

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Setiap bangsa memiliki kebutuhan untuk berkembang, termasuk bangsa Indonesia. Perkembangan suatu bangsa dapat dipengaruhi oleh mutu pendidikan. Pendidikan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dijalankan dengan sengaja, teratur dan berencana dengan maksud mengubah dan mengembangkan perilaku yang diinginkan. Pendidikan juga merupakan sarana dan wahana yang strategis di dalam pengembangan sumber daya manusia. Budaya organisasi tempat bekerja, berbagai macam tunjangan kesejahteraan, jaminan kerja yang baik dan motivasi kerja merupakan beberapa faktor yang mempengaruhi untuk meningkatkan profesionalnya seorang pegawai yang berada dilingkungan tersebut (Kamilin, 2013).

Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku (Koesmono, 2005). Menurut Schein (1985), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut

telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda tiap organisasi, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan ada organisasi yang memiliki budaya yang lemah (Khoirusmadi, 2011).

Budaya organisasi yang kohesif atau efektif menurut Anderson dan Kryprianou (dalam Handayani, 2008) dapat dilihat melalui beberapa aspek, salah satunya kepemimpinan yaitu suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Tujuan dan efektifitas suatu organisasi akan tercapai apabila kepemimpinan yang ada berjalan dengan baik. Artinya, pemimpin mendapat masukan (*considerate*) dan didukung oleh bawahan (*supportive*).

Setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi,

teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup kepemimpinan. Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada pemimpinnya. Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi (Nurjanah, 2008).

Salah satu fenomena yang terdapat di sekolah, khususnya Sekolah Menengah Umum Negeri 4 Bengkalis adalah kegiatan setiap hari Kamis pagi, sebelum memulai aktivitas belajar mengajar seluruh pegawai sekolah tak terkecuali guru, pegawai *cleaning service*, pegawai tata usaha, *security* dan siswa mengutip sampah di perkarangan sekolah. Hari Jumat pagi membaca Surat Yasin begitu juga hari Sabtu pagi seluruh pegawai dan siswa melakukan senam sehat terlebih sebelum memulai proses belajar. Aktivitas tersebut dilakukan secara rutin terus menerus oleh pihak sekolah sehingga menimbulkan nilai-nilai tersendiri bagi sekolah yang dilakukan secara bersama dan menjadi sebuah budaya organisasi disekolah tersebut.

Menurut Bass dan Avolio (1993), budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang

berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi.

Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan (Reksohadiprojjo & Handoko, 2000). Menurut Hasibuan (2000) budaya organisasi merupakan faktor situasional yang efektif dalam menetapkan bagaimana gaya kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap bawahan dalam mencapai tujuan, mampu memberikan motivasi untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif serta dapat menjadi panutan bagi bawahan.

Kepala sekolah dan pegawainya memiliki budaya organisasi yang sama dan tercermin melalui interaksi sehari-hari. Melalui interaksi ini, terbentuklah suatu organisasi sekolah yang memiliki ciri tersendiri yang membedakannya dari organisasi lain. Wewenang formal yang dimiliki kepala sekolah memungkinkan tercipta dan terkelolanya perubahan melalui transformasi budaya organisasi sekolah bersangkutan. Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya akan berusaha menerapkan kebijakan yang dirasa tepat bagi keberhasilan sekolah. Kebijakan kepala sekolah merupakan implementasi dari gaya kepemimpinannya dalam memimpin sekolah. Gaya kepemimpinan inilah yang selanjutnya akan mempengaruhi budaya organisasi semua bawahan termasuk para guru dan pegawai lainnya Kepala sekolah tersebut akan terus mengoptimalkan usaha mereka ke arah tujuan yang ingin dicapai sekolah (Jati, 2012).

Setelah melakukan observasi di SMA Negeri 4 Bengkalis tanggal 3 Juni 2013, disimpulkan beberapa hal di antaranya kepala sekolah tidak

mempermasalahkan budaya organisasi yang berhubungan dengan seragam dinas pada setiap hari Jumat dimana corak dan variasi baju setiap pegawainya bersifat bebas atau tidak seragam meskipun pakaian Melayu sudah diterapkan selama bertahun-tahun, begitu juga hari sabtu dengan baju olahraganya. Berkaitan dengan kultur yang positif dalam interaksi sesama anggota adalah tidak adanya budaya mengucapkan selamat pagi kepada rekan kerja untuk saling meningkatkan motivasi pegawai, tidak adanya pemberian penghargaan tahunan bagi pegawai yang berprestasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryo (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dengan komponen budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan. Pada penelitian tersebut, tingginya budaya organisasi disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berada dalam diri seseorang yang berprofesi sebagai pengelola panti asuhan. Begitu juga halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Herminingsih (2011), bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap budaya organisasi pada Bank Mandiri Wilayah VII (Jawa tengah dan Yogyakarta).

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan membantu budaya organisasi untuk menunjang kinerja personal maupun organisasi dan berusaha mengubah sikap dan perilaku kerja bawahan dengan membangun kesadaran para bawahannya mengenai pentingnya nilai dan mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan suatu organisasi, (Maryam, 2009).

