

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

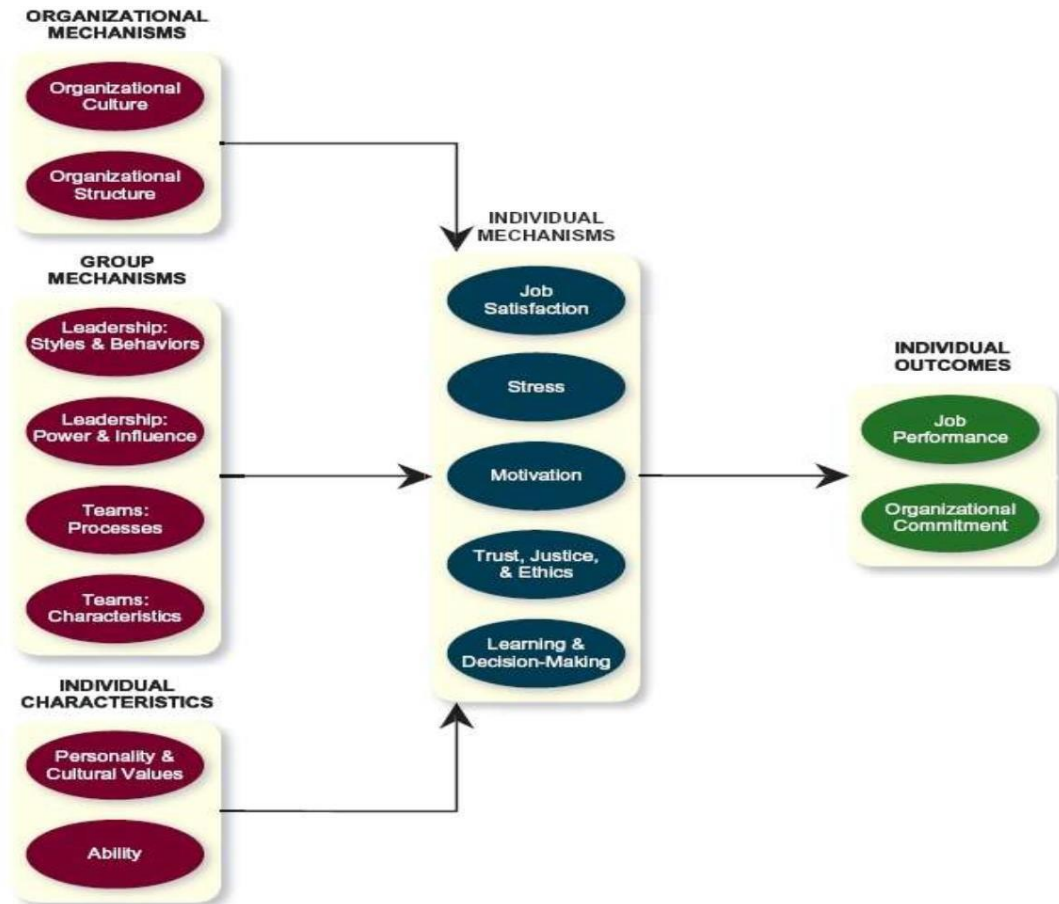
2.1 Kerangka Teoretis

2.1.1 Kinerja Kepala sekolah

Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting. Sonnentag dan Frese (2023) berpendapat kinerja individu merupakan implikasi dari perilaku individu itu sendiri yang dapat memberikan dampak dalam tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, untuk memahami konsep kinerja individu maka konteks yang ingin dicapai dalam organisasi perlu dipahami karena kinerja berkaitan dengan perilaku individu dan hasil kerjanya. Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) berpendapat kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku pegawai yang berkontribusi secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi.

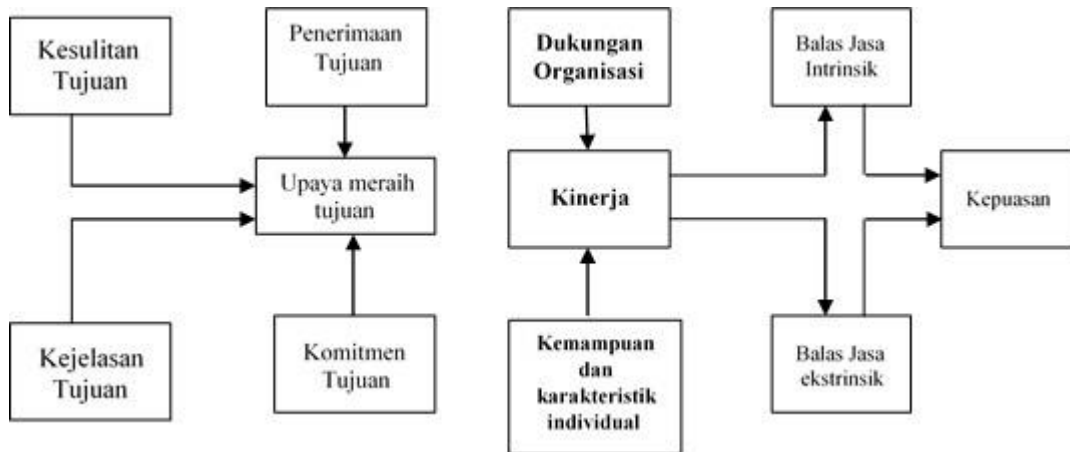
Minner (2022) menekankan adanya kesesuaian perilaku kelompok dengan yang diharapkan organisasi, berbeda dengan pendapat Colquitt, LePine, dan Wesson yang menyatakan kinerja sebagai bentuk perilaku individu. Selanjutnya Griffin (2022) mengatakan perilaku kinerja adalah totalitas perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang diharapkan organisasi untuk ditampilkan.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) menyatakan kinerja individu seperti: kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etnik, belajar dan pengambilan keputusan. Keadaan individu merupakan hasil dari mekanisme organisasi, mekanisme group, dan karakteristik individu, seperti pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1. Hubungan Mekanisme Organisasi, Mekanisme kelompok, Karakteristik Individu, Mekanisme Individu, dan *Performmance*

