tentang pentingnya

---

<sup>55</sup> Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), (2000). h.513-563.

<sup>56</sup> Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, (1983). h.653.

perilaku karyawan yang mau bekerja melebihi deskripsi jabatan yang ada antara lain seperti yang dikemukakan oleh Robbins yang menyatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan.<sup>57</sup> Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting.

Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Menurut Robbins, fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.<sup>58</sup> Dari beberapa defenisi tokoh di atas dapat menyimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku yang bersifat suka rela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, tidak diperintahkan secara formal.

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia selalu digerakkan oleh hal-hal yang tidak untuk menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain ikhlas

---

<sup>57</sup> Robbins. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2002). h.17

<sup>58</sup> *Ibid.*

semata-mata hanya ingin mengerjakan amal yang saleh, dan hal ini dijelaskan dalam Q.S Al-Kahfi : 110

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَاحِدٌ ۖ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ ۚ أَحَدًا ﴿١١٠﴾

Terjemahnya : *Katakanlah: Sesungguhnya Aku Ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barang siapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya".*

Kemudian jika guru dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan guru menurun, karena guru dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. Bateman menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.<sup>59</sup>

Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melakukan suatu yang lebih hanya terjadi jika guru memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. OCB merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri

<sup>59</sup> Bateman, T. S., & Organ, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), (1983). h. 587-595

sendiri, tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan.<sup>60</sup>

OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian serta kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.<sup>61</sup>

Kemudian juga akan mempengaruhi keputusan kompensasi, promosi dan pelatihan serta memiliki efek yang penting terhadap kinerja keuangan. Selain itu OCB akan menerangkan proporsi *halo effect* dalam penilaian kinerja dan merupakan determinan bagi program manajemen sumber daya manusia dalam mengawasi, memelihara, dan meningkatkan sikap kerja yang akumulasinya akan berpengaruh pada kesehatan psikologi, produktivitas dan daya pikir pekerja.<sup>62</sup>

Perilaku tersebut tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi. Eisenberger mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan guru dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka.

---

<sup>60</sup> *Ibid.*

<sup>61</sup> Arikunto, S. *Penilaian dan Penelitian Bidang Bimbingan dan Konseling*. (Yogyakarta: Aditya Media. 2011). h.29

<sup>62</sup> *Ibid.*

Persepsi guru yang baik terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa “hutang budi” dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor *Organizational citizenship Behavior* (OCB). Simanjutak mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja guru.<sup>63</sup> Siagian menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi.<sup>64</sup>

Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka. Sebelum Organ mengintroduksi Konsep OCB menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi. Konsep ini mengarahkan organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif, dan *responsive*. Menurut Organ et al. terdapat lima dimensi OCB sebagai berikut<sup>65</sup>:

1. *Altruism* ialah perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. Hal ini meliputi : perilaku membantu orang tertentu menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya overload, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan

---

<sup>63</sup> Simanjutak, F. D., & Calam, A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara. *Jurnal Saintikom*, (2012). h.79-86.

<sup>64</sup> Siagian, S. P. *Teori Pengembangan Organisasi*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1995). h.57

<sup>65</sup> Organ, D. W., & Ryan, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), (1995). h.775-802.

waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan, menjadi sukarelawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta, membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan hingga membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

2. *Civic Virtue* ialah menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah. Secara umum, hal ini berarti: keterlibatan seseorang dalam fungsi-fungsi organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, serta membantu mengatur kebersamaan secara departemental.
3. *Conscientiousness* ialah perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.
4. *Sportmanship* ialah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
5. *Sportmanship* ialah menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang mengindikasikan tanggungjawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur- prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.<sup>66</sup>

Menurut Organ Podsakoff dan MacKenzie dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood, secara spesifik OCB dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal :

1. Mendorong peningkatan produktifitas manajer dan karyawan
2. Mendorong penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik.
3. Mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumber daya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan.
4. Memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja.

