

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Organisasi Belajar

##### 2.1.1 Pengertian Organisasi Belajar

Menurut Wibowo (2005:121). Organisasi belajar adalah organisasi yang secara proaktif menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan dan yang merubah prilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan baru. Dengan kata lain, organisasi belajar adalah sebuah organisasi yang membangun kapasitas menyesuaikan diri dan berubah secara terus menerus.

Peter Senge (1990:3), mengatakan bahwa *learning organization [are] organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free and where people are continually learning to see the whole together.*

Organisasi belajar adalah organisasi-organisasi di mana orang mengembangkan kapasitas mereka secara terus-menerus untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, di mana pola pikir yang luas dan baru dipelihara, di mana aspirasi kolektif dipoles, di mana orang-orang belajar tanpa henti untuk melihat segala hal secara bersama-sama. Dasar pemikiran organisasi semacam itu adalah dalam situasi perubahan yang sangat cepat hanya organisasi yang fleksibel, adaptif, dan produktif yang akan unggul. Agar ini terjadi, organisasi perlu menemukan bagaimana

memberi jalan kepada munculnya komitmen dan kapasitas orang untuk bisa belajar di semua level.

Dari beberapa pendapat diatas dapat peneliti simpulkan bahwa organisasi belajar didefinisikan sebagai sebuah organisasi dimana pada umumnya orang-orang dalam organisasi tersebut secara terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka impikan, menggunakan pola pemikiran yang baru dan luas, terdapat kebebasan dalam menentukan cita-cita dan dimana banyak orang-orang didalamnya yang terus belajar bagaimana cara belajar bersama dan bersama belajar.

### **2.1.2 Sekolah Sebagai Organisasi Belajar**

Menurut Muhammad Faizal (2008) sekolah sebagai organisasi belajar adalah antara ciri sekolah yang bagus dan berkualitas. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Senge (1990) beliau memberi fokus kepada kerjasama organisasi belajar di sekolah untuk meningkatkan prestasi sekolah. Sekolah yang diakui sebagai organisasi belajar yang bagus adalah sekolah yang mampu menghasilkan pencapaian akademik yang tinggi, tingkat masalah disiplin yang rendah, mendapat kepercayaan dalam kalangan masyarakat dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dalam kelompok guru (Husein, 2008).

Dalam lingkup organisasi belajar mendorong kerjasama di antar semua ahli dalam organisasi dan kegiatan pembelajaran dapat dilakukan secara berkelompok. Ini menunjukkan guru-guru juga belajar secara

berkelompok untuk menambahkan pengetahuan pedagogi dari waktu ke waktu (Thilagavaty et al., 2012). Justru itu, bisa mentransformasikan sekolah menjadi organisasi belajar adalah tindakan bijak untuk mempertahankan daya saing sekolah (Rosnah, 2014).

Meski konsep ini tampaknya sulit diterima oleh banyak orang, namun banyak juga kepemimpinan yang sangat baik menjadikan gagasan organisasi belajar sebagai landasan untuk membuat perubahan. Dalam konteks organisasi baik klasik maupun modern, menyadari bahwa organisasi mampu berubah dan perubahan semacam itu dapat bermanfaat (Delacroix dan Swaminathan, 1991). Kebanyakan penulis di bidang pendidikan percaya bahwa sebuah organisasi perlu berubah jika mereka ingin tetap unggul dan bersaing di abad ke-21 ini (Senge, 2000).

Pergeseran paradigma terjadi dalam organisasi belajar memungkinkan seluruh anggota organisasi mencapai visi dan tujuan organisasi melalui pengetahuan di antar anggota kelompok. Pemimpin dalam organisasi adalah sebagai guru. Itu tidak berarti mengajar orang bagaimana mencapai visi mereka. Itu bertujuan untuk memupuk pembelajaran untuk semua orang (Senge, 1990).

### **2.1.3 Ciri-ciri Organisasi Belajar**

Swee dan Richards (1997) menjelaskan penemuan kajian berbentuk meta analisis terhadap sorotan kajian lampau mengenai organisasi belajar, menemui lima ciri utama untuk mengenal pasti sama ada kegiatan belajar

berlaku dalam sebuah organisasi. Ciri-ciri utama tersebut adalah seperti berikut.

1. Visi dan misi yang jelas

Organisasi yang berfungsi sebagai sistem perlu memiliki visi yang jelas dan dibagikan dengan orang-orang di organisasi. Staf perlu memahami visi untuk memungkinkan mereka menjalankan misi yang telah ditetapkan bersama dengan orang-orang organisasi (Senge, 1990). Dengan demikian, kepemimpinan organisasi perlu mendorong stafnya untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Senge, 1994). Diantara upaya yang dapat dilakukan adalah kegiatan belajar karena kegiatan tersebut mampu mengubah perilaku staff kearah yang lebih positif (Pedler, Burgoyne & Boydell, 2011).

2. Kepemimpinan yang berkomitmen tinggi

Pemimpin perlu memberikan komitmen yang tinggi untuk memastikan visi organisasi dan belajaran tercapai. Diantaranya, pemimpin perlu menciptakan budaya saling percaya agar anggota organisasi percaya bahwa sukses dan gagal adalah bagian dari proses pembelajaran. Lebih lanjut, bantu organisasi merancang visi untuk mengatasi hambatan ini dengan mengidentifikasi pengetahuan yang relevan. Singkatnya, pemimpin berperan penting dalam menciptakan iklim belajar melalui perilaku yang dimilikinya. Misalnya, menyambut umpan balik di antara anggota organisasi terbuka terhadap kritik,

mengakui kesalahan pribadi serta memberdayakan anggota organisasi untuk membuat keputusan dan mengambil risiko (Garvin, 1993).

### 3. Uji coba dan penghargaan

Masalah yang muncul dalam suatu organisasi merupakan peluang yang perlu direbutnya. Dengan demikian, struktur dan sistem yang ada dalam organisasi perlu mendukung upaya staff untuk merebut peluang di lingkungan organisasi. Misalnya departemen keuangan mampu merancang sistem penghargaan untuk memberikan insentif kepada anggota organisasi yang menerapkan inovasi dan berani mengambil risiko (Senge, 1990).

### 4. Pemindahan pengetahuan

Suatu komunikasi perlu dilaksanakan dengan jelas, cepat dan fokus. Dengan kata lain, informasi yang diperoleh dan disebarluaskan di dalam organisasi harus berkaitan dengan masalah dan peluang yang dapat direbut organisasi. Misalnya, informasi yang diperoleh dan disebarluaskan antara departemen dan lingkungan eksternal seperti pemasok dan pesaing (Garvin, 1993).

### 5. Kerja tim untuk memecahkan masalah

Sudah menjadi sebuat hal yang wajar bahwa seorang individu membutuhkan bantuan untuk mencapai suatu tujuan. Dengan demikian, struktur dan sistem organisasi perlu mendukung insan organisasi untuk membentuk tim kerja dalam memecahkan masalah. Semangat kerja tim juga perlu diterapkan lintas bidang atau departemen. Dengan

kata lain upaya tersebut bertujuan untuk mengurangi sikap ketergantungan terhadap kepemimpinan organisasi. Implikasi dari kerjasama tim adalah anggota organisasi dapat saling berbagi pengetahuan dan keterampilan serta memahami kebutuhan individu lain (Senge, 1990).

#### **2.1.4 Model Sistem Organisasi Belajar**

Peter Senge mengemukakan bahwa sangat diperlukan 5 faktor disiplin belajar yang harus diwujudkan dalam terciptanya organisasi belajar yaitu :

##### 1. Disiplin *Personal Mastery*

(Individu yang ahli dibidangnya), antara lain menunjukkan kemampuan karyawan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran dan memandang realitas sebagai objektif. Penguasaan pribadi juga merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita yang mendorong semua anggota organisasi ke arah sasaran dan tujuan organisasi.

##### 2. Disiplin *Shares*

(Berbagi visi) menggambarkan kemampuan organisasi dalam mengikat anggotanya untuk bersama-sama mencapai sasaran yang disepakati dan arahan bertindak bagi seluruh anggotanya.

##### 3. Disiplin *Mental models*

(Model mental), menggambarkan kemampuan anggota organisasi untuk melakukan perenungan, mengklarifikasi dan memperbaiki gambaran-gambaran internal (pemahaman) tentang dunia yang dilandasi oleh prinsip serta nilai yang sarat dengan moral dan etika. Disiplin model mental berpengaruh pada kemampuan karyawan organisasi saat memahami permasalahan yang dihadapi dan menetapkan keputusan atau tindakan mengatasinya.

