

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Pemimpin atau *leader* adalah orang yang bertugas memimpin dalam sebuah organisasi. Dialah orang yang *manage* organisasi tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Dialah orang yang bertanggung jawab atas berhasil atau tidaknya sebuah organisasi yang dipimpinnya.¹

Miftha Thoha mendefinisikan pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya².

¹ Muhadi Zaenuddin dkk, *Studi Kepemimpinan Islam*, (Semarang: Putra Mediatama Press, 2005), h. 7

² Miftha Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Depok: Rajawali Press, 2007), h. 255

Dalam buku "*Management, A Guide to Executive Command*" yang ditulis James M. Black menyatakan:

"Leadership is capability of persuading others to work together direction as a team to accomplish certain designated objectives" (kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang lain supaya bekerja sama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu).³

Menurut K. Permadi mendefinisikan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan atau kelompok.⁴ Adapun menurut Soekarto Indrafachrudi dan J.F. Tahalele mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu, tujuan tersebut tujuan bersama.⁵

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang dilaksanakan orang

³ Veithzal Rivai dkk., *Islamic Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), Cet. II, h. 106

⁴ K. Permadi (Bukan Para Normal), *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h. 12

⁵ Sukarto Indrafachrudi dan J.F. Tahalele, *Mengatur Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h. 12

lain. Orang yang dipimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal ataupun non formal.⁶

*Leadership depending upon the efficacy of a personal impression to awaken feeling, thought, action, and so to become cause of life.*⁷ Menurut pengertian tersebut pemahaman yang dapat diambil adalah kepemimpinan tergantung pada keberhasilan kesan pribadi personal untuk membangkitkan perasaan, pikiran, tindakan, dan sebagainya yang menjadi asas kehidupan.

Menurut Burns dikutip dari buku Rutiana yang berjudul *PublicGovernance*, kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi 3 elemen dasar, yaitu:

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi. Pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses. Artinya proses kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas atau posisi jabatan saja, karena dipandang tidak cukup memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin. Maksudnya, seorang pemimpin harus melakukan sesuatu, maka untuk menjadi pemimpin seseorang harus dapat mengembangkan motivasi

⁶ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2012, h. 139

⁷ Charles Horton Cooley, *Human Nature and the Social Order*, (New Burnswick:Transaction Publisher, 2009), seventh edition, h. 317

pengikut secara terus menerus dan mengubah perilaku mereka menjadi responsif.

- 3) Kepemimpinan berarti mempengaruhi orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Artinya, seseorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan bagi bawahan), menetapkan sasaran, memberi reward atau imbalan sampai pada hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengomunikasikan sebuah visi.

2. Keberhasilan Kepemimpinan

Konsep keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat kedua orientasi yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang mencakup produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif. Dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*) yang mencakup kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja.⁸

- a. *Organizational achievement*, pengamatan terhadap produk yang di hasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan seperti: penampilan kelompok, tercapainya tujuan kelompok,

⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), h. 49.

kelangsungan hidup kelompok, pertumbuhan kelompok, kemajuan kelompok, bawahan merasa puas terhadap pemimpin, bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan kelompok.

- b. *Organizational maintenance*, pendekatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan seperti: apakah bawahan merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan yang diharapkan, apakah bawahan menghargai, hormat dan kagum kepada pemimpin, apakah para bawahan merasa bertanggung jawab dengan kuat untuk melaksanakan perintah.

3. Ciri-ciri Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge menjelaskan ciri-ciri Kepemimpinan, yaitu⁹:

- a. *Idealized Influence* (pengaruh Ideal)

Idealized Influence (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan.

Idealized influence disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang

⁹ Stephen P Robbins dan Timothy A Judge, *Perilaku Organisasi 2 Organizational Behavior*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008), h. 91

mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari Kepemimpinan memperlakukan masing-

masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Durbin menerangkan bahwa pemimpin adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktivitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih salah satu dari enam metode yang berada untuk melahirkan perubahan, yaitu¹⁰:

1) Mengubah kultur organisasi

Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin adalah mengubah kultur organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur dari kultur birokratis, kaku dan sedikit mengambil resiko menjadi kultur di mana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.

2) Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan

Pemimpin membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara

¹⁰Andrew J Dubrin, *Leadership (Terjemahan), Edisi Kedua*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), hh. 143-145

mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.

3) Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri

Pemimpin membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.

4) Membantu orang mencari pemenuhan diri

Pemimpin membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.

5) Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan urgen

Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi perubahan.

6) Mengejar kejayaan

Tindakan tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

4. Kepemimpinan Pendidikan

a. Definisi Kepemimpinan Pendidikan (Kepala Sekolah)

Secara umum kepemimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang diterapkan dalam bidang pendidikan. Pengertian kepemimpinan itu sendiri pada dasarnya mempunyai sifat yang umum dan hal itu juga dapat berlaku dalam bidang pendidikan. Secara lebih khusus bila diterapkan pada organisasi pendidikan seperti sekolah, maka kepemimpinan dalam tataran organisasi sekolah akan berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah (*school leader/principal*). Hal ini disebabkan kepala sekolah merupakan orang yang punya otoritas dalam mengelola sekolah guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹¹

Kepemimpinan dalam pendidikan hakikatnya melibatkan banyak stakeholder yang sangat berperan penting dalam

¹¹ Uhar Suharsapura, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), h. 147

kelangsungan proses pengembangan kualitas pendidikan, diantaranya mencakup:

1) Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan dan kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

2) Guru

Guru adalah pemimpin yang menentukan kondisi kenyamanan proses belajar mengajar di dalam kelas. Guru adalah pemimpin yang menciptakan siswa yang berkualitas.

3) Orangtua/Masyarakat

Orangtua adalah motivator peserta didik untuk selalu hadir dalam proses pembelajaran.¹²

Secara etimologi, kepala sekolah merupakan padanan dari *school principal* yang bertugas menjalankan *principalship* atau *kekepalasekolahan*. Istilah *kekepalasekolahan*, artinya segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada

¹² Asep Suryana, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada), 2010, h. 13

suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama¹³.

Tugas Kepala Sekolah

Tugas utama kepala sekolah adalah sebagai berikut;¹⁴

- a. Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok.
- b. Meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
- c. Mengingatnkan tujuan akhir dari perubahan.
- d. Membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antar pihak yang berkaitan.
- e. Menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan.

1. Fungsi Kepala Sekolah

- a. Melihat sumber fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yaitu kepala sekolah hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi

¹³ Sutikno Sobry, *Manajemen Pendidikan* (Lombok: Holistica, 2012), h. 125

¹⁴ Basri Hasan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 43

manajemen ke dalam manajemen sekolah yang dipimpinnya. Di antara fungsi- fungsinya adalah:¹⁵

1) Perencanaan (*planning*).

Perencanaan dapat dirumuskan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang terhadap hal-hal yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tanpa perencanaan pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu menjadi perencana yang baik, karena dengan perencanaan yang dibuat akan menentukan baik dan buruknya organisasi kedepannya.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Kepala sekolah melakukan pembagian kerja yang jelas terhadap guru-guru, tata usaha dan karyawan lainnya sesuai dengan susunan organisasi yang telah dibuat. Dengan pembagian kerja yang baik, perlimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip- prinsip pengorganisasian, memungkinkan kegiatan sekolah berjalan lancar dan mencapai tujuan yang diinginkan.

3) Pengarahan (*Directing*)

¹⁵ Basri Hasan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hh. 43-44

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anggota dengan jalan memberi perintah/ komando, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja menegakkan disiplin, memberikan usaha lainnya agar mereka dapat melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan untuk memperoleh tindakan dari anggota yang dipimpin, maka seorang pemimpin harus menunjukkan keteladanan.

4) Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, penduplikasian dan kekosongan tindakan. Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan dari pimpinan sekolah. Adanya koordinasi dan pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat.

5) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuanketentuan lainnya

yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah harus bisa menjadi pengawas terhadap organisasi yang dipimpinnya dengan sebaik mungkin.