---

<sup>66</sup> Organ, D. W., & Ryan, K. A, *Ibid.*



5. Lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja.
6. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman variasi kinerja masing- masing unit organisasi.
7. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.<sup>67</sup>

Van Dyne et al. dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood, bahkan sudah mengembangkan kerangka hubungan antara OCB, modal sosial, dan kinerja organisasi<sup>68</sup>. Dijelaskan lebih lanjut bahwa dimensi OCB meliputi loyalitas, kepatuhan, partisipasi fungsional, partisipasi sosial dan partisipasi advokasi, berinteraksi dengan modal sosial yang dimiliki organisasi yaitu dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB**

Rahmayanti mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB antara lain kepuasan kerja, persepsi karyawan terhadap organisasi, karakteristik karyawan seperti pertentangan individu dengan kultur organisasi, serta hubungan antara atasan dengan bawahan. Kreitner, mengatakan bahwa faktor kepemimpinan dan karakteristik dari lingkungan kerja lebih baik menentukan perilaku anggota organisasi, daripada faktor kepribadian, sehingga mempengaruhi suasana kerja. Suasana kerja merupakan sesuatu yang terdapat di dalam lingkungan kerja yang

---

<sup>67</sup> Organ, D. P. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications. (2006).

<sup>68</sup> Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), (1994). h.765-802.

dirasakan oleh karyawan serta merupakan ciri khas instansi tersebut.<sup>69</sup> Morrison, menyebutkan 6 (enam) dimensi suasana kerja yaitu: kesesuaian perasaan (conformity), tanggungjawab (responsibility), peraturan (standard), penghargaan (reward), keterbukaan (clarity) dan kerjasama (team spirit).<sup>70</sup>

### 1. Budaya dan Iklim Organisasi.

Menurut Organ, terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB.<sup>71</sup> Sloat berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka, merasa puas akan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas, percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.<sup>72</sup>

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Didalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

<sup>69</sup> Kreitner, R. K. *Organizational Behavior. Key Concepts, Skill & Best.* (San Fransisco: McGraw- Hill. 2010).

<sup>70</sup> Morrison, E. W. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), (1994). 1543-1567.

<sup>71</sup> Organ, D. W., & Konovsky, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), (1989). h.157.

<sup>72</sup> Sloat, K. C. Organizational citizenship. *Professional safety*, 44(4), (1999). h.20.

Konovsky dan Pugh dalam Emanuel menggunakan teori pertukaran sosial (social exchange theory) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (sense of belonging) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship behavior*.<sup>73</sup>

## 2. Kepribadian dan suasana hati (*mood*)

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. Emanuel dalam George dan Brief berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Meskipun suasana hati sebagian dipengaruhi oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok terjadinya faktor-faktor keorganisasian. Jadi jika organisasi sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

## 3. Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support*

Emanuel dalam Studi Shore dan Wayne mengemukakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi prediktor OCB. Pekerja yang merasa didukung organisasi, akan memberikan timbal baliknya (feedback) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Konovsky, M. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of management journal*, 37(3), (1994). h.656-669.

<sup>74</sup> Emanuel, A. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, loyalitas Karyawan, dan Perilaku Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Efektivitas Organisasi pada PT. Wirajaya Anugrah Perkasa. *Doctoral dissertation*. (2011).

#### 4. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan.

Emanuel mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.<sup>75</sup>

#### 5. Masa Kerja.

Garg dan Rastogi mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh pada OCB.<sup>76</sup> Hal yang sama juga dikemukakan oleh Emanuel dalam Sommersetal Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel- variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan OCB.<sup>77</sup> Karyawan yang telah lama bekerja akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat dengan organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percayadiri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

#### 6. Jenis Kelamin (gender).

Koberg mengemukakan bahwa perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Wayne juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong

---

<sup>75</sup> *Ibid.*

<sup>76</sup> Garg, P., & Rastogi, R. Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20(7), (2006). h.529-541.

<sup>77</sup> Emanuel, *Ibid.*

wanita lebih besar daripada pria. Goodman juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in-role mereka dibanding pria.<sup>78</sup>

Berdasarkan teori dari hasil penelitian, OCB ini dipengaruhi oleh banyak faktor. Tiga faktor penting yang mempengaruhi OCB adalah, kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi.