#### 4. Disiplin *System thinking*

(Berpikir sistematis), menggambarkan kemampuan untuk melihat organisasi sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang membentuk atau mempengaruhinya. Dengan berpikir sistematis, kita dapat:

- a) Melihat gambaran lebih besar dari organisasi sebagai keseluruhan yang dinamis, sehingga dapat memahami bagaimana organisasi bergerak dan bagaimana individu dalam organisasi berinteraksi.
- b) Melakukan analisis dan sekaligus mampu menyusun kerangka kerja konseptual yang lengkap.
- c) Melihat bagaimana seharusnya mengubah sistem yang ada agar lebih efektif dalam proses belajar dan bertindak.

#### 5. Disiplin *Team Learning*

(Tim belajar), merupakan suatu keahlian para anggota organisasi untuk melakukan proses berpikir sehingga organisasi mampu mengembangkan kecerdasan dan mampu membangun kapasitas real

yang jauh lebih besar dari pada sekedar jumlah dari kemampuan individual para anggotanya.

### **2.1.5 Indikator Organisasi Belajar**

Setelah dilakukan analisis pustaka tentang karakteristik organisasi belajar (Maden, 2012), artikel ini berfokus pada empat kunci dimensi yang mengidentifikasi organisasi belajar: (1) kepemimpinan belajar, (2) struktur belajar, (3) kesempatan belajar dan (4) budaya belajar.

#### **1. Kepemimpinan belajar.**

Pentingnya kepemimpinan dalam pembuatan organisasi belajar diakui secara luas dalam literatur. Karya pertama tentang organisasi belajar (Mayo dan Lank, 1994) telah menekankan pentingnya kepemimpinan dalam jenis organisasi ini, dan kepemimpinan masih dianggap sebagai yang paling penting untuk organisasi belajar hari ini (Clifton dan Gentle, 2015). Pemimpin sebagian besar bertanggung jawab atas terciptanya belajaran lingkungan agar karyawan terus mengembangkan keterampilan mereka, memahami kompleksitas lingkungan organisasi dan meningkatkan model mental mereka (Horner, 1997). Menurut Appelbaum dan Goransson (1997) menyatakan, tanpa komitmen seorang pemimpin untuk belajar, organisasi hampir tidak dapat mencapai potensi maksimal mereka untuk sukses.

Seperti yang ditunjukkan oleh Kurland et al. (2010), kepemimpinan dikonteks sekolah sangat penting, karena dua alasan. Pertama, pemimpin mempengaruhi pembelajaran siswa melalui

bimbingan proses, dan mereka mempromosikan proses organisasi belajar sejauh keterampilan mengajar dibagikan dan proses pembelajaran ditingkatkan (Voulalas dan Sharpe, 2005). Kedua, pemimpin bertanggung jawab secara memadai mengkoordinasikan aktivitas individu dari pembelajaran proses perbaikan (Trider dan Leithwood, 1988).

## 2. Struktur belajar.

Ada dua jenis struktur diidentifikasi yang sesuai dengan kontinum dalam desain organisasi: desain organik dan desain mekanis (Miller dan Droge, 1986). Dalam organisasi yang dikenal sebagai sistem organik, hubungan yang dibangun antara dan dalam kelompok didasarkan pada rasa saling percaya, saling ketergantungan dan tanggung jawab bersama (Bennis, 1969). Selain itu, jenis desain organisasi ini ditandai dengan integrasi yang tinggi dan sentralisasi rendah, dengan lebih banyak delegasi masuk pengambilan keputusan (Miller dan Droge, 1986). Tidak seperti sistem organik, sistem mekanis didasarkan pada ketaatan otoritas dan pendelegasian tanggung jawab yang kaku. Menurut Yeo (2005) menunjukkan, pengalaman dengan model ini menunjukkan bahwa pendekatan mekanis memberikan manfaat sementara, untuk itu mengabaikan dinamika manusia yang melekat yang umum untuk semua organisasi, yang penting untuk perkembangan mereka (Coppieters, 2005).

Desain organisasi yang memfasilitasi organisasi belajar dianggap sebagai desain organik (Curado, 2006). Jadi, beberapa penulis (James, 2003) telah menyimpulkan bahwa elemen kunci dalam pembuatan organisasi belajar adalah desain struktur organisasi dengan beberapa tingkatan manajemen, memfasilitasi transfer informasi dan sementara pengetahuan mendukung delegasi dalam pengambilan keputusan.

### 3. Kesempatan belajar.

Gagasan tentang 'kesempatan belajar' atau 'fasilitas belajar' telah dikaitkan dengan konsep tersebut dari organisasi belajar dalam penelitian Pedler et al. (1991). Para penulis ini mendefinisikan organisasi belajar awalnya menamakannya 'perusahaan belajar' sebagai sebuah organisasi yang memfasilitasi belajar bagi semua anggota untuk terus mengubah dirinya '(Pedler et al., 1991: 1). Konsep 'kesempatan belajar', yaitu agak luas, dapat diperpanjang untuk memasukkan seperangkat proposal dikembangkan dalam pendekatan teoritis. Namun, dalam pekerjaan ini secara khusus akan mengacu pada pembelajaran konkret, seperti belajar berkelanjutan, yang secara langsung terkait dengan pelatihan dalam organisasi (Gil et al., 2015).

Pelatihan adalah proses belajar dan berorganisasi pengembangan (Cheramie dan Simmering, 2010). Namun, pelatihan tidak selalu berarti belajar, karena itu perlu untuk mentransfer pelatihan ke tempat kerja (Antonacopoulou, 2001). Organisasi menciptakan kondisi belajar untuk transfer pelatihan (Gilet al., 2016) - misalnya, dengan mengembangkan

iklim kerja, dengan mempertimbangkan umpan balik dan dukungan supervisor (Velada et al., 2007). Selain itu, agar pelatihan menjadi dipindahkan ke tempat kerja, karyawan harus menerima sendiri tanggung jawab untuk menerapkan kemampuan yang dipelajari (Longenecker, 2004). Selain itu, ketersediaan guru dari segala sarana dan sumber materi yang memfasilitasi belajar, serta penyediaan waktu yang dibutuhkan pembelajaran berlangsung, telah dianggap penting untuk perkembangan pembelajaran (Louis dan Lee, 2016).

#### 4. Budaya belajar.

Konsep organisasi belajar tunduk pada identifikasi budaya dan lingkungan organisasi yang mendukung terciptanya budaya belajar (Dymock dan McCarthy, 2006). Budaya organisasi menggambarkan asumsi mendasar orang berbagi tentang nilai, kepercayaan, norma, bahasa, ritual dan mitos yang dibagikan di seluruh organisasi dan diharapkan berfungsi sebagai norma perilaku (Bloisi et al., 2007). Mengikuti pendekatan ini, Johnston dan Hawke mendefinisikan budaya belajar sebagai 'adanya sekumpulan sikap, nilai dan praktik dalam organisasi yang mendukung dan mendorong proses belajar yang berkelanjutan untuk organisasi dan / atau anggotanya (Johnston dan Hawke, 2002: 9). Sejalan dengan itu, van Breda-Verduijn dan Heijboer mendefinisikan budaya belajar sebagai 'suatu sistem yang dinamis dan kolektif asumsi dasar, nilai dan norma yang mengarahkan

mempelajari orang-orang dalam organisasi '(van Breda Verduijndan Heijboer, 2016: 124).

Pada bagian sebelumnya, telah dicatat bahwa fungsi kepemimpinan dalam organisasi pendidikan adalah untuk mendorong perubahan budaya (Jensen dan Vennebo, 2016). Belajar memiliki latar belakang yang luas dalam literatur dan secara langsung terkait dengan organisasi belajar (Marsick dan Watkins, 2003); karenanya, itu budaya organisasi belajar dapat dianggap sebagai budaya belajar. Misalnya budaya dapat dipahami sebagai komitmen keseluruhan organisasi menuju pembelajaran (Gili dani Mataveli,i 2016).