6) Kepala Sekolah sebagai Edukator

Dalam peranan sebagai pendidik, Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.¹⁶

Memahami arti pendidik tidak cukup dengan berpegang konotasi yang terkandung dalam defenisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sasaran pendidikan, bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Arti atau defenisi pendidikan secara leksikal dapat digali dari berbagai sumber, antara lain: Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik diartikan memberikan latihan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam

¹⁶ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013),h. 99.

usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.¹⁷

7) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.¹⁸

Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari defenisi tersebut yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organsasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁹

a) Proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan

¹⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), h. 122.

¹⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), h. 1.

¹⁹ Wahjosumidjo, *op.cit.*, 2002, h.95.

ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

- b) Sumber daya suatu sekolah, meliputi: dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku, serta pendukung untuk mencapai tujuan.
- c) Mencapai Tujuan Organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus. Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi lain. Tujuan ini bersifat khusus dan unik.

8) Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala Sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu

kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif.²⁰

Salah satu posisi kepala sekolah adalah memimpin para guru dan pegawai agar mau antusias bekerja serta membuahkan hasil kerja yang sesuai dengan harapan.²¹

9) Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.²²

10) Kepala Sekolah Sebagai Staf

Kepala sekolah berperan pula sebagai seorang staf. Berperan sebagai staf, karena keberadaan kepala sekolah di dalam lingkungan organisasi yang lebih luas atau di luar sekolah berada di bawah kepemimpinan pejabat lain,

²⁰ *Ibid*, h 104.

²¹ Made Pirdata, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Cet. I, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011), h. 4.

²² E Mulyasa, *op.cit.*, 2013, h. 120

baik langsung maupun tidak langsung, yang berperan sebagai atasan kepala sekolah.

Tugas sebagai staf kepala sekolah hanya dapat berhasil efektif, apabila setiap kepala sekolah menyadari dan memahami peranannya sebagai staf, serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan perbuatan, macam-macam persyaratan pemimpin dan sebagai staf, yang mencakup butir-butir nilai sebagai berikut:

1. Memiliki kualitas umum kepemimpinan.
2. Memiliki persyaratan khusus kepemimpinan.
3. Menguasai teknik pengendalian.
4. Pandai menyesuaikan diri.
5. Taat pada norma, etika, dan hierarki organisasi.
6. Mampu menciptakan suasana keterbukaan .
7. Bersifat terbuka terhadap kritik.
8. Menguasai situasi dan kondisi bawahan.
9. Kemampuan mengendalikan diri.
10. Memiliki keahlian khusus.
11. Kemauan bekerja keras.
12. Selalu memiliki optimisme²³.

²³ Wahjosumidjo, *op.cit.*, 2002, h.130.

Berdasarkan pembahasan tentang berbagai definisi dan teori kepemimpinan maka dapat disintesis, bahwa Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai tindakan, pola, sikap, serta cara seorang pemimpin dalam kegiatan manajemen. Kegiatan manajemen dalam kepemimpinan ini mencakup hal-hal yang berkenaan dengan mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan dan telah disepakati sehingga menghasilkan mutu tinggi, yang berarti tercapainya hasil kerja individu dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut dengan indikator: 1) mengambil keputusan, 2) memengaruhi, 3) memotivasi, 4) mengarahkan.

B. Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)

1. Definisi Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Whether dan Davis dalam Thomas Stefanu Kaihatu menerangkan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja (*The quality of worklife- QWL*) dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu supervisi, kondisi kerja, gaji, tujangan, dan desain pekerjaan²⁴.

Riggio dalam Thomas Stefanu Kaihatu menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh kompensasi yang diterima

²⁴ Thomas Stefanu Kaihatu, *op.cit.*, 2007, h. 51.

karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, keamanan kerja, desain kerja dan kualitas interaksi antar anggota organisasi. Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu tingkat dimana anggota dari suatu organisasi mampu memuaskan kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalamannya dalam melakukan pekerjaan pada organisasi tersebut²⁵.