### C. Kajian Relevan

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian, maka peneliti mencantumkan penelitian sebelumnya yang telah diteliti oleh peneliti lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

1. Penelitian oleh Effie Rahmawati (Pasca Sarjana IAIN Antasari Banjarmasin, 2013). Judung penelitian *Hubungan Kompetensi Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kompetensi Guru PAI SMPN se Kabupaten Tanah Laut*. Dari hasil analisis data yang diperoleh saudari Effie Rahmawati, ia menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kompetensi pengawas dengan kompetensi guru yaitu 0,499, dengan pengaruh sebesar 36,9%. Dan terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi guru, yaitu 0,758 (68,2%). Serta terdapat hubungan yang positif antara kompetensi pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah

---

<sup>78</sup> Koberg, C. S., Wayne Boss, R., Goodman, E. A., Boss, A. D., & Monsen, E. W. Empirical evidence of organizational citizenship behavior from the health care industry. *Intl Journal of Public Administration*, (2005). h.417-436.

dengan kompetensi guru PAI secara bersama-sama, dan hubungannya cukup besar yaitu 0,830 (66,5%).<sup>79</sup>

2. *Kedua*, Yati Ruhayati, *dkk*, (2009), dengan judul penelitian, “*Kontribusi Layanan Supervisi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Fasilitas Pembelajaran Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Jasmani SMPN Se Kota Cimahi.*” Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan dan informasi mengenai kontribusi layanan supervise, kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas pembelajaran terhadap kinerja guru pendidikan jasmani di SLTP se Kota Cimahi. Dari hasil penelitian ini yang ditemukan oleh saudarai Yati Ruhayati layanan supervisi mempunyai kontribusi sebesar 73,45%, kepemimpinan kepala sekolah sebesar 31,36%, dan fasilitas pembelajaran sebesar 33,2~10. Artinya variabel-variabel yang menjadi faktor-faktor yang memberikan kontribusi terhadap kinerja guru pendidikan jasmani. Untuk itu diperlukan upaya dari institusi pendidikan dasar di Kota Cimahi dengan memberikan arahan kepada pimpinan sekolah dasar untuk bekerja lebih optimal.<sup>80</sup>

Peneliti telah melakukan penelusuran terhadap karya dan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya, dan menjadi bahan yang amat berharga bagi penulis, terutama untuk memberikan gambaran sebelumnya terkait perilaku kesukarelaan guru di sekolah, begitu juga sumber-sumber lain yang membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam

---

<sup>79</sup> Effie Rahmawati, “*Hubungan Kompetensi Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kompetensi Guru PAI SMPN se Kabupaten Tanah Laut*” (Tesis Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin, 2013).