## **2.2 Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah**

### **2.2.1 Definisi Manajemen**

Menurut Hasibuan Malayu S. P.(2005:20) mengemukakan bahwa “Manajemen adalah serangkaian kegiatan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu”. Definisi ini tidak hanya menegaskan apa yang telah dikemukakan sebelumnya tentang pencapaian hasil pekerjaan melalui orang lain, tetapi menjelaskan tentang adanya ukuran atau standar yang menggambarkan tingkat keberhasilan seorang manajer yaitu efektif, efisiensi dan proses manajemen akan terjadi apabila seseorang melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada umumnya manajemen adalah suatu kerjasama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dengan sistematis, efisiensi, dan efektif (Martoyo, 2002:12). Manajemen menurut Hasibuan Malayu S. P. (2007:42), adalah suatu proses yang khas yang terjadi tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain, dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983: 4). Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo (1990: 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo (1990: 10), bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam

rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Suatu lembaga dikatakan efisien apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan. Selanjutnya suatu lembaga dikatakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat tercapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari berbagai pandangan tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan di atas, tidak ditemukan perbedaan yang prinsipil karena semuanya mengandung fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu proses manajemen. Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Perencanaan (*Planning*), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

Kepala sekolah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program belajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

Pengorganisasian (*organizing*), merupakan pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins (Miftah Thoha, 2004:15) bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.

Pengarahan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah pengarahan ini pada dasarnya berkaitan erat

dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya. Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut: (1) memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya; (2) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya; (3) menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; (4) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai; (5) mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.; (6) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; (7) memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.

Pengawasan (*controlling*), dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama

antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu; (1) menetapkan alat ukur atau standar; (2) mengadakan penilaian atau evaluasi; dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Dalam praktek manajemen, fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut merupakan kegiatan yang saling terkait yang harus dilakukan oleh para manajer, agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut baik sumber daya manusia maupun bukan untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan dengan produktivitas yang tinggi dan kepuasan individu yang terlibat dalam kegiatan manajemen.

### **2.2.2 Definisi Manajerial**

Menurut T. Hani Handoko (1995:13) menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Selanjutnya Siagian (2002: 63) mengemukakan bahwa “Manajerial *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”. Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah

interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

### **2.2.3 Definisi Kepemimpinan**

Menurut Hendiyat Soetopo (1984:1) kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama. Menurut T. Hani Handoko (1995:294) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Sedangkan menurut Stoner dalam T. Hani Handoko (1995:294) kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok (Thoha, 1995:264).

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama mencapai suatu tujuan kelompok. Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin

itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya.

#### **2.2.4 Definisi Kepala Sekolah**

Sekolah merupakan organisasi yang kompleks dan unik, organisasi yang kompleks karena di dalam sekolah terdapat sumber daya–sumber daya yang saling terkait, sedangkan sebagai organisasi yang unik karena sekolah menjadi tempat proses belajar–mengajar dan pembudayaan kehidupan umat manusia (Wahjosumidjo, 2002: 81). Untuk dapat mencapai tujuan sekolah, diperlukan pemimpin yang mampu mendayagunakan sumber daya–sumber daya tersebut agar dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa seorang pemimpin sekolah tidak akan bisa berhasil. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson (1998) (Sudarwan Danim, 2004: 145), yang mengemukakan bahwa keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala sekolahnya di samping adanya guru-guru yang kompeten di sekolah itu. Dengan demikian keberadaan kepala sekolah sangat penting dalam menentukan keberhasilan sekolah.

Kepala sekolah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2005: 549) diartikan sebagai orang (guru) yang memimpin suatu sekolah atau bisa disebut dengan guru kepala. Wahjosumidjo (2002: 83) mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakan

proses belajar-mengajar. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu menjadi figur penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah masalah yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah merupakan orang terpenting di suatu sekolah, sebab merupakan kunci bagi pengembang dan peningkatan suatu sekolah, jika kepala sekolah, guru, karyawan dan seluruh stakeholder sekolah itu berfungsi dengan baik, terutama kalau prestasi siswa dapat mencapai maksimal.

Kepala sekolah merupakan pejabat formal di sekolah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, diantaranya :

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:
  - a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
  - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
  - c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-

kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan

- d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Dasar/ MI Meliputi:

- a) Berstatus sebagai guru Sekolah Dasar/MI.
- b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru Sekolah Dasar/MI, dan
- c) Memiliki sertifikat kepala Sekolah Dasar/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

3. Sedangkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah diantaranya kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional (guru) yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran yang diangkat dengan keputusan oleh badan yang berwenang, kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan, siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur

serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

### **2.2.5 Peran Kepala Sekolah**

Dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah memiliki peran-peran yang harus dijalankannya. Peran kepala sekolah dapat digolongkan menjadi tujuh pokok yakni sebagai pendidik (*educator*), sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor (penyelia), sebagai *leader* (pemimpin), sebagai inovator, serta sebagai motivator (Depdikbud) (E. Mulyasa, 2004: 97-98). Agar lebih jelas, maka peran-peran kepala sekolah tersebut diuraikan sebagai berikut.

#### **a) Kepala Sekolah sebagai *Educator***

Kepala sekolah merupakan guru yang diberikan tugas sebagai kepala sekolah atau pimpinan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah juga memiliki tugas untuk mendidik, hal tersebut dipertegas dengan adanya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor : 162/U/2003 Tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah bahwa “kepala sekolah adalah guru dan tetap harus menjalankan tugas-tugas guru, yaitu mengajar dalam kelas minimal 6 jam dalam satu minggu di samping menjalankan tugas sebagai seorang manajer sekolah”.

Tujuan pokok dan fungsi (TUPOKSI) kepala sekolah sebagai *educator* ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kurikuler untuk siswa, menyusun program belajarnya, melaksanakan

program belajar, melakukan evaluasi belajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan konseling pada siswa (Kemendiknas, 2011: 7-10).

Kepala sekolah sebagai *educator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah, memberikan nasehat atau masukan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model belajar yang menarik (E. Mulyasa, 2004: 98-103). Dalam melaksanakan perannya sebagai *educator*, kepala sekolah juga harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu mental, moral, fisik dan artistik kepada guru, staf dan peserta didik. Nilai mental berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, nilai moral berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, nilai fisik yaitu berkaitan dengan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, sedangkan nilai artistik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan (Wahjosumidjo, 2002: 124).

Dengan demikian tugas kepala sekolah sebagai *educator*, yaitu melakukan pembinaan kepada guru, staf, serta siswa, serta penciptaan

lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat sekolah.

b) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983: 4). Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo (1990: 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo (1990), bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka kepala sekolah juga memiliki peran sebagai manajer.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

c) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah bertugas mengembangkan dan memperbaiki sumber daya sekolah. Semua kegiatan perbaikan tersebut tercakup dalam bidang administrasi pendidikan, sehingga kepala sekolah juga memiliki peran sebagai administrator. Tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator, meliputi kegiatan pengelolaan terhadap personalia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, siswa serta humas (Soewadji Lazaruth, 1992: 21-22).

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

program sekolah (E. Mulyasa, 2004: 107). Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 49), menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:

a) Administrasi program pengajaran, meliputi

Menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.

b) Administrasi kesiswaan, meliputi

Menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.

c) Administrasi kepegawaian, meliputi

Menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.

d) Administrasi keuangan, meliputi

Menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.

e) Administrasi perlengkapan, meliputi

Menyusun buku pemeriksaan perlengkapan / barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas keadministrasian kepala sekolah merupakan tugas yang berhubungan dengan pendokumenan pada semua sumber daya di sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya pendukung lainnya guna peningkatan mutu sekolah.

d) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan belajar, sehingga aktivitas sekolah bersumber pada pencapaian efisiensi dan efektifitas belajar. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kualitas belajar akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf.

Suharsimi Arikunto (2004: 3) mendefinisikan supervisi sebagai kegiatan membina tenaga kependidikan dalam mengembangkan proses belajar termasuk segala unsur penunjangnya. Lebih lanjut dikemukakannya bahwa dalam supervisi dilakukan kegiatan perbaikan pada kinerja tenaga kependidikan yang masih negatif, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang sudah positif. Pendapat tersebut

dipertegas oleh Soewadji Lazaruth (1992: 33), yang mengemukakan bahwa supervisi merupakan kegiatan atau usaha untuk merangsang, mengkoordinasikan dan membimbing guru-guru sehingga dapat lebih efektif penampilannya dalam proses belajar mengajar.

Dengan demikian maka supervisi dapat diartikan sebagai proses mengefektifkan kegiatan belajaran, melalui pembinaan kepada tenaga kependidikan/guru.