Kinerja juga dapat ditentukan oleh faktor adanya dukungan organisasi, kemampuan dan karakteristik individual selanjutnya kinerja dapat menentukan balas jasa intrinsik dan ekstrinsik. Hal ini sesuai dengan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan Latham dan Locke (2018) seperti tampak pada Gambar 2.2. Kinerja merupakan faktor yang ditentukan secara langsung oleh dukungan organisasi dan kemampuan individual.



Gambar 2.2. Model yang diperluas dari Teori Penetapan Tujuan

Goal-Setting Theory dikemukakan Latham dan Locke dapat diketahui bahwa untuk mencapai kinerja akan dipengaruhi oleh faktor adanya dukungan dari organisasi, kemampuan diri serta karakteristik individu itu sendiri. Robbins (2018) menyatakan individu yang memiliki *performance* organisasi yang tinggi, menunjukkan loyalitas (komitmen) dan dedikasi terhadap organisasi. Menurut teori ini pegawai yang memiliki *performance* organisasi akan melakukan segala cara agar organisasi mampu mencapai sukses. Hal ini menunjukkan seseorang yang memiliki *performance* organisasi yang tinggi, menunjukkan loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi. (Robbins dan Coulter, 2020) Sementara Luthanss (2018) dalam Model Path Goal Theory dinyatakan kinerja seseorang dipengaruhi faktor lingkungan dengan perantara (mediator) persepsi. Bila persepsi orang tersebut menunjukkan rasa puas, maka dapat dinyatakan orang tersebut puas dengan kinerja yang telah dilakukannya.

Miner (2022) mengemukakan secara umum bahwa kinerja mempunyai empat aspek yaitu: (1) kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas; (2) kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat

dihasilkan; (3) waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu tersebut; dan (4) kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya. Whitmore (2017) menyatakan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan.

Berkaitan dengan kinerja, Bernardin dan Rusel (2022) memberikan definisi tentang *performance* adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sedangkan Prawirosentoso (2019) berpendapat kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Salah satu fokus kinerja dalam pendidikan di sekolah adalah kinerja kepala sekolah.

Kepala sekolah untuk berperan sebagai pimpinan dituntut haruslah menguasai tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat mempersiapkan siswa (tamatan) sesuai dengan usia belajarnya. Kepala sekolah sebagai pelaksana sekaligus pimpinan di sekolahnya diharapkan mampu dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya dalam mengelola sekolah. Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. (Danim, 2022) Sejalan dengan itu, menurut Wahjosumidjo (2021) kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang merupakan tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar.

Kepala sekolah sebagai orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Wahyudi (2019) menyimpulkan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki: keterampilan teknis (*instrumental skill*), keterampilan manusiawi (*humans skill*), dan keterampilan konseptual (*conseptual skill*). Ketiga keterampilan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan teknik (*instrumental skill*) adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar. Keterampilan teknik merupakan keterampilan yang mengetahui tentang metode-metode, proses-proses, prosedur, serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dalam unit organisasi. Dalam hal ini seorang kepala sekolah mampu mewujudkan semua konsep yang telah dibuat kedalam tindakan atau perilaku dalam organisasi, sebab ia berhadapan langsung dengan para pegawai.
- 2) Kemampuan hubungan kemanusiaan (*humans skill*) adalah kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif. Keterampilan manusiawi merupakan keterampilan antar pribadi, yaitu pengetahuan mengenai perilaku manusia, dan proses-proses kelompok,

kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif. Keterampilan manusiawi adalah kemampuan seseorang dalam hal ini manajer dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan.

- 3) Kemampuan konseptual (*conseptual skill*) adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Keterampilan konsep merupakan keterampilan kognitif seperti: kemampuan analitis, berpikir logis, membuat konsep pemikiran induktif, dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konsep termasuk penilaian yang baik, dapat melihat kedepan, intuisi, kreatif, dan kemampuan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala sekolah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertindak laku dan melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerjasama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua siswa. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya.

Kepala sekolah dalam kepemimpinannya memerlukan pengetahuan dan keterampilan konseptual, kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan

termasuk kesanggupan melihat dengan jelas peranan organisasi dalam situasi pembangunan yang menyeluruh. Pemahaman tentang fungsi organisasi bergantung satu sama lain dan perubahan pada setiap bagian mempengaruhi semua bagian yang lainnya. Artinya adalah kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja. Akan tetapi semua kegiatan, keadaan lingkungan sekolah situasi dan kondisi serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawab sebagai kepala sekolah.