<sup>80</sup> Yati Ruhayati, *Kontribusi ...*, h.1-14

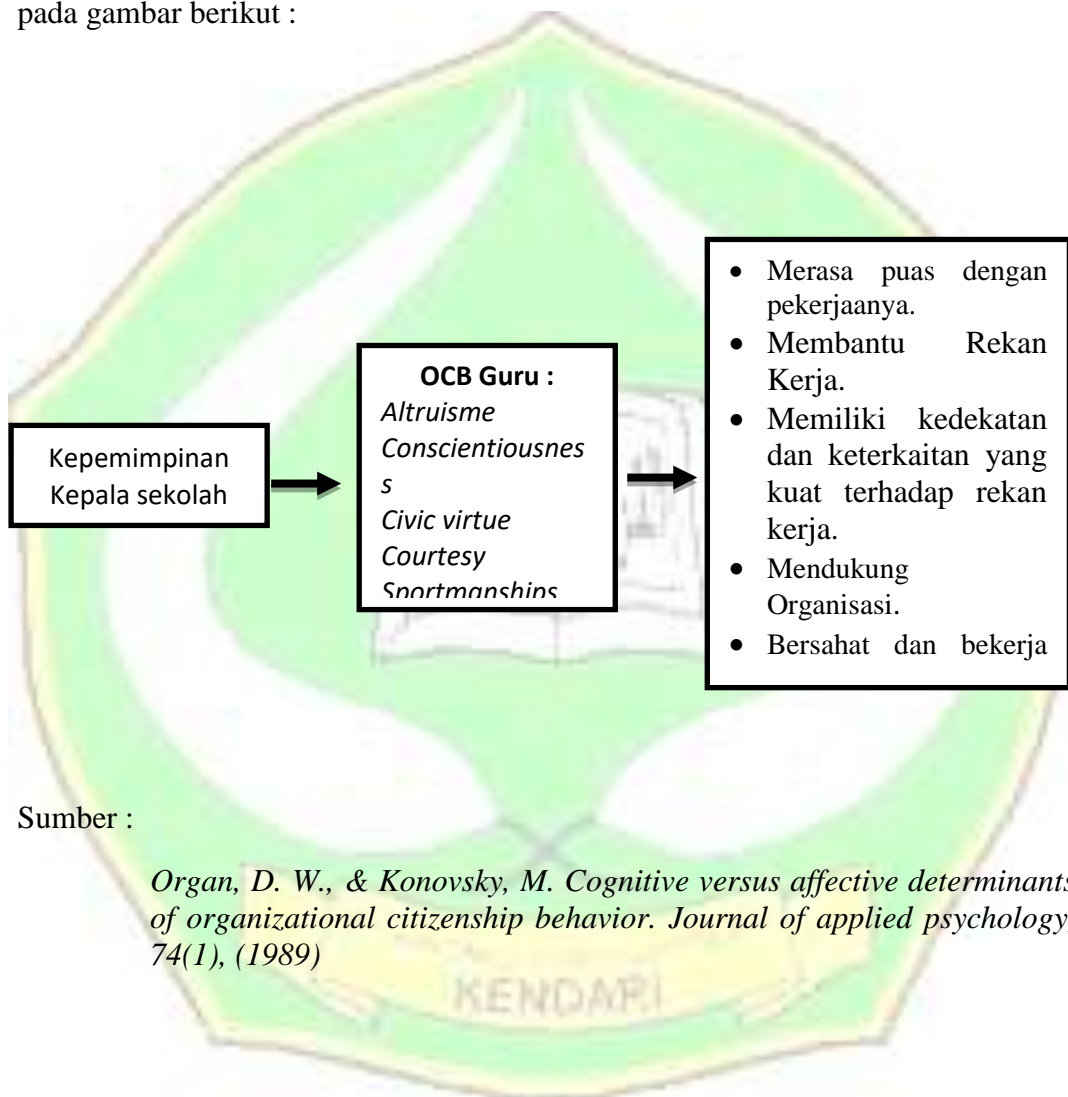
meningkatkan perilaku kesukarelaan guru di sekolah, sehingga penulis memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada para peneliti sebelumnya karena dengan penelitian sebelumnya menjadi bahan yang sangat berguna bagi penulis. Dalam penulisan skripsi ini, penulis mencoba mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (perilaku kesukarelaan) di SMK Negeri I Molawe Kabupaten Konawe Utara.

Berdasarkan penelitian yang relevan terdapat persamaan dan perbedaan yang dilakukan peneliti, Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah. Adapun perbedaan pada penelitian ini adalah tempat dan waktu penelitian. Dibandingkan dengan peneliti, peneliti sebelumnya yang lebih membahas kepada kepemimpinan kepala sekolah saja. Peneliti disini akan lebih memfokuskan kepada kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (perilaku kesukarelaan) di SMK Negeri I Molawe Kabupaten Konawe Utara.

#### **D. Kerangka Pikir**

Kerangka pemikiran dibangun atas kewajiban dan peran kepala madrasah sebagai supervisor berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang menetapkan lima dimensi kompetensi yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Maka kepala madrasah memiliki otoritas untuk melakukan supervisi terhadap guru-guru. Sedangkan model supervisi yang bisa dipraktikkan adalah model supervisi ilmiah, klinis dan artistik. Kemudian

dari model supervisi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah inilah dapat mempengaruhi terhadap perilaku organisasi guru yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada SMK Negeri I Molawe Kecamatan Molawe Kabupaten Konawe Utara. Kerangka pemikiran dapat dijelaskan pada gambar berikut :



Sumber :

*Organ, D. W., & Konovsky, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. Journal of applied psychology, 74(1), (1989)*