Supervisi dilaksanakan guna meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan dan pembinaan kualitas guru (Hartati Sukirman, dkk, 2007: 90). Lebih lanjut diungkapkan bahwa dengan memberikan bantuan pembinaan kepada guru, maka guru akan mampu menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif, dengan demikian proses belajar mengajar akan berjalan lebih efektif dan efisien. Pendapat tersebut dipertegas oleh Suharsimi Arikunto (2004: 13-14) yang mengemukakan bahwa supervisi memiliki 3 fungsi, yakni sebagai peningkat mutu belajaran, sebagai penggerak terjadinya perubahan unsur-unsur yang berpengaruh pada peningkatan kualitas belajaran, serta berfungsi sebagai kegiatan memimpin dan membimbing bagi kepala sekolah.

Dengan demikian kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu melakukan pembimbingan dan pembinaan yang efektif bagi semua guru/staf dan siswanya, baik secara formal maupun informal agar dapat mencapai kinerja yang tinggi.

e) Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Menurut Miftah Thoha (1995: 9), kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok.

Kepala sekolah sebagai *leader*/pemimpin hendaknya mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Seorang ahli ilmu jiwa (Ngalim Purwanto, 2010: 65) berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam, diantaranya (1) sebagai pelaksana yaitu berusaha melaksanakan program atau rencana yang telah ditetapkan bersama, (2) sebagai perencana yaitu harus mampu menyusun rencana, (3) sebagai seorang ahli yaitu memiliki keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya, (4) mewakili kelompok dalam tindakannya keluar, (5) mengawasi hubungan antar anggota kelompok, (6) bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman, (7) bertindak sebagai wasit/penengah, (8) pemimpin merupakan bagian dari kelompok, sehingga apa yang dilakukannya demi tujuan kelompok, (9) sebagai lambang kelompok, (10) sebagai pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya, (11) sebagai pencipta/ memiliki cita-cita (ideologis), (12) bertindak sebagai seorang ayah bagi anggotanya, (13) sebagai kambing hitam yaitu pemimpin menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melempar kesalahan/keburukan yang terjadi dalam

kelompoknya. Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), menyebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin adalah merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.

Setiap orang memiliki karakter dan prinsip masing-masing, begitu juga dengan guru/staf dan siswa, sehingga kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menyatukan pemikiran tidaklah mudah. Kepala sekolah harus memiliki karakter khusus agar dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Karakter khusus tersebut mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo, 2005: 110).

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi (E. Mulyasa, 2004: 115-116), sedangkan Wahjosumidjo (2005: 118-119), mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu: (1) bertanggung jawab agar para guru, staff, dan siswa menyadari

akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, (2) bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan, (3) memahami motivasi setiap guru, staff dan siswa, (4) menjadi sumber inspirasi bawahan, (5) kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staff dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat di pihak lain. Sehingga tercipta suasana keseimbangan, keserasian antara kehidupan sekolah dengan masyarakat (*equilibrium*), (6) kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*the followership*), artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan (7) kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Termasuk dalam tugas ini yaitu pemotivasian, pembimbingan serta pengarahan kepada guru/staf dalam pelaksanaan tugasnya.

f) Kepala Sekolah sebagai Inovator

Menurut Ngalim Purwanto (1993: 101-103), perkembangan zaman menuntut kepala sekolah untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga kepala sekolah harus memiliki inisiatif yang tinggi untuk dapat mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson (Sudarwan Danim, 2004: 145), bahwa kompleksitas tugas sekolah hanya akan teratasi apabila kepala sekolah memiliki jiwa professional dan inovatif. Kepala sekolah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal-hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, karena kepala sekolah juga berperan sebagai inovator. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif (Mulyasa, 2003: 118).

Lebih lanjut E. Mulyasa (2003: 118-119) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara (1) konstruktif yaitu membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya, (2) kreatif yaitu berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya, (3)

delegatif yaitu berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing, (4) integratif yaitu berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif, (5) rasional dan objektif yaitu berusaha bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan objektif, (6) pragmatis yaitu berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuannya yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah, (7) keteladanan yaitu kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya, (8) disiplin, serta (9) adaptabel dan fleksibel yaitu mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Melihat uraian-uraian mengenai kepala sekolah sebagai inovator di atas, maka dapat disimpulkan mengenai TUPOKSI kepala sekolah sebagai inovator yang tertera dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), yaitu kepala sekolah sebagai inovator harus menjalin kerja sama dengan pihak lain, menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, dan melakukan pembaharuan di sekolah.

Dengan demikian, seiring dengan perkembangan zaman kepala sekolah harus bertindak sebagai inovator, yang senantiasa mengikuti perubahan yang ada guna mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus mampu menciptakan metode-metode pembelajaran yang inovatif, mengikuti perkembangan IPTEK, serta menjalin hubungan dengan masyarakat luar guna mencari gagasan-gagasan/ide-ide baru yang dapat diterapkan di sekolah yang dipimpinnya.

g) Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sekolah merupakan suatu organisasi yang di dalamnya terdapat beragam karakteristik individu. Dalam suatu organisasi harus terjadi adanya kerja sama antar individu atau bagian agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, sedangkan setiap individu memiliki tujuan masing-masing yang terkadang berlainan dengan tujuan bersama (Indriyo Gitosudarmo, 1990: 45). Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada anggotanya untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan bersama dapat tercapai, dorongan tersebut dapat berupa pemberian penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa, pemberian sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif (Kemendiknas, 2011: 7-10), hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah juga berperan sebagai motivator.

Kepala sekolah sebagai motivator bertugas memberikan dorongan atau dukungan kepada semua bawahannya agar mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat dua macam motivasi atau dorongan yang dapat diberikan kepada bawahan yaitu motivasi finansial yang berupa pemberian imbalan finansial kepada bawahan, dan motivasi nonfinansial yang berupa pemberian motivasi tidak dalam bentuk finansial namun berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi (Indriyo Gitosudarmo, 1990: 47).

E. Mulyasa (2003: 120) mengemukakan sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Agar dalam memberikan motivasi dapat dilakukan dengan tepat, maka kepala sekolah harus memahami karakteristik bawahannya, hal ini dikarenakan setiap individu memiliki motif masing-masing yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. 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). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Nurkolis (2003: 121-122), bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus mampu memberikan dukungan/motivasi kepada bawahannya agar bawahannya dapat bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa motivasi dapat diberikan dalam bentuk pemberian hadiah atau reward dan hukuman baik fisik maupun non fisik.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus mampu mendorong atau memotivasi bawahannya untuk selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas. Kegiatan motivasi ini dapat dilakukan dengan cara memberikan reward atau penghargaan bagi bawahan yang kinerjanya baik, dan memberikan hukuman/sanksi bagi bawahan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

#### **2.2.6 Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi sekolah, ia mempunyai peranan yang sangat vital dalam mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Dinas pendidikan menetapkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam melaksanakan perkejaanya, yaitu sebagai *educator*, manajer, adminitator, dan supervisor. Dalam perkembangan berikutnya peranan kepala sekolah tersebut bertambah menjadi *educator*, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, figure dan mediator (E. Mulyasa, 2003: 97-98).

Begitu banyaknya tugas, fungsi dan peran kepala sekolah tersebut menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih dibanding bawahannya atau guru. Sehingga pengangkatan kepala sekolah tidak dapat dilakukan sembarangan. Salah satu tugas berat

kepala sekolah adalah harus dapat berperan sebagai manajer atau kata lain seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manajerial yang memadai.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Ukuran seberapa efisien dan efektifnya seorang manajer adalah seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Kepala sekolah sebagai manajer pada jalur pendidikan formal dituntut memiliki kemampuan manajemen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan.

Menurut Wahjosumidjo (2002:4) mengemukakan bahwa deskripsi tugas dan tanggung kepala sekolah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala sekolah sebagai administrator dan sebagai supervisor. Kepala sekolah sebagai administrator di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab sekolah. Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya. Kemudian kepala sekolah

sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan–kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses belajar yang berkualitas. Untuk dapat melakukan tugas dan tanggungjawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Di dalam Peraturan Menteri No13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi belajaran yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi belajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan belajar dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan belajar dan manajemen sekolah/madrasah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi yang mencakup:

1. Kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan.
2. Kemampuan mengorganisasikan dengan indikator yaitu mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil.
3. Kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi.
4. Kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator yaitu mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.