Mink, Owen, dan Balbara (2023) mengemukakan individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu di antaranya: (1) berorientasi pada prestasi; (2) memiliki percaya diri; (3) berpengendalian diri; dan (4) kompetensi. Terkait hal ini, dalam menjalankan tugas-tugas di sekolah, kepala sekolah harus dapat memimpin dan mengarahkan para bawahannya menuju tujuan yang ingin dicapai sekolah. Wahyudi (2019) mengemukakan kepemimpinan adalah keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses kerja agar berpikir, dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hadari (2018) menyimpulkan fungsi kepemimpinan pendidikan, yaitu:

- 1) Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data/ bahan dari anggota kelompok dalam menetapkan keputusan yang mampu memenuhi aspirasi dalam kelompoknya.
- 2) Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
- 3) Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan sikap harga-menghargai, sehingga timbul perasaan ikut terlibat dalam kegiatan kelompok/ organisasi dan tumbuh perasaan

bertanggung jawab atas tewujudnya pekerjaan masing-masing sebagai bagian dari usaha pencapaian tujuan.

- 4) Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk untuk mengatasinya, sehingga berkembang kepedulian dan kesediaan untuk memecahkan dengan kemampuan sendiri.

Pelaksanaan program kepala sekolah harus dapat memimpin secara profesi, para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dan demokratis, dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreativitas akan tercurahkan untuk perbaikan pendidikan. Robert dan Mitchell dalam Wahjosumidjo (2021) mengemukakan bahwa orientasi hubungan dengan manusia maupun orientasi tugas akan efektif apabila diterapkan terhadap situasi yang cocok bagi masing-masing orientasi tersebut. Menurut teori ini perilaku pemimpin dianggap efektif apabila dia mampu mempengaruhi bawahannya sehingga mereka menjadi terdorong giat bekerja serta mereka merasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya.

Kepala Sekolah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai orang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh disimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. (Wahjosumidjo, 2021) Schmid dalam Wahyudi (2019) mengemukakan kepala sekolah dalam memimpin dapat memilih perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang

dihadapi dengan mempertimbangkan tiga kekuatan, yaitu: kekuatan yang ada pada dirinya sendiri, kekuatan-kekuatan yang ada di bawahnya dan kekuatan-kekuatan yang ada dalam situasi.

Fattah (2019) menyatakan keefektifan kepala sekolah dalam mengemban tugas pendidikan merupakan salah satu ciri khas dalam proses kepemimpinannya. Keefektifan kepemimpinan dalam suatu lembaga mencakup pengamatan dalam lingkungan yang terus menerus guna menjamin output organisasi yang dicapai oleh anggota kelompok untuk diterima. Wahjosumidjo (2021) mengemukakan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus memiliki perilaku yang efektif dalam menggerakkan bawahannya dengan melakukan beberapa hal sebagai berikut: (1) membuat perencanaan; (2) pemecahan masalah; (3) menjelaskan peran dan sasaran; (4) memberi informasi; dan (5) memantau.

Dapat dikatakan secara definisi kinerja kepala sekolah dapat diartikan sebagai perilaku individu seorang kepala sekolah yang memberi dampak pencapaian tujuan sekolah. Secara operasional kinerja kepala sekolah diartikan sebagai perilaku seorang kepala sekolah yang dinyatakan secara positif sesuai fungsi-fungsi manajemen yang memberi dampak untuk pencapaian tujuan sekolah, yang dinilai melalui: (1) keterampilan teknis (*instrumental skill*); (2) keterampilan manusiawi (*humans skill*); dan (3) keterampilan konseptual (*conseptual skill*).

2.1.2 Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah

Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh seorang atasan yang merupakan nahkoda yang mengatur jalannya organisasi tersebut, baik itu dalam mengatur bawahan, mendelegasikan pekerjaan, maupun menentukan arah kebijakan perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya, seorang atasan harus

mempunya jiwa kepemimpinan yang baik, serta dihormati dan dihargai oleh bawahannya. Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school-based management* dan didambakan bagi peningkatan pendidikan berupa kepemimpinan yang memiliki visi atau *visionary leadership*, yaitu kepemimpinan yang difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan (Komariah dan Cepi, 2019).

Kepemimpinan ini harus ditunjang dengan kecakapan dan kemampuan manajerial seorang atasan. Siagian (2022) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Sedangkan Nimran (2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau leadership adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (2016) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Secara umum, Tjiptono dan Diana (2023) mengemukakan seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut, yaitu: (a) tanggung jawab yang seimbang, (b) model peranan yang positif, (c) memiliki keterampilan komunikasi yang baik, (d) memiliki pengaruh yang positif, (e) memiliki kemampuan untuk meyakinkan orang lain. Sedangkan menurut Adair dikutip Komariah dan Cepi (2020) ciri-ciri pemimpin yang berkualitas, yaitu: (a) memiliki integritas pribadi, (b) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya, (c) mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi, (d) memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi, dan (e) tegas dan adil dalam mengambil tindakan/ kebijakan kelembagaan

Menurut Davis dan Newstrom (2020) para pemimpin menggunakan jenis keterampilan yang berbeda-beda, yaitu:

- a. Keterampilan teknis (*technical skill*). Mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik. Keterampilan ini merupakan ciri yang menonjol dari prestasi kerja pada tingkat operasional, tetapi pada saat pegawai dipromosikan pada tanggung jawab kepemimpinan, keterampilan teknis mereka secara proporsional menjadi kurang penting.
- b. Keterampilan manusiawi (*human skill*). Kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim. Setiap pemimpin pada semua tingkat organisasi memerlukan keterampilan manusiawi yang efektif.
- c. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Kemampuan untuk berpikir dalam kaitannya dengan model kerangka, hubungan yang luas, seperti rencana jangka panjang. Keterampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan manajerial yang lebih tinggi.

Kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan orang/ personel ke arah tujuan yang dicita-citakan, sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur tidak memiliki pengaruh, kepemimpinannya dapat mengakibatkan lemahnya kinerja organisasi yang pada akhirnya dapat menciptakan keterpurukan. Yuniarsih dan Suwatno (2018) menyatakan secara lebih rinci fungsi pemimpin dalam pengambilan keputusan terutama dikaitkan dengan kebutuhan untuk:

- a. Menetapkan berbagai kebijakan yang dapat memotivasi lahirnya inovasi.
- b. Menganalisis berbagai situasi yang dihadapi organisasi, untuk mendapatkan solusi bagi upaya pengembangan dan *sustainability* organisasi.
- c. Mengorganisasikan partisipasi kelompok untuk terciptanya kerjasama (kolaborasi).
- d. Menetapkan mekanisme dan standar prosedur kerja, yang dapat memberikan inspirasi serta menumbuhkan kreativitas secara menyeluruh, dalam mencapai kinerja yang efektif, efisien, dan produktif.

- e. Melakukan pembinaan kepada staf dalam upaya menumbuhkan budaya belajar melalui *organizational learning*, memperkuat komitmen, dan menjaga loyalitas.

Rivai (2020) mengemukakan:

Fungsi kepemimpinan yang sesuai dengan visi kepemimpinan antara lain: (a) menciptakan visi dan rasa komunitas, (b) membantu mengembangkan komitmen daripada sekedar memenuhinya, (c) menginspirasi kepercayaan, (d) mengintegrasikan pandangan yang berlainan, (e) mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog, (f) membantu menggunakan pengaruh mereka, (g) kepemimpinan melalui berbagi rasa, (h) memfasilitasi, (i) memberi semangat kepada yang lain, (j) menopang tim, dan (k) bertindak sebagai model.

Seorang pemimpin memotivasi pengikut melalui gaya kepemimpinan tertentu yang akan menghasilkan pencapaian tujuan kelompok dan tujuan individu. Pengikut yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan secara sukarela dan selanjutnya menghasilkan kepuasan. Kepuasan mengakibatkan kepada perilaku pencapaian tujuan yang diulang kembali untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang. Peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal (antar pribadi), peranan yang bersifat informational, dan peran pengambilan keputusan (Siagian, 2022). Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, seorang pemimpin harus dapat bertindak/berpikir visioner. Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini (Robbins, 2016). Kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki arah dan wujud masa depan yang jelas yang merupakan gambaran masa depan yang disepakati dengan rasa kebersamaan dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkannya (Rivai, 2020).

Komariah dan Triatna (2020) mengemukakan bahwa:

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan/ mensosialisasikan/ mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen secara personal.

Sedangkan Wesley dan Mintzberg dikutip Follett (2019) mengemukakan bahwa:

Visionary leadership is a dynamic, interactive phenomenon, as opposed to a unidirectional process. Second, we must assume that the study of strategic vision must take into consideration strategic content as well as the strategic contexts of product, market, issue, process, and organisation. Third, we assume that visionary style can take on a variety of different forms.

Menurut Nanus dikutip Komariah dan Cepi (2020), ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu: (a) penentu arah (*direction setter*), (b) Agen perubahan (*agent of change*), (c) juru bicara (*spokesperson*), dan (d) pelatih (*coach*). Keempat peran di atas dibahas sebagai berikut:

- a. Penentu arah. *Visionary leadership* berperan sebagai penentu arah. Di saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru, *visionary leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan. Secara bersama-sama, *visionary leadership* menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang dapat ditempuh, jalan-jalan atau teknik maupun metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan.

- b. Agen perubahan. *Visionary leadership* berperan sebagai agen perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Peran *visionary leadership* ialah menjadi pelopor inovasi dan menjadi trigger bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah lebih baik dalam mengimplementasikan visi.
- c. Juru bicara. *Visionary leadership* berperan sebagai juru bicara. Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan menyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah bagaimana pemimpin mendapatkan akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi.
- d. Pelatih. *Visionary leadership* berperan sebagai pelatih. Sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi dan mensosialisasikan, sekaligus bekerjasama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang dianutnya, *basic competencies* yang dipersyaratkannya, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi.

Marno (2017) mengemukakan pemimpin visioner merupakan pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi ke depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi. Bagi pemimpin visioner, tatkala melihat batu misalnya. Dibenaknya tergambar keinginan untuk membuat rumah yang besar dan megah. Pemimpin yang visioner itu penting dan menentukan hidup matinya organisasi. Seorang pemimpin harus dapat menjadi pengarah dan panutan moral

yang dijadikan contoh dalam berperilaku, bekerja, dan berusaha selaras dengan etika bisnis, tata nilai perusahaan, dan cita-cita yang ingin diwujudkan bersama, serta dapat membantu anggota untuk berkontribusi secara benar dan rasional di dalam proses penciptaan nilai (Hartanto, 2019). Menurut Tasmara (2022) para pemimpin yang memiliki visi adalah pribadi yang memiliki kepribadian yang berdiri tegak di atas prinsip yang kukuh, yang secara spesifik mengandung beberapa nilai utama, yaitu: *credible, confidence, conscience, courage, consequence, commitment, care, competence, cooperative, conviction, creative, communication*.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan motivasi dirinya secara baik untuk merencanakan dan mencapai tujuan sekolah. Indikator kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam penelitian ini terdiri dari: (a) penentu arah, (b) agen perubahan, (c) juru bicara, dan (d) pelatih.