Goodman mendefinisikan, "*Quality of work life is an attempt to restructure multiple dimensions of the organization and to institute a mechanism which introduces and sustains changes over time*". "Kualitas kehidupan kerja merupakan upaya untuk merestrukturisasi (melakukan upaya perbaikan) beberapa dimensi organisasi dan mekanisme lembaga yang memperkenalkan dan mendukung perubahan dari waktu ke waktu".²⁶

Adapun Faride Hamidi mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai berikut:

To provide freedom and self-regulation, gain various skills and access suitable information for working. As noted in the previous studies, the quality of work life is an important and crucial element of organizations in the present. The reason is that the rise in productivity is affected by many factors; the most important one is employee's arousal to do their assigned duties. Arousal of quality of work life supports the fact that meeting the needs of employee's would lead to the organization's betterment and improvement of efficiency in

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Manju N. D, "Quality of Work Life: Perception of School Teachers", International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR). Volume 3, Issue 2, June 2014, h. 78

long run. So the main questions of this study are (a) whether the amount of quality of working life in technical and theoretical high schools is different; and (b) which type of high school (technical-theoretical) has a higher quality of working life²⁷.

Maksud dari penjelasan tersebut adalah, kualitas kehidupan kerja bermanfaat untuk memberikan kebebasan dan pengaturan diri, mengembangkan dan juga mendapatkan berbagai macam keterampilan serta akses informasi yang sesuai untuk bekerja. Kualitas kehidupan kerja termasuk salah satu dari sekian banyak elemen penting dalam kehidupan organisasi. Alasannya adalah bahwa peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan maupun anggota organisasi dipengaruhi oleh banyaknya faktor; yang paling penting adalah gairah dan motivasi tinggi karyawan untuk melakukan tugas yang ditugaskan kepada mereka. Gairah serta motivasi kualitas kehidupan kerja mendukung dalam memenuhi kebutuhan karyawan yang nantinya dapat mengarah pada perbaikan organisasi dan peningkatan efisiensi dalam jangka panjang.

Menurut Morin M. E dan Morin W. menjelaskan kualitas kehidupan kerja (QWL) merupakan bangunan konsep multidimensional yang menawarkan kepuasan dalam kehidupan

²⁷ Farideh Hamidi, "Teachers' quality of work life in secondary schools". International Journal of Vocational and Technical Education, Vol. 4, January 2012, h. 2.

kerja dan keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan, dimana hal ini tercermin dalam perasaan memiliki kelompok kerja, rasa menjadi diri sendiri, rasa mendapat penghargaan dan dihormati. QWL berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri yang menyangkut desain syarat pekerjaan, lingkungan kerja, proses pengambilan keputusan dan pengawasan perilaku, 2 kondisi kerja serta keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan²⁸.

Anderson dan Pulich menyatakan bahwa, pegawai di pasar tenaga kerja sekarang ini mempunyai harapan yang meningkat tentang iklim kerja yang lebih atraktif dan mengakomodasikan kebutuhan profesional dan personal pegawai. Untuk mewujudkannya pihak organisasi atau manajemen harus mengembangkan lingkungan kehidupan kerja yang berkualitas²⁹.

Menurut Davis dan Edward dalam Nurtjahjani, kualitas kehidupan kerja/quality of work life yang selanjutnya disingkat QWL saja dalam penelitian ini diartikan³⁰:

1. Merupakan reaksi individu terhadap pekerjaan atau konsekuensi pribadi dari pengalaman kerja

²⁸ Adya Hermawati, *Quality Of Work Life Dan Organizational Citizenship Behavior Sebuah Kajian Empiris*, (Malang: Universitas Widyagama Malang, 2016), h 1.

²⁹ *Ibid*, h 10

³⁰ *op.cit.*, h 10

2. Merupakan pendekatan yang fokusnya terhadap individu dibanding hasil organisasi
3. Merupakan kumpulan metode untuk meningkatkan lingkungan kerja dan membuat lingkungan tersebut lebih produktif
4. Merupakan perkembangan mengenai alam kerja dan hubungan kerja 11 terhadap organisasi, syarat-syarat manajemen partisipatif dan demokrasi industrial sebagai intinya
5. Merupakan suatu konsep untuk mengatasi persaingan luar negeri. masalah kualitas tingkat produktifitas rendah dan sebagainya.