### **2.2.7 Indikator Kepemimpinan Manajerial**

Menurut Wahjosumidjo (2010) agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut, yaitu :

1. *Conceptual skill* yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir, rasional, kemampuan dalam berbagai macam konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan

dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

2. *Technical Skill* yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.
3. *Human skill* meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima.

## **2.3 Budaya Sekolah**

### **2.3.1 Pengertian Budaya Sekolah**

Deal dan Kent (1998) dalam Moerdiyanto (2012:3) mendefinisikan budaya sekolah (*school culture*) sebagai keyakinan dan nilai-nilai milik bersama yang menjadi pengikat kuat kebersamaan sebagai warga suatu masyarakat sekolah. Menurut definisi ini, suatu sekolah dapat memiliki sejumlah kultur dengan satu kultur dominan dan sejumlah kultur lainnya sebagai subordinasi. Sejumlah keyakinan dan nilai disepakati

secara luas di sekolah dan sejumlah kelompok memiliki kesepakatan terbatas di kalangan mereka tentang keyakinan dan nilai-nilai tertentu. Jika kultur subordinasi tidak sesuai atau bertentangan dengan kultur dominan, maka akan menghambat upaya pengembangan untuk menjadi sekolah bermutu.

Short dan Greerdalam Darmiyati Zuchdi (2011: 133) menjelaskan budaya sekolah sebagai keyakinan, kebijakan, norma, dan kebiasaan di dalam sekolah yang dapat dibentuk, diperkuat, dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah.

Budaya sekolah merupakan himpunan norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan, ritual dan upacara, simbol dan cerita yang membentuk persona sekolah. Di sini tertulis harapan untuk membangun dari waktu ke waktu sebagai guru, administrator, orangtua, dan siswa bekerja sama, memecahkan masalah, menghadapi tantangan dan mengatasi kegagalan.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah memiliki nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang mengarah pada bagaimana mereka berperilaku. Membangun suatu budaya sekolah yang berdasarkan pada nilai-nilai untuk menciptakan kultur yang baik.

### **2.3.2 Konsep Budaya Sekolah**

Adi Kurnia & Bambang Qomaruzzaman (2012: 22) menjelaskan bahwa konsep budaya sekolah pada dasarnya dapat digunakan untuk melihat kearah mana bergulirnya perubahan baik positif atau negatif yang terjadi dalam konteks mikro (sekolah) sekaligus menjadi modal untuk

melakukan evaluasi secara terus menerus untuk peningkatan kualitas. Adi Kurnia & Bambang Qomaruzzaman (2012: 23) mengemukakan bahwa konsep yang membahas tentang bagaimana memahami kombinasi antara sesuatu yang tampak dan tidak tampak dalam sekolah sebagai berikut.

#### 1. Konsep yang tampak

Konsep yang tampak meliputi bangunan sekolah, struktur bangunan, tata letak kursi-meja di kelas, logo sekolah yang terpampang, visi dan misi atau slogan-slogan yang ditempel di dinding sekolah.

#### 2. Konsep yang tidak tampak

Yang tidak tampak dari semua adalah bagaimana setiap individu memiliki pemahaman mendalam tentang semua akan mempengaruhi perilaku selama di sekolah termasuk bagaimana cara mengajar, memotivasi diri dan orang lain, berelasi dengan siswa, guru, administrator ataupun dengan petugas keamanan atau kebersihan.

Apa yang tampak dan tidak tampak, pada dasarnya menggambarkan adanya hubungan antara yang bersifat formal ataupun informal dalam sekolah. Formal maupun informal pada dasarnya berkontribusi pada bagaimana warga sekolah-guru, murid, kepala sekolah, administrator, petugas kebersihan, petugas keamanan, orang tua, dan masyarakat membentuk dan memperkuat budaya yang positif. Dengan demikian, setiap warga sekolah diharapkan memiliki kesadaran untuk selalu memastikan bahwa hal

tersebut sesuai dengan budaya sekolah yang diharapkan. Selain itu, budaya sekolah dimaknai dengan harapan bagaimana seseorang berperilaku berdasarkan nilai-nilai yang telah ada yang juga mencerminkan tujuan dari sekolah itu sendiri.

Pada dasarnya, setiap sekolah memiliki budaya tersendiri yaitu aturan moral, ritual, dan berbagai bentuk hubungan antar aktor yang berada didalamnya. Sebagai sesuatu yang diinternalisasikan ke dalam masing-masing aktor, budaya tidak hanya berperan dalam aspek-aspek formal sekolah. Aspek yang tertambat secara informal yang mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan keseharian aktor-aktor yang berada di dalam sekolah. Selain itu, bagaimana memvisualisasikan komitmen dan tujuan dari sekolah, merupakan suatu keniscayaan dalam membangun budaya sekolah.

Perubahan positif di sekolah hanya akan terjadi jika seluruh subjek sekolah memahami sifat budaya sekolahnya sendiri dengan baik, baik yang tampak maupun tidak tampak atau yang formal maupun informal. Jika tidak memahaminya dengan baik, subjek akan terjebak dan terombang-ambing dalam ketidakpastian, ketidakjelasan arah, pesimis, tidak peduli, bekerja semaunya, dan hal lain yang sifatnya negatif. Hal tersebut akan berdampak buruk pada hasil belajaran murid sekolah.

Adi Kurnia & Bambang Qomaruzzaman (2012: 25) berpendapat bahwa budaya sekolah dapat dipahami melalui elemen-elemennya, yang terdiri dari sebagai berikut.

1. Visi, misi dan tujuan: nilai, kepercayaan, norma dan asumsi;
2. Ritual dan seremoni;
3. Sejarah dan cerita;
4. Manusia dan hubungan;
5. Arsitektur, simbol dan artefak.

Menciptakan budaya sekolah yang positif, bukan saja tentang bagaimana menanamkan nilai-nilai positif melalui interaksi yang baik dari setiap warga sekolah, melainkan bagaimana memvisualisasikan nilai-nilai tersebut dalam keseharian. Dalam konteks budaya sekolah, hal tersebut dapat dilihat dari arsitektur, artefak, dan simbol. Ketiga hal tersebut, kendati bersifat fisik, tetap memberikan gambaran dari apa yang terdapat di dalam benak masing-masing orang yang ada di dalamnya. Bisa dikatakan, bahwa arsitektur, artefak dan simbol adalah bentuk yang terlihat secara langsung dari budaya sekolah. Ketiga hal tersebut pada dasarnya berpengaruh pada emosi dan juga fisik ketika berada di sekolah (Adi Kurnia & Bambang Qomaruzzaman, 2012: 25).

1. Arsitektur sekolah atau lingkungan fisik pada dasarnya merupakan media untuk menyampaikan pesan positif, menguatkan ikatan bersama, dan dapat memotivasi warga sekolah kearah prestasi. Bentuk bangunan, tata ruang, atau lingkungan fisik secara keseluruhan ikut mempengaruhi

bagaimana kita berpikir dan bertindak. Berada di sebuah ruangan yang kotor akan menjadikan pikiran dan perasaan tidak karuan dan tidak semangat. Begitupun jika berada dalam sebuah ruangan yang bersih dan tertata akan merasa nyaman dan penuh inspirasi.

2. Selain hadir dalam bentuk fisiknya, simbol menghadirkan makna terdalam dari apa yang menjadi cita-cita dan tujuan sekolah. Simbol merupakan ekspresi sentimen bersama dan komitmen yang suci yang dapat mengikat banyak orang untuk mencapai suatu tujuan. Simbol menyatukan orang dan menghidupkan kebanggaan. Bangunan, *display* piala, moto, maskot sekolah, piagam penghargaan dan logo merupakan simbol pencapaian sekolah yang dianggap perlu untuk dikomunikasikan karena menggambarkan *spirit* dan keyakinan dari warga sekolah.
3. Begitupun dengan artifak. Artifak adalah benda-benda yang menjadi kebanggaan bersama warga sekolah. Benda-benda tersebut, biasanya diletakkan di tempat-tempat tertentu seperti kelas, koridor, atau di ruang pertemuan serta ditata sedemikian rupa agar benar-benar dapat mengkomunikasikan nilai-nilai kepada warga sekolah. Artifak seringkali dikenali sebagai sebuah simbol pencapaian yang telah dilakukan oleh staff, siswa, dan warga sekolah untuk mempromosikan keberhasilan, fokus terhadap nilai inti, dan gambaran bahwa sekolah telah melakukan hal-hal yang baik dan besar.