2.1.3 Komitmen Afektif

Konsep komitmen muncul dari studi yang mengeksplorasi kaitan/ hubungan antara pegawai dan orang. Motivasi untuk melakukan studi terhadap komitmen didasari pada suatu keyakinan bahwa pegawai yang berkomitmen akan menguntungkan bagi perusahaan karena kemampuan potensialnya dan mengurangi *turnover* dan meningkatkan kinerja (Mowday, 2018).

Minner (2019) menjelaskan bahwa ada tiga tahap proses pembentukan komitmen terhadap organisasi. Tahap-tahap tersebut merupakan serangkaian waktu yang digunakan oleh individu untuk mencapai puncak karir. Tahap-tahap ini adalah:

- a. Komitmen awal. Ini terjadi karena adanya interaksi antara karakteristik personal dan karakteristik pekerjaan. Interaksi tersebut akan membentuk harapan pegawai tentang pekerjaannya. Harapan tentang pekerjaan inilah yang akan mempengaruhi sikap pegawai terhadap tingkat komitmen terhadap organisasi,
- b. Komitmen selama bekerja. Proses ini dimulai setelah individu bekerja. Selama bekerja pegawai mempertimbangkan mengenai pekerjaan, pengawasan, gaji, kekompakan kerja, serta keadaan organisasi dan ini akan menimbulkan perasaan tanggung jawab pada diri pegawai tersebut, dan
- c. Komitmen selama perjalanan karir. Proses terbentuknya komitmen pada tahap masa pengabdian terjadi selama pegawai meniti karir di dalam organisasi. Dalam kurun waktu yang lama tersebut, pegawai telah banyak melakukan berbagai tindakan, seperti investasi, keterlibatan sosial, mobilitas sosial, mobilitas pekerjaan dan pengorbanan-pengorbanan lainnya.

Komitmen terhadap organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan saat seorang individu memilih pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu (Robbins, 2017). Komitmen sebagai kontrak, perjanjian (keterikatan) untuk melaksanakan sesuatu (Ali, 2019). Senada dengan pendapat tersebut, Cooper dan Makin (2019) menyatakan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan untuk tetap mempertahankan hubungan, yang meliputi ketergantungan dan kepercayaan individu sehingga tidak akan meninggalkan hubungan tersebut. Menurut Steers dikutip Damayanti (2020) komitmen terhadap organisasi merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik atau merupakan ketertarikan individu terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Jadi komitmen lebih dari sekedar keanggotaan, tetapi juga meliputi kesediaan untuk mengupayakan segala yang terbaik bagi organisasi, mengupayakan yang terbaik bagi kepentingan organisasi dan untuk mencapai tujuan organisasi.

Luthans (2016) mengatakan komitmen organisasi merupakan sikap kesetiaan individu terhadap organisasi dalam mengekspresikan perhatiannya

terhadap kesuksesan dan keberhasilan organisasi untuk pencapaian tujuannya. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2022) mengatakan komitmen organisasi merefleksikan identifikasi individu terhadap organisasi dan setia dengan tujuan dari organisasi. Kesetiaan terhadap organisasi dapat mempengaruhi efektivitas organisasi tersebut. Hasil penelitian terdahulu dari Rhoades dkk (2021) mendukung adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan keluaran seperti meningkatnya penampilan dan produktivitas kerja, menurunnya absensi kerja, dan menurunnya *turn over*.

Menurut Schultz dan Schultz (2022), komitmen terhadap organisasi dapat dibedakan dalam tiga jenis, masing-masing komitmen tersebut memiliki tingkat atau derajat yang berbeda. Ketiga jenis komitmen terhadap organisasi tersebut adalah: *Continuance Commitment*, *Normative Commitment*, dan *Affective Commitment*.

- a. *Continuance Commitment* (komitmen kontinuan/ rasional), adalah komitmen yang berdasarkan persepsi individu tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Komitmen ini bisa disebut komitmen rasional. Seorang anggota tetap bertahan atau meninggalkan organisasi berdasarkan pertimbangan untung rugi yang diperolehnya. Anggota dengan tipe komitmen ini akan tetap bergabung dengan organisasi karena anggota tersebut membutuhkan organisasi. Komitmen kontinuan ini juga disebut dengan *behavioral commitment* (komitmen sebagai perilaku), yaitu suatu proses yang menyebabkan individu menjadi terikat dengan organisasi dan bagaimana menghadapi masalah yang terjadi. Individu menjadi terikat pada kegiatan-

kegiatan organisasi karena merasa investasinya di masa lalu akan hilang bila individu menghentikan kegiatan tersebut.

- b. *Normative Commitment* (komitmen normatif) merupakan komitmen yang meliputi perasaan-perasaan individu tentang kewajiban dan tanggung jawab yang harus diberikan kepada organisasi, sehingga individu tetap tinggal di organisasi karena merasa wajib untuk loyal terhadap organisasi. Individu dengan tipe komitmen ini, akan tetap menjadi anggota organisasi karena harus mengerjakan tanggung jawabnya.
- c. *Affective Commitment* (komitmen afektif) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi. Individu yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi. Individu akan tetap bergabung dengan organisasi dikarenakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen afektif disebut juga dengan *attitudinal commitment* (komitmen sebagai sikap), yaitu keadaan saat individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuannya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Individu dengan tipe komitmen ini akan mengidentifikasikan dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi, dan ingin mempertahankan keanggotaannya.