2. Faktor yang Memengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut pendapat para ahli ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja di antaranya : Walton menjelaskan bahwa terdapat tujuh faktor yang dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja yaitu³¹:

- a. Pertumbuhan dan pengembangan terhadap karir
- b. Lingkungan fisik/Lingkungan kerja
- c. Pengawasan
- d. Komunikasi

³¹ Muhadist Aljuhri, "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Lingkungan Kerja Sekolah Terhadap Motivasi Berprestasi". Jurnal Adminisistrasi Pendidikan, Vol.XIV No.1, April 2012, h 150

- e. Ketertarikan sosial
- f. Penyelarasan fungsi tempat kerja.

Burstein menjabarkan bahwa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah³²:

- a. Jalur karir yang jelas, sehingga dapat membantu karyawan untuk mengembangkan karir dan mewujudkan seluruh kemampuan dan minatnya.
- b. Hubungan yang bersifat terbuka di antara anggota organisasi, yang baik di antara rekan kerja maupun hubungan komunikasi atasan dan bawahan.
- c. Variasi tugas yang menarik dan menantang bagi karyawan serta keikutsertaan dalam kegiatan organisasi.

3. Aspek-aspek Quality of Work Life

Razali Mat Zin mengemukakan dimensi kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* yaitu³³:

- a. *Growth and Development* (Pertumbuhan dan Perkembangan) :
Opportunity to use variety of skills and perform challenging

³² *Ibid.*

³³ Razali Mat Zin, *Perception of Professional Engineer Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment*, Gadjah Mada International Journal of Business, 2004, Vol. 6 no. 3, hh.323-324

- jobs* (kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan dan melakukan pekerjaan menantang)
- b. *Participation* (Partisipasi) : *Opportunity to be involved in decision relating to work* (kesempatan untuk terlibat mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan)
 - c. *Phycsical Environment* (Lingkungan Fisik) : *Presence of conducive work environment including work scheduling* (keadaan lingkungan kerja yang kondusif termasuk penjadwalan kerja)
 - d. *Social Relevance* (Relevansi Sosial) : *Relationship between work and other aspects* (hubungan antara pekerjaan dan aspek kehidupan lainnya)
 - e. *Workplace Intergration* (Integrasi dalam Tempat Kerja) : *Relationships and cohesiveness among co-workers* (hubungan dan kekompakan di antara rekan kerja).

Berdasarkan deskripsi aspek-aspek yang telah di uraikan di atas dapat disintesisikan Quality of Work Life atau kualitas kehidupan kerja merupakan suatu keadaan di mana lingkungan kerja terasa baik bagi pekerja. Tujuan yang mendasar adalah mengembangkan suatu lingkungan kerja yang baik yang sesuai dengan kesejahteraan ekonomi organisasi. Dengan kata lain

konsep *Quality of Work Life* mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya, dengan indikator: 1) pengembangan karir, 2) rasa bangga terhadap sekolah, 3) kondisi lingkungan kerja, 4) partisipasi, 5) komunikasi.

C. Hubungan Kepemimpinan dan Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)

Berdasarkan pendapat para ahli terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja guru di sekolah meliputi kepemimpinan, restrukturisasi kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan sistem imbalan. Faktor-faktor tersebut yang dapat menjadi indikator bagi terciptanya kualitas kehidupan kerja di sekolah.

Survei kualitas kehidupan kerja baru-baru ini dikalangan manajer Inggris memperlihatkan hasil-hasil berikut³⁴:

- a. 68 persen melaporkan bahwa jam kerja mereka yang panjang berdampak buruk terhadap produktivitas mereka.
- b. 71 persen melaporkan bahwa jam kerja mereka yang panjang berdampak buruk terhadap kesehatan.

³⁴ Robert Holden, *SuccessIntelligence*, terj. Yuliani Liputo, (Bandung: Mizan, 2007), hh. 58-59.

- c. 79 persen melaporkan bahwa jam kerja mereka yang panjang berdampak buruk terhadap hubungan mereka dengan pasangan atau teman.
- d. 86 persen melaporkan bahwa jam kerja mereka yang panjang berdampak buruk terhadap hubungan mereka dengan anak-anak mereka.