Tanpa memperhatikan sisi fisik dari budaya sekolah dapat dikatakan tidak ada hal-hal penting yang dijadikan landasan pijak dalam melakukan aktivitas di sekolah. Sebab, akan ada jurang pemisah antara yang diajarkan dan kenyataannya di sekolah. Dengan kata lain, perlu ada sinergi antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan sekaligus tempat terbaik untuk menunjukkan hal tersebut.

### **2.3.3 Karakteristik Budaya Sekolah**

Farida Hanum (2013: 201-202) menjelaskan bahwa budaya sekolah (*school culture*) dapat memperbaiki mutu sekolah, kinerja di sekolah dan mutu kehidupan yang diharapkan memiliki ciri sehat, dinamis atau aktif, positif, dan profesional. Sekolah perlu memperkecil ciri tanpa kultur, anarkhis, negatif, beracun, bias dan dominatif. Budaya sekolah sehat memberikan peluang sekolah dan warga sekolah berfungsi secara optimal, bekerja secara efisien, energik, penuh vitalitas, memiliki semangat tinggi, dan akan mampu terus berkembang. Oleh karena itu, budaya sekolah ini perlu dikembangkan.

Budaya yang kokoh atau kuat memberikan indikasi bahwa telah memasuki ketiga tingkatan kehidupan yaitu terpendam dalam asumsi dasar, termuat dalam nilai dan keyakinan dalam tindakan dan berbagai artifak lainnya. Budaya sekolah harus terus menerus dikembangkan dan diwariskan siswa ke siswa berikutnya dan dari kelompok satu ke kelompok lainnya. Budaya sekolah yang kuat berhasil membangun konsensus luas terhadap masalah-masalah yang luas pula. Budaya yang

kokoh memiliki kekuatan dan menjadi modal dalam mengadakan perubahan perbaikan.

Sekolah perlu menyadari secara serius keberadaan aneka budaya dengan sifat yang ada, sehat-tidak sehat, kuat-lemah, positif-negatif, kacau-stabil, dan konsekuensinya terhadap perbaikan sekolah. Nilai-nilai dan keyakinan tidak akan hadir dalam waktu singkat. Mengingat pentingnya sistem nilai yang diinginkan untuk perbaikan sekolah, maka langkah-langkah kegiatan yang jelas perlu disusun untuk membentuk budaya sekolah. Farida Hanum (2013: 202) mengemukakan bahwa ada beberapa langkah-langkah dalam membentuk budaya sekolah yang positif sebagai berikut.

1. Mengamati dan membaca budaya sekolah yang ada, melacak historinya dan masalah apa saja yang timbul oleh keberadaan budaya sekolah.
2. Mengembangkan sistem *assesmen* budaya sekolah sejalan dengan tujuan perbaikan sekolah yang diinginkan.
3. Melakukan kegiatan *assesmen* sekolah guna mendiagnosis permasalahan yang ada dan tindakan kultural yang dapat dilakukan.
4. Mengembangkan visi strategis dan misi perbaikan sekolah.
5. Melakukan redefinisi aneka peranan kepemimpinan kepala sekolah, guru, siswa, orangtua, dan aneka *stakeholders*.
6. Mewaspada perilaku yang lama negatif, nilai-nilai yang bersifat racun, dan koalisi mereka.

7. Merancang pola pengembangan budaya sekolah dan membangun praktik-praktik baru dan artifak baru dikaitkan secara sadar dengan nilai-nilai lama yang relevan dan nilai-nilai baru yang diharapkan tumbuh, dan
8. Melakukan pemantauan dan evaluasi secara dinamik terhadap perkembangan kultur sekolah dan dampaknya.

#### **2.3.4 Identifikasi Budaya Sekolah**

Kotter (2008) dalam Farida Hanum (2013: 203-211) menjelaskan gambaran tentang budaya (culture) dengan melihat dua lapisan yaitu sebagai berikut.

1. Lapisan pertama sebagian dapat diamati dan sebagian tidak teramati seperti arsitektur, tata ruang, eksterior dan interior, kebiasaan dan rutinitas, peraturan-peraturan, cerita-cerita, upacara-upacara, ritus-ritus, simbol, logo, slogan, bendera, gambar-gambar, tanda-tanda, sopan santun, cara berpakaian, dan yang dapat diamati langsung, dan hal-hal yang berada di balik yang tampak tidak kelihatan, tidak dapat dimaknai secara jelas dengan segera. Lapisan pertama kultur berupa norma-norma perilaku umumnya sukar diubah. Lapisan pertama ini biasa disebut dengan artifak.
2. Lapisan kedua berupa nilai-nilai bersama yang dianut kelompok berhubungan dengan apa yang penting, baik, dan benar. Lapisan kedua semuanya tidak dapat diamati karena letaknya di dalam kehidupan bersama.

Kultur beroperasi secara tidak disadari oleh para pendukungnya dan telah lama diwariskan secara turun-temurun. Karena kultur tidak terlihat, beroperasinya tidak disadari. Orang akan merasakan persoalannya pada saat perilaku dan hubungan eksternal. Ini perlu dimengerti dan digunakan dalam usaha mengembangkan budaya sekolah. Nilai-nilai baru yang diinginkan tidak akan dapat segera operasional berhadapan dengan nilai-nilai lama yang telah dioperasionalkan. Tidak jarang perilaku baru yang diperkenalkan berhadapan dengan nilai-nilai lama yang dapat menghambat kelangsungan introduksi perilaku atau praktik sekolah yang baru.

Menurut Stolp dan Smith dalam Farida Hanum (2013: 203-205) membedakan arti budaya sekolah (*schooli culture*) dan iklim sekolah. Iklim sekolah berada dipermukaan dan berisi persepsi warga sekolah terhadap aneka tata hubungan yang ada saat sekarang. Budaya sekolah (*school culture*) merupakan hal-hal tersebut yang bersifat historis dari berbagai tata hubungan yang ada dan hal-hal tersebut telah diinternalisasikan oleh warga sekolah. Sedangkan Stolp dan Smith (Farida Hanum, 2013: 204) membagi tiga lapisan budaya yaitu artifak di permukaan, nilai-nilai dan keyakinan di tengah, dan asumsi di dasar.

Farida Hanum (2013: 205) mengemukakan kondisi yang mendukung pengembangan budaya sekolah (*school culture*) meliputi sebagai berikut.

1. Pemilihan urgensi secara berkesinambungan.

2. Pengembangan kerja tim dan kepemimpinan tim.
3. Pembiasaan kesederhanaan internal sekolah, jangan bermewah, gengsi dan boros.
4. Pengembangan jenjang sependek mungkin, dan
5. Pengurangan sebanyak mungkin birokrasi. Birokrasi menghambat berkembangnya kepemimpinan, beradaptasinya organisasi dan perilaku menghadapi perubahan cepat, dan birokrasi menghambat keberdayaan dan kreativitas.

Kepala sekolah sebagai sentral pengembangan budaya sekolah (*school culture*) harus dapat menjadi contoh dalam berinteraksi disekolah. Kepala sekolah sebagai figur yang memiliki komitmen terhadap tugas sekolah, jujur dalam kata dan perbuatan, dan selalu bermusyawarah dalam membuat kebijakan sekolah, ramah, dan menghargai pendapat orang lain. Selain itu, kepala sekolah merupakan model bagi warga sekolah.

Koentjaraningrat (1984: 5) menjelaskan bahwa budaya mempunyai tiga wujud yang meliputi sebagai berikut.

1. Wujud kebudayaan sebagai dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya. Kebudayaan ide berfungsi sebagai tata kelakuan yang mengatur, mengendalikan, dan memberi arahan kepada kelakuan dan perbuatan manusia dalam masyarakat. Fungsi secara lebih khusus adat terdiri dari beberapa lapisan, yaitu lapisan yang paling abstrak dan luas, konkrit dan terbatas. Lapisan yang abstrak

misalnya sistem nilai budaya, lapisan kedua yang lebih konkrit seperti sistem norma-norma, dan sistem hukum yang bersandar kepada norma-norma adalah lebih konkrit.

2. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks aktivitas kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat. Aktivitas yang sering disebut sistem sosial mengenai kelakuan dari manusia itu sendiri. Sistem sosial terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh manusia saat berinteraksi, berhubungan, dan bergaul dengan yang lainnya. Aktivitas ini dapat dijumpai sehari-hari.
3. Wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia. Benda hasil karya manusia berbentuk fisik yang artinya dapat dilihat secara langsung. Hasil fisik yang dilihat dapat berupa aktivitas, perbuatan, dan benda-benda yang dapat dilihat.

### **2.3.5 Implikasi Budaya Sekolah dalam Membangun Mutu Sekolah**

Deal & Peterson dalam Ariefa Efianingrum (2013: 22) menjelaskan bahwa kajian yang menunjukkan betapa kultur berpengaruh terhadap berjalannya fungsi sekolah. Berikut ini deskripsi mengenai aspek-aspek budaya sekolah (*school culture*) yang berpengaruh terhadap fungsi sekolah.

#### **1. Visi dan Nilai**

Locke, et. al. (Ariefa Efianingrum, 2013: 24-25) menjelaskan bahwa visi sebagai citra ideal dan unik tentang masa depan

terhadap kondisi ideal yang dicita-citakan. Nilai secara sosiologis atau antropologis dapat didefinisikan sebagai berikut.

*“A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of a desirable which influence the selection from available modes, means, and ends of action”.*

Nilai bukan hanya sekedar sebuah preferensi, melainkan persenyawaan dari pemikiran, perasaan, dan preferensi. Sementara Harrison & Huntington dalam Ariefa Efaningrum (2013: 25) mengemukakan dua kategori nilai yaitu sebagai berikut.

a) Nilai Instrinsik

Nilai instrinsik merupakan nilai yang ditegakkan tanpa memperhatikan untung atau rugi, misalnya: nilai patriotisme.

b) Nilai Instrumental

Nilai instrumental merupakan nilai yang didukung karena menguntungkan, misalnya produktivitas. Visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai dalam budaya merupakan unsur yang penting.

### **2.3.6 Indikator Budaya Sekolah**

Robbins (1998: 245) mengungkap tujuh karakteristik yang merupakan intisari dari budaya kerja dalam suatu organisasi :

*1. Individual Autonomy*

Tingkat tanggung jawab, kemandirian dan peluang untuk melatih inisiatif individu dalam organisasi.

## 2. *Structure*

Peraturan-peraturan dan sejumlah pengawasan langsung yang digunakan untuk mengatur dan mengontrol perilaku karyawan.

## 3. *Support*

Tingkat bimbingan/bantuan dan keramahan dari manajer/pimpinan kepada para bawahannya

## 4. *Identity*

Memperkenalkan karyawan dengan organisasi secara keseluruhan lebih dari kelompok kerja mereka.

## 5. *Performance – Reward*

Tingkat alokasi penghargaan dalam organisasi yang didasarkan pada criteria kinerja karyawan.

## 6. *Conflict Tolerance*

Tingkat konflik yang muncul dalam hubungan antara rekan kerja dan kelompok kerja dan menerima adanya perbedaan.

## 7. *Risk Tolerance*

Tingkat dorongan kepada karyawan untuk menjadi agresif, inovatif dan risk seeking

## **2.4 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Manajerial dengan Organisasi Belajar**

Dalam penelitian ini terdapat variabel  $X_1$  (Kepemimpinan Manajerial),  $X_2$  (Budaya Sekolah), dan  $Y$  (Organisasi Belajar).  $X_1$  (Kepemimpinan Manajerial) dinilai memiliki pengaruh yang cukup besar

terhadap Y (Organisasi Belajar). Popper dan Lipshitz (2000) berpendapat kepemimpinan adalah faktor yang mempengaruhi organisasi belajar. Pemimpin dapat menciptakan struktur organisasi dan membentuk budaya organisasi untuk menghasilkan pengaruh melalui berbagai urusan, tindakan dan layanan; dengan demikian, kepemimpinan sebenarnya mempengaruhi organisasi belajar. Kita dapat mengetahui bahwa belajaran kepemimpinan dan organisasi sangat berkorelasi dan kepemimpinan juga dapat meningkatkan proses dan hasil kegiatan belajaran organisasi (Lam, 2002).

Kepemimpinan merupakan faktor penting untuk mempengaruhi organisasi belajar. Pemimpin dapat meningkatkan kapabilitas organisasi belajar melalui penyampaian visi mereka dan peluang belajar yang diciptakan oleh pemimpin memungkinkan bagi bawahannya dapat meningkatkan organisasi belajar juga (Edmondson, 2002). Vera dan Crossan (2004) mengadopsi pendapat kepemimpinan strategis dan mengusulkan model pengembangan untuk administrator peringkat tinggi untuk mempengaruhi aktivitas organisasi belajar. Ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pemimpin mempengaruhi elemen sistematis organisasi belajar. Selain itu, untuk menghadapi persaingan yang penuh tantangan, para pemimpin harus selalu berhati-hati tentang kegiatan belajar untuk menghasilkan organisasi yang memungkinkan untuk belajar.

Dari literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap operasi organisasi belajar.

#### **2.4.2 Pengaruh Budaya Sekolah dengan Organisasi Belajar**

Variabel X<sub>2</sub> (Budaya sekolah) dinilai memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap Y (Organisasi belajar). Garrate (1990) berpendapat jika organisasi umum diperlukan untuk mengembangkan organisasi belajar, administrator sebelumnya harus menumbuhkan kemampuan belajar individu dan kerja tim. Selain itu, lebih perlu untuk menciptakan budaya iklim organisasi belajar. (Watkins dan Marsick, 1993) juga mengemukakan organisasi belajar adalah fitur penting untuk memiliki budaya organisasi dengan upaya mendorong organisasi untuk berubah dan beradaptasi. Saat ini, terdapat konsensus yang meningkat tentang gagasan bahwa organisasi yang berusaha untuk memperkenalkan budaya yang mendorong komunikasi di antara anggotanya, eksperimen dan pengambilan risiko, dan memotivasi karyawan untuk mempertanyakan keyakinan dan pola kerja yang mendasar, akan mencapai suasana kerja yang menguntungkan untuk pengembangan kapasitas mereka untuk belajar (Lopez dan Ordas, 2004). Yeunget al. (1999) berpendapat bahwa dalam organisasi belajar, diperlukan pemimpin untuk merancang budaya dan sistem dan membawa karyawan dengan tantangan terus menerus untuk menciptakan masa depan yang menguntungkan bagi organisasi.

Berdasarkan literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap organisasi belajar.

## 2.5 Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang relevan dan telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang ada kaitannya dengan kepemimpinan manajerial dan budaya sekolah dalam proses organisasi belajar adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Rahim. (2018). Jurnal Ilmi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Budaya Sekolah Terhadap Organisasi Pembelajaran Sekolah Menengah IMTIAZ di Malaysia”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah guru berjumlah 168, yang terdiri dari 8 Sekolah. Sampel penelitian dipilih dengan metode sensor dari populasi guru yang terdaftar adalah 318 orang. Analisis *deskriptif* digunakan untuk mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan transformasi, budaya sekolah dan organisasi belajar. Hasil penelitiannya menjelaskan hasilnya bahwa, (1) ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan manajerial dan budaya sekolah dengan organisasi belajar, (2) ada terdapat beberapa faktor yang paling mempengaruhi organisasi belajar, keempat faktor ini menjelaskan pengaruh budaya sekolah terhadap organisasi belajar. Faktor kerjasama guru (*teacher collaborative*) adalah yang paling dominan, diikuti faktor tujuan perpaduan, faktor kepemimpinan kolaboratif dan pengkosian belajar. Manakala selebihnya adalah faktor yang tiada dalam penelitian ini.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Istyarini (2008). Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang Tahun 2013. Dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi, Terhadap Keunggulan Suatu Sekolah Di Sekolah Dasar Kabupaten Blora”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang berusaha membuktikan hipotesis dengan analisis statistik. Populasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah guru Sekolah Dasar (SD) se- Kabupaten Blora. Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Pendidikan Kabupaten Blora, pada tahun 2007 jumlah guru sekolah dasar negeri sebanyak 318 orang yang tersebar pada 53 sekolah dasar. Pengambilan sampel dengan menggunakan tabel Krejcie. Berdasarkan tabel Krejcie dari 318 anggota populasi diperoleh sampel sebanyak 150 orang (Sugiyono, 2003 : 63). Penentuan sampel menggunakan sampling acak (random sampling) dengan teknik sampling acak sederhana (simple random sampling). Setiap anggota populasi mempunyai hak yang sama untuk dijadikan anggota sampel. Pengambilan sampel dengan teknik proportional random sampling yaitu pengambilan sampel yang didasarkan unit sekolah secara proporsional atau seimbang dan pengambilannya dilakukan secara random (tidak dipilih namun melalui undian). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode angket. Pertimbangan menggunakan metode tersebut karena penelitian tentang