Schultz dan Schultz (2022) mengemukakan komitmen afektif disebut juga dengan *attitudinal commitment* (komitmen sebagai sikap), yaitu keadaan saat individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuannya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Individu dengan tipe komitmen ini akan mengidentifikasikan dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi, dan ingin mempertahankan

keanggotaannya. Menurut Greenberg dan Baron (2019) komitmen afektif adalah kekuatan dari hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka sepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi. Seseorang merasa tingkat komitmen afektifnya tinggi untuk tetap berada dalam organisasi karena ia menyokong atas berdirinya organisasi tersebut dan mempunyai keinginan untuk membantu misi organisasi tersebut. Schultz dan Schultz (2022) menambahkan bahwa komitmen afektif disebut juga dengan *attitudinal commitment* (komitmen sebagai sikap), yaitu keadaan saat individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuannya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen afektif menunjukkan suatu kelekatan psikologis terhadap organisasi. Individu bertahan di organisasi karena memang menginginkannya. Komitmen ini menunjukkan adanya keterlibatan secara mental dan emosional individu terhadap organisasinya. Individu yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan mengidentifikasikan dirinya, terlibat lebih mendalam, dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi (Prabowo, 2024).

Rhoades (2021) menyatakan komitmen afektif merupakan keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang menjadi penentu dedikasi dan loyalitas individu. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi, mempunyai perasaan memiliki dan identifikasi yang kuat yang kemudian akan meningkatkan keterlibatan individu tersebut dalam aktivitas organisasi, kemauan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi dan kehendak untuk menjaga organisasi. Komitmen afektif mengimplikasikan adanya ikatan yang kuat di antara sesama pegawai dimana setiap pegawai terikat secara psikologis terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka sehingga menimbulkan loyalitas, kasih sayang dan rasa

memiliki terhadap organisasi termasuk mendukung tujuan dan aktivitas organisasi (Purba, 2019).

Allen dan Meyer (2019) menjabarkan tiga aspek yang terkait dalam komitmen afektif terhadap organisasi, yaitu:

- a. Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (identifikasi). Keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan kunci utama terbentuknya serangkaian aspek komitmen organisasi yang lain. Aspek tersebut tercermin dalam beberapa sikap, antara lain: adanya kesamaan antara tujuan dan nilai pribadi dengan tujuan dan nilai organisasi, penerimaan individu terhadap kebijakan-kebijakan organisasi, dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi (partisipasi). Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi tercermin dalam usaha individu untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas-tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Individu bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya, melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan organisasi. Individu akan terdorong pula untuk melaksanakan pekerjaan di luar tugas dan perannya apabila bantuannya dibutuhkan organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (loyalitas). Individu dengan komitmen tinggi akan mempunyai loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Individu hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasi yang diikutinya. Keinginan untuk

mempertahankan keanggotaan pada organisasi ini mencerminkan sikap loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi. Loyalitas juga tercermin dalam afeksi yang positif terhadap organisasi serta adanya rasa memiliki terhadap organisasi.

Pendapat di atas senada dengan pendapat Steers dalam Sjabadhyni (2021) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif terhadap organisasi adalah:

- a. Karakteristik pribadi. Karakteristik pribadi ini meliputi kebutuhan berprestasi dan masa kerja.
- b. Karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan meliputi: umpan balik dari pimpinan dan rekan kerja, identitas tugas, dan kesempatan untuk berinteraksi.
- c. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja meliputi: keterandalan perusahaan, perasaan dipentingkan oleh perusahaan, kepuasan terhadap organisasi, adanya rekan kerja yang memiliki sikap positif terhadap organisasi, serta adanya manajemen partisipatif dalam organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif adalah keinginan guru untuk tetap melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya tanpa terpengaruh orang lain dalam mengajar di sekolah. Indikator komitmen afektif dalam penelitian ini terdiri dari: (a) penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (identifikasi), (b) keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi (partisipasi), dan (c) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (loyalitas).

2.2 Penelitian Yang Relevan

Irawati dan Bambang (2020) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, produktivitas kerja dan kinerja organisasi. Dari penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa terdapat: pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam hal ini tidak terlihat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui perantara kepuasan kerja. Hasil yang sama juga diperoleh dari penelitian Sriwidodo dan Bangun (2017) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, kepercayaan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian diperoleh: adanya pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,370.

Widodo dan Chandrawaty (2021) menemukan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif guru, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sekolah, yang menandakan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan dan mengomunikasikan visi dapat meningkatkan keterikatan emosional warga sekolah. Selanjutnya, penelitian Hayati, Aktar, dan Isman (2023) di Kabupaten Labuhanbatu membuktikan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah bersama dengan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovatif guru, yang menunjukkan bahwa komitmen afektif berperan sebagai penguat implementasi visi kepemimpinan dalam peningkatan kinerja. Sejalan dengan itu, Maharani et al. (2024) menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen guru memberikan kontribusi positif terhadap kinerja guru, dengan komitmen sebagai variabel yang dominan. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian tersebut

menegaskan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah dan komitmen afektif merupakan faktor penting yang saling berkaitan dalam meningkatkan kinerja di lingkungan sekolah, sehingga relevan sebagai dasar teoritis bagi penelitian tentang kinerja kepala sekolah di SMA/SMK se-Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

Hasil penelitian Sopiah (2018) tentang komitmen organisasional pimpinan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Bank. Dari hasil penelitiannya diperoleh komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 0,585.