Kepemimpinan mempengaruhi kinerja organisasi. Artinya, kinerja seseorang akan meningkat ketika kualitas kehidupan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi. Kualitas kehidupan kerja pada beberapa penelitian dihubungkan dengan kepemimpinan, di mana kepemimpinan yang efektif akan selalu memberikan dampak dengan meningkatnya kualitas kehidupan kerja dari bawahannya.

Robins dalam Husnawati mengatakan bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berkontribusi dalam penciptaan kualitas kehidupan kerja. Kualitas kepemimpinan terutama dalam pengawasan berdampak kepada kualitas kehidupan kerja dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan. Kepemimpinan yang hebat menciptakan lingkungan kerja

yang mendukung, kerja yang menantang, pengakuan dan penghargaan³⁵.

Penelitian Podsakoff et al. menunjukkan bahwa “kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja secara menyeluruh”. “Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja”³⁶.

D. Kerangka Berpikir

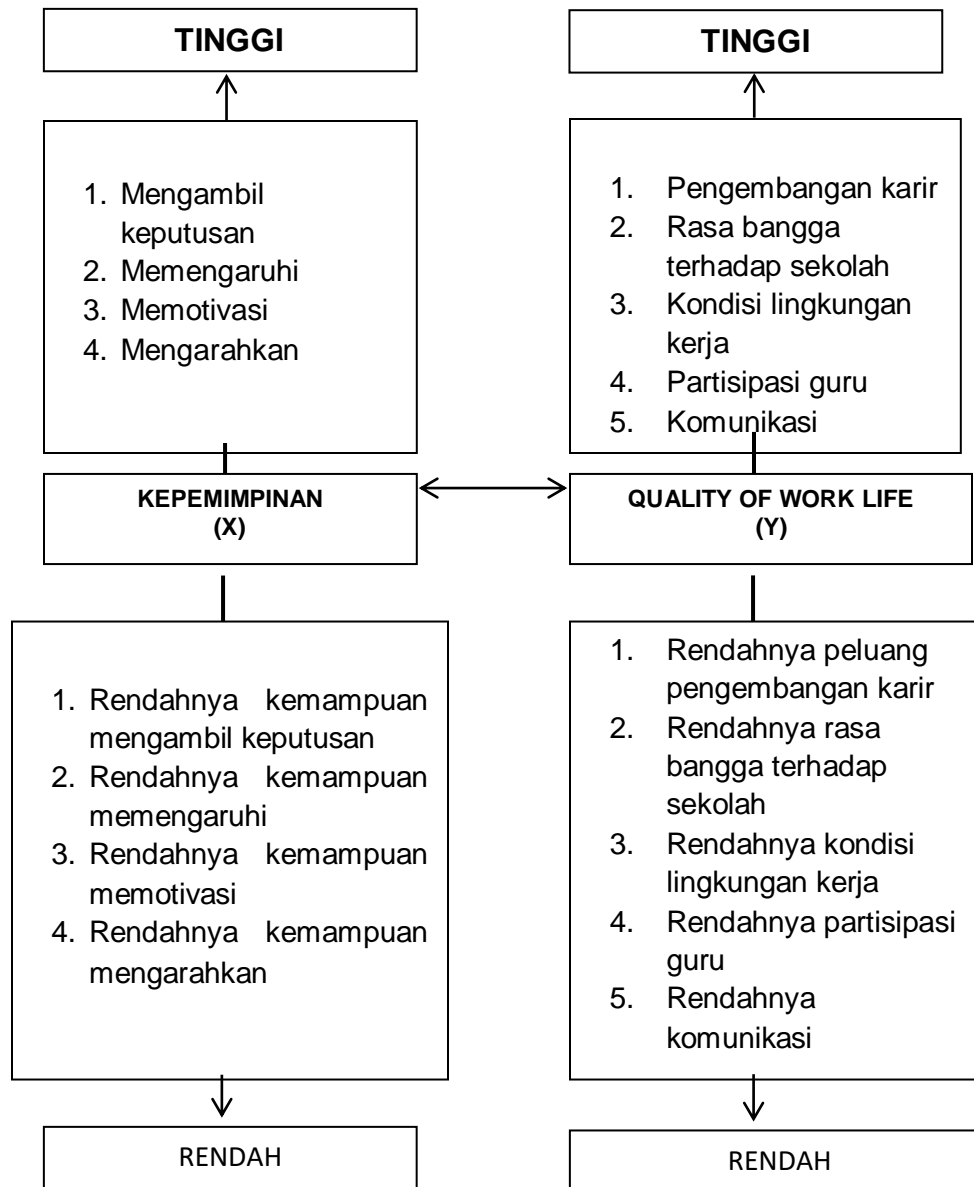
Sekolah adalah wadah atau tempat di mana proses pendidikan berlangsung. Dari proses ini diharapkan guru mampu memberikan segenap kemampuannya dan diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya. Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh keberadaan guru sebagai pendidik di sekolah, oleh karena itu guru harus memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi. Kualitas Kehidupan Kerja yang tinggi dapat ditentukan dari beberapa faktor baik eksternal maupun internal, salah satunya peran kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah diharapkan dapat mewujudkan, menjaga, serta menciptakan suasana maupun lingkungan kerja yang kondusif.