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990). Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi pegawai dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para pegawai akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka (Darwito, 2008).

Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat dimana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan dalam perubahan yang terus menerus dan tidak menentu tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. Leithwood dan Jantzi menulis bahwa penerapan model kepemimpinan ini sangat bermanfaat untuk: (1) membangun budaya kerjasama dan profesionalitas di antara para pegawai, (2) memotivasi

pimpinan untuk mengembangkan diri, dan (3) membantu pimpinan memecahkan masalah secara efektif. Budaya kerjasama dan profesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akan memfasilitasi pegawainya untuk berdialog, berdiskusi, dan merencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkan mereka untuk saling mengingatkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. (dalam Khoirusmadi, 2011).

Menurut Tichky & Devanna (dalam Jewell & Siegall, 1998), pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional mengenali kebutuhan akan perubahan organisasi, kemampuan melihat masa depan, mobilisasi komitmen terhadap penglihatan ke depan, pembentukan budaya perusahaan untuk mendukung perubahan, dan melihat sinyal perubahan yang baru. Bass & Avolio, 1997 (dalam Muenjohn & Armstrong, 2008), menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional biasanya menampilkan perilaku mereka yang diasosiasikan dengan empat karakteristik (dimensi-dimensi) sebagai berikut: *Idealized Influence* digambarkan ketika seorang pemimpin dapat menjadi teladan bagi pengikutnya dan mendorong para pengikut untuk berbagi visi dan tujuan bersama dengan memberikan visi yang jelas dan rasa mencapai tujuan yang kuat. *Inspirational Motivation* mewakili perilaku ketika seorang pemimpin mencoba untuk mengekspresikan pentingnya tujuan yang diinginkan dengan sederhana, mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan menyediakan pekerjaan yang bermakna dan menantang bagi pengikutnya. *Intellectual Stimulation* mengacu pada pemimpin yang menantang ide-ide dan nilai-nilai pengikutnya untuk memecahkan masalah. *Individualised Consideration* mengacu

pada pemimpin yang menghabiskan lebih banyak waktu dan membina pengikutnya serta memberikan perhatian pada pengikutnya dengan dasar individual pengikut.

Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi dan misi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, selain itu juga kepemimpinan model ini memfasilitasi kebutuhan pembelajaran pegawai secara efektif, serta membangun budaya organisasi yang dapat meningkatkan performa organisasinya melalui peningkatan kinerja pegawai dan sebagainya. Perilaku setiap personal sekolah mencerminkan nilai-nilai, norma, dan hubungan sosial yang terjadi di antara mereka. Suatu sekolah mungkin akan menunjukkan semangat kerja tinggi dan penghargaan tulus satu dengan yang lain. Sekolah lain mungkin akan menunjukkan hal sebaliknya. Artinya, setiap sekolah memiliki karakteristik khusus yang terkait erat dengan nilai-nilai yang dianut dan dikembangkan bersama oleh setiap orang di dalam sekolah tersebut (Khoirusmadi, 2011).

Penelitian ini mengambil objek di Sekolah Menengah Atas Negeri 4 Bengkalis. Adapun visi SMA N 4 yaitu membangun generasi cerdas yang religius, berkarakter dan berwawasan lingkungan dan teknologi. Kepala sekolah SMA N 4 melakukan tiga upaya yaitu: *Pertama*, jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Organisasi sekolah tidak lagi dijalankan oleh birokrasi yang kaku dan berbelit-belit, tetapi lebih cenderung dijalankan oleh visi dan tujuan bersama. *Kedua*, para pegawai mengutamakan kepentingan organisasi tidak kepentingan pribadi. Jelas dalam kepemimpinan

yang dijunjung secara transformasional adalah untuk kepentingan organisasi dan instansi yang dipimpinnya. *Ketiga*, adanya partisipasi aktif dari pegawai atau orang yang dipimpin. Karena sebuah organisasi sekolah membutuhkan partisipasi aktif dari pegawai yang ada dalam lingkungan organisasi atau pegawai yang dipimpinnya.

Dari yang telah dipaparkan di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian di SMA Negeri 4 Bengkalis tentang hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan Budaya Organisasi pada Pegawai SMA Negeri 4 Bengkalis”.

B. Rumusan Permasalahan

Sesuai dengan permasalahan yang telah di paparkan pada latar belakang masalah penelitian ini, maka masalah utama yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah “apakah ada hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan budaya organisasi pada pegawai SMA Negeri 4 Bengkalis.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan perspektif kajian psikologi pada umumnya, terutama dalam bidang psikologi kepemimpinan dan psikologi manajemen.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi sekolah, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan yang bermanfaat dan bahan pertimbangan dalam melakukan peranan budaya organisasi sekolah guna menjangkau peningkatan kerja pegawainya
- b. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dipergunakan peneliti lain sebagai bahan referensi mengenai hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi agar terdapat penelitian lanjutan yang lebih luas dan mendalam.