Hasil penelitian Purba (2019) yakni pengaruh budaya organisasi, model intelektual, dan perilaku inovatif terhadap kinerja pemimpin jurusan di Universitas Negeri Medan memberikan kesimpulan: perilaku inovatif mempengaruhi kinerja pemimpin jurusan sebesar 0,388. Hasil ini menggambarkan bahwa perilaku inovatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemimpin.

2.3 Kerangka Berpikir

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Komitmen Afektif

Kepemimpinan visioner kepala sekolah merupakan tanggapan guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan motivasi dirinya secara baik untuk merencanakan dan mencapai tujuan sekolah. Sedangkan komitmen afektif kepala merupakan keinginan guru untuk tetap melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya tanpa terpengaruh orang lain dalam mengajar di sekolah.

Kepala sekolah selaku pimpinan memiliki kecenderungan untuk menjalin hubungan dengan civitas sekolah dalam upaya mencapai tujuan sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah menjalin hubungan yang akrab dengan civitas sekolah, bersedia

membantu dan membela kepentingan civitas sekolah, dan bersedia memberikan kesejahteraan sesuai ketentuan sekolah. Dengan membantu setiap kesulitan atau masalah yang dikeluhkan civitas sekolah, kepala sekolah akan selalu mendapatkan respons yang baik dari civitas sekolah. Dengan demikian civitas sekolah akan merasa puas menjalankan tugas di sekolah. Civitas sekolah terus berkeinginan untuk menjalankan tugasnya dengan memperoleh dukungan dari kepala sekolah. Dari uraian ini dapat diduga bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah mempengaruhi komitmen afektif.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Kinerja Kepala SMA/SMK

Kepemimpinan visioner kepala sekolah merupakan tanggapan guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan motivasi dirinya secara baik untuk merencanakan dan mencapai tujuan sekolah. Sedangkan kinerja kepala SMA/SMK merupakan cara kerja kepala sekolah dalam memimpin dan mengarahkan civitas sekolah untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah adalah orang yang paling menentukan di sekolah. Tinggi rendahnya kinerja kepala SMA/SMK dapat ditentukan kepala sekolah. Jika kinerja kepala SMA/SMK belum memenuhi kriteria atau kinerjanya rendah dan kepala sekolah tidak melakukan usaha apa pun untuk meningkatkannya, maka kelemahan ini adalah tanggung jawab kepala sekolah.

Kepala sekolah yang memiliki visi akan memahami bagaimana guru dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. Pemahaman itu terkait pada tanggung jawabnya untuk membantu siswa mencapai tujuan. Kepala sekolah harus dapat membawa perubahan atau berinovasi dalam pengembangan ide, pengembangan

program, dan pengembangan strategi pembelajaran kepada setiap guru dan civitas di sekolah. Kepala sekolah yang baik memiliki kemampuan mengintegrasikan kekuatan guru, orang tua, dan seluruh anggota komunitas sekolah sehingga dapat berkolaborasi menghasilkan perubahan yang bernilai. Kepala sekolah yang visioner akan menggunakan waktu, biaya, dan sumber daya finansial untuk mendukung guru dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya mengatur guru di sekolah.

Bila kepala sekolah tidak dapat mendukung civitas sekolah, maka civitas sekolah dapat saja menunjukkan reaksi dengan tidak terima segala keputusan kepala sekolah terhadap dirinya, yang dapat diartikan bahwa guru telah menunjukkan rasa ketidakpercayaan kepada kepala sekolah. Hal ini tentu saja memberikan rasa kekurangnyamanan dan kekecewaan pada kepala sekolah, yang akhirnya dapat memberikan pengaruh yang kurang baik pada sekolah yang dipimpinnya. Artinya jika kepemimpinan kepala sekolah dapat memahami kondisi tenaga kependidikan, memberikan pendelegasian tugas serta menerima saran dan kritikan, akan dapat meningkatkan kinerja mengajar guru. Dari uraian ini dapat diduga bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah mempengaruhi kinerja kepala sekolah.