³⁵Thomas Stefanu Kaihatu, *op.cit*, 2007, h 52.

³⁶ *Ibid.*

Dengan demikian, faktor-faktor dari dua variabel berikut bisa dikatakan bahwa terdapat hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan kualitas kehidupan kerja guru. Jika kemampuan pemimpin dalam kepemimpinan rendah, maka kualitas kehidupan kerja individu atau anggota kelompok rendah. Sebaliknya, jika kemampuan pemimpin dalam kepemimpinan tinggi, maka kualitas kehidupan kerja individu atau anggota kelompok tinggi dan akan meningkat.

Secara sederhana, dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teori dan kerangka berpikir yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan besar hubungan terhadap kualitas kehidupan kerja di SMA di Kecamatan Tambun Selatan Kabupaten Bekasi.
2. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kualitas kehidupan kerja guru SMA di Kecamatan Tambun Selatan Kabupaten Bekasi.

F. Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian yang relevan dalam penelitian ini antara lain:

1. Hasil penelitian Thomas Stefanus Kaihatu pada tahun 2007, yang berjudul: "Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran" menunjukkan bahwa kepemimpinan memediasi bawahan/pegawai ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi untuk menunjang kualitas kehidupan kerja.
2. Hasil penelitian Manfred B. Jensenem pada tahun 2013, yang berjudul: "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan Perum Pegadaian Kantor Pusat Wilayah V

Manado". Dalam sebuah perusahaan baik swasta ataupun staff pemerintahan, karyawan ibarat denyut nadi yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan tersebut. Menyadari hal tersebut ada beberapa hal yang sangat mempunyai pengaruh terhadap pembentukan kualitas kehidupan kerja itu sendiri. Hal ini ditujukan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Salah satu cara yang dapat menciptakan semua itu ada pada bagaimana pemimpin dapat mengajak dan mempengaruhi seseorang untuk dapat mengembangkan semua karya dan mampu bekerjasama antarpersonal untuk mencapai tujuan yang dimaksud. Kuesioner yang didistribusikan kepada 32 responden semuanya terisi dengan baik. Hasil penelitian kepada 32 karyawan Perum Pegadaian Kantor Wilayah V Manado yang dijadikan responden. Perhitungan korelasi *product moment* antara Kepemimpinan dengan Kualitas kehidupan Kerja adalah sebesar 0,75. Karena, terdapat Korelasi yang Kuat dan Positif antara Kepemimpinan (X) dengan Kualitas Kehidupan Kerja (Y) di Perum Pegadaian kantor Wilayah V Manado.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah, mengetahui pengaruh kepemimpinan dalam kualitas kehidupan kerja. Penelitian tersebut mengukur seberapa berpengaruhnya peran pemimpin dalam melakukan tindakan

manajemen pegawai agar dapat mencapai kualitas kehidupan yang tinggi.