kepuasan kerja menggali informasi dari persepsi guru. Angket/kuesioner adalah sebuah daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis yang dibagikan kepada responden dengan harapan dapat diisi sesuai dengan petunjuk yang diberikan (Arikunto 1999 : 58). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap keunggulan suatu sekolah di sekolah dasar kabupaten Blora. Persamaannya dengan penelitian ini adalah memiliki tujuan penelitian yang sama yaitu untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah. Keunggulan dari penelitian ini adalah jumlah sampel yang akan diteliti lebih banyak, yaitu sebesar 150 orang.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayatun (2007). Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang Tahun 2007. Dengan judul “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran Kabupaten Semarang”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang berusaha membuktikan hipotesis dengan analisis statistik. Populasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah guru MI se-Kecamatan Ungaran Kabupaten Semarang yang berjumlah 100 orang. Pengambilan sampel dengan menggunakan tabel Krejcie. Berdasarkan tabel Krejcie dari 100 anggota populasi

diperoleh sampel sebanyak 80 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik (*proportional random sampling*). Pengambilan sampel dengan teknik *proportional random sampling* yaitu pengambilan sampel yang didasarkan unit sekolah secara proporsional atau seimbang dan pengambilannya dilakukan secara random (tidak dipilih namun melalui undian). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode angket. Pertimbangan menggunakan metode tersebut karena penelitian tentang kepuasan kerja menggali informasi dari persepsi guru. Angket/kuesioner adalah sebuah daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis yang dibagikan kepada responden dengan harapan dapat diisi sesuai dengan petunjuk yang diberikan (Arikunto 1999 : 58). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Persamaannya dengan penelitian ini adalah memiliki tujuan penelitian yang sama yaitu untuk mengetahui pengaruh Keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Selfiati, dkk (2021). Jurnal Pendidikan Universitas PGRI Palembang. Dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMP Se-Kecamatan Sako Palembang”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang berusaha membuktikan

hipotesis dengan analisis statistik. Populasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP se- Kecamatan sako, yang terdiri dari 13 sekolah SMP se-Kecamatan Sako Palembang. Teknik pelaksanaan pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sistem random sampling yaitu; sistem pengambilan sampel dengan cara acak, dengan total keseluruhan sebanyak 65 guru. Teknik pengumpulan data menggunakan angket. Sedangkan analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara parsial maupun simultan terhadap kinerja guru SMP se-Kecamatan sako Palembang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Persamaannya dengan penelitian ini adalah memiliki tujuan penelitian yang sama yaitu untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Tirtana Putra, dkk (2014). e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasaman, Simpang Empat. Dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Simpang Empat”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang berusaha membuktikan hipotesis dengan analisis statistik. Penelitian ini menganalisa pengaruh kepemimpinan

kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru pada SMA N 1 Simpang Empat. Populasinya adalah para guru di sekolah ini yang berjumlah 82 orang karna jumlah populasi dibawah 100 maka semua populasi dijadikan responden. Pengukuran variabel dilakukan dengan seperangkat instrumen yang dikuantifisir dengan skala likert. Hasil analisis dengan regresi linier berganda menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Simpang Empat. Begitu juga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA N 1 Simpang Empat. Pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 50,1% terhadap kinerja guru SMAN 1 Simpang Empat dan sisanya sebesar 49,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis kepada pihak SMAN 1 Simpang Empat agar kinerja guru dapat ditingkatkan, perlu dilakukan peningkatan pada kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi. Persamaannya dengan penelitian ini adalah memiliki tujuan penelitian yang sama yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah.

## **2.6 Kerangka Berpikir**

Pada hakekatnya penelitian merupakan suatu upaya dalam mengungkapkan kebenaran, untuk mempermudah dan mengarahkan dalam proses berfikir maka dibuatlah kerangka berfikir untuk mencapai

tujuan penelitian serta membatasi agar penelitian yang dilakukan menjadi lebih fokus. Menjadi berkembang dan maju merupakan suatu pencapaian atau keberhasilan dari sebuah organisasi atau lembaga dalam hal ini adalah sekolah yang ditandai dengan perubahan yang dialami oleh sekolah tersebut.

Banyak sekali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi organisasi belajar, salah satunya yaitu budaya sekolah itu sendiri. Budaya sekolah merupakan himpunan norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan, ritual dan upacara, simbol dan cerita yang membentuk persona sekolah. Di sini tertulis harapan untuk membangun dari waktu ke waktu sebagai guru, administrator, orangtua, dan siswa bekerja sama, memecahkan masalah, menghadapi tantangan dan mengatasi kegagalan.

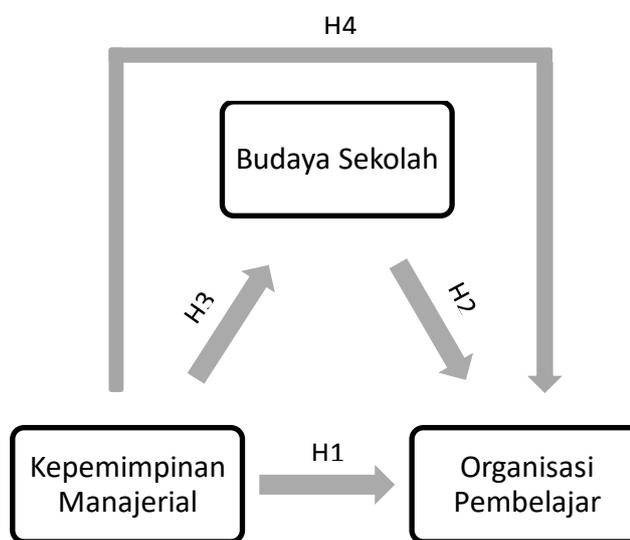
Selain budaya sekolah terdapat juga faktor lain yaitu salah satunya kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi sebuah sekolah itu dapat berkembang dan maju dari sebelumnya. Kepala sekolah merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi sekolah, ia mempunyai peranan yang sangat vital dalam pengembangan institusi yang dipimpinnya. Dinas pendidikan menetapkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu sebagai *educator*, manajer, administrator, dan supervisor.

Dari pemaparan di atas, maka peneliti lebih terfokus pada kepemimpinan manajerial dan budaya sekolah yang akan melibatkan Guru di SMK Negeri 1 Kota Jambi. Yang tujuannya adalah untuk mengetahui

apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap organisasi belajar di SMK Negeri 1 Kota Jambi.

Berdasarkan uraian di atas penulis dapat menungkan kerangka berpikir dalam bentuk skema paradigma penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian**



## 2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang diajukan. Iskandar (2013: 179) menyebutkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang hendak dicari solusi pecahan melalui penelitian, yang dirumuskan atas dasar pengetahuan, pengalaman dan logika yang kemudian akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang hendak dilakukan. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh kepemimpinan manajerial dan budaya sekolah terhadap organisasi belajar, maka hipotesis yang diajukan adalah:

1.  $H_a$  : Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan manajerial terhadap organisasi belajar di SMK Negeri 1 Kota Jambi.  
 $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan manajerial terhadap organisasi belajar di SMK Negeri 1 Kota Jambi.
2.  $H_a$  : Terdapat pengaruh signifikan budaya sekolah terhadap organisasi belajar di SMK Negeri 1 Kota Jambi.  
 $H_0$  : Tidak Terdapat pengaruh signifikan budaya sekolah terhadap organisasi belajar di SMK Negeri 1 Kota Jambi.
3.  $H_a$  : Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan manajerial terhadap budaya sekolah di SMK Negeri 1 Kota Jambi.  
 $H_0$  : Tidak Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan manajerial terhadap budaya sekolah di SMK Negeri 1 Kota Jambi.
4.  $H_a$  : Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan manajerial terhadap organisasi belajar melalui budaya sekolah sebagai variabel mediator di SMK Negeri 1 Kota Jambi.  
 $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan manajerial terhadap organisasi belajar melalui budaya sekolah sebagai variabel moderator di SMK Negeri 1 Kota Jambi.