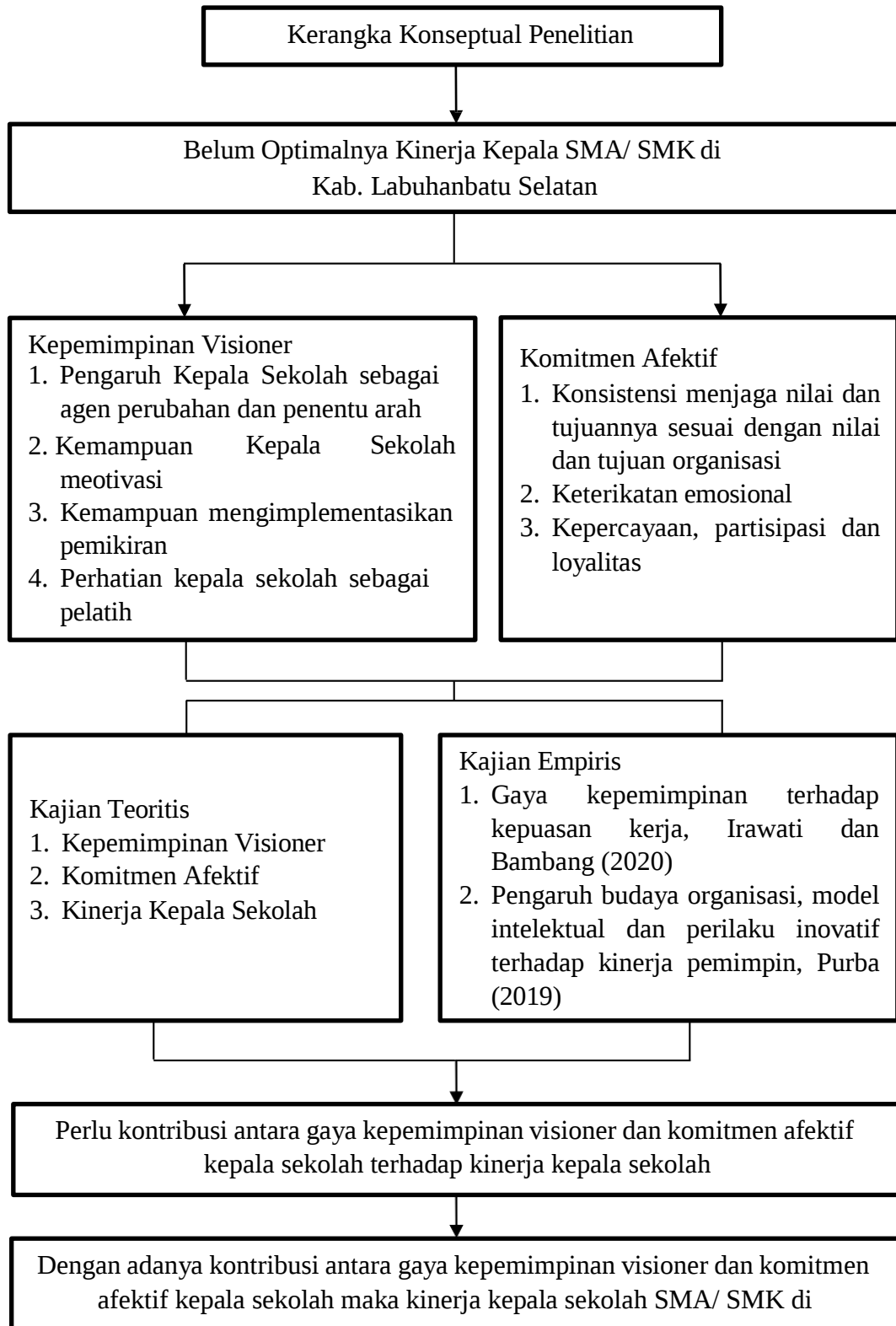
2.3.3 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Kepala SMA/SMK

Komitmen afektif merupakan keinginan kepala sekolah untuk tetap melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya tanpa terpengaruh orang lain dalam menjalankan tugasnya di sekolah. Sedangkan kinerja kepala SMA/SMK merupakan cara kerja kepala sekolah dalam memimpin dan mengarahkan civitas sekolah untuk mencapai tujuan.

Seorang kepala sekolah dalam pekerjaannya diminta untuk dapat berkomitmen terhadap sekolah dan hendaknya dapat menginternalisasikan nilai-nilai yang ada pada organisasi kedalam dirinya. Hal tersebut penting untuk mencapai tujuan bersama dalam dunia pendidikan maupun organisasi dimana tempat guru tersebut mengajar. Dalam perjalanannya banyak dijumpai pelanggaran yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut sehingga menghambat tujuan yang ingin dicapai sekolah, antara lain absensi yang tinggi, keterlambatan datang ke sekolah.

Selain itu, kepala sekolah akan lebih termotivasi dalam bekerja karena pada dasarnya motivasi dapat memacu kepala sekolah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan mereka. Hal ini terjadi karena komitmen afektif dapat menjadi faktor pendorong guru untuk melaksanakan tugasnya sebaik mungkin. Dari uraian ini dapat diduga bahwa komitmen afektif mempengaruhi kinerja kepala sekolah.

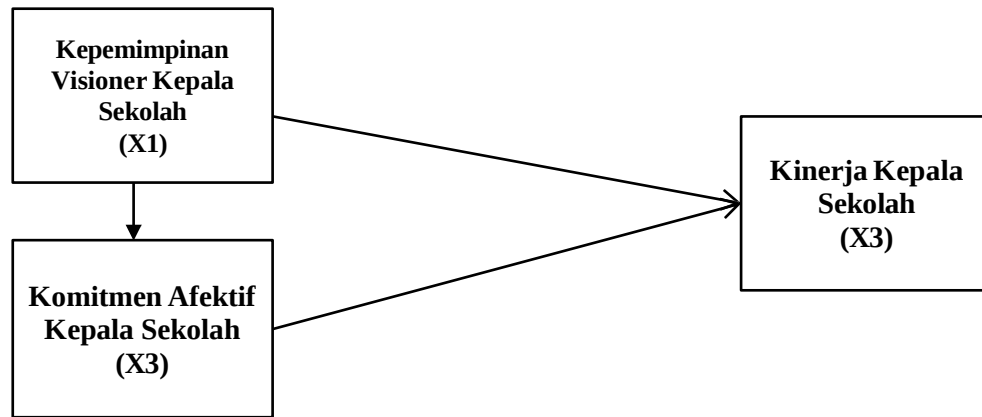
Berdasarkan kerangka berpikir yang telah diuraikan, dapat dibuat kerangka berpikir penelitian ini dapat digambarkan sebagaimana gambar 2.3 berikut



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

2.4 Pengajuan Hipotesis

Dari kerangka teoretis dan kerangka berpikir dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.4. Paradigma Penelitian

- 1) Terdapat pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap komitmen afektif kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.
- 2) Terdapat pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.
- 3) Terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja kepala SMA/SMK di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.