

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan yang bermutu selalu menjadi harapan setiap bangsa, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah maupun oleh masyarakat. Lembaga pendidikan yang berbentuk sekolah didirikan untuk menyiapkan anak didik menjadi warga negara yang baik untuk masa sekarang juga untuk masa yang akan datang. Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah. Komponen sekolah yang dimaksud adalah unsur-unsur yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses pembelajaran di sekolah seperti guru, siswa, orangtua, kepala sekolah, pemerintah, fasilitas belajar dan faktor-faktor lainnya. Namun dari sejumlah faktor tersebut di atas, kepala sekolah merupakan pihak yang paling berperan dalam menentukan baik buruknya mutu pendidikan di sekolah, karena kepala sekolah merupakan tokoh sentral dan memiliki peran yang sangat strategis dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah. Secara operasional, kedudukan kepala sekolah sebagai pemegang otoritas tertinggi di sekolah menjadi sangat penting dan menentukan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan Permendiknas No 13 Tahun 2007 mengenai standar kompetensi bagi kepala sekolah, ada lima aspek kompetensi yang harus ada dalam diri seorang

Kepala Sekolah yakni, kompetensi kepribadian yang menyangkut integritas dan kejujuran; kompetensi sosial yang mencakup hubungan antar manusia dan hubungan baik dengan sesama; kompetensi manajerial yang terkait kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola sumber daya yang ada di sekolah; kompetensi supervisi, dan kompetensi kewirausahaan.

Kinerja kepala sekolah merupakan faktor yang signifikan dalam proses pencapaian tujuan-tujuan pendidikan sekolah, sehingga apabila kinerja kepala sekolah baik maka kemajuan sekolah yang diharapkan akan tercapai. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk berupaya keras mengelola seluruh kegiatan di sekolah seefektif dan seefisien mungkin agar proses pendidikan di sekolah sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja kepala sekolah ditentukan oleh berbagai faktor yang ada dalam diri maupun di luar dirinya. Wahjosumidjo (2010:42) mengemukakan bahwa faktor dalam diri dapat meliputi sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, kemampuan, dan pengalaman, sedangkan faktor di luar diri individu yang bersangkutan meliputi pengawasan, gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Menurut Elmore, Friesen & Jacobsen, Hattie, Leithwood, dan Marzano (dalam Dharma,2010:52) peran kinerja kepala sekolah pada abad 21 lebih banyak berpartisipasi pada pembelajaran, yaitu 91%. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah punya andil cukup besar dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian meningkatkan kompetensi kinerja kepala sekolah mutlak harus dilakukan.

Sehubungan dengan kinerja kepala SMP, Manullang (2013: 196) dalam penelitiannya menemukan bahwa Kepala SMP di Kota Medan hanya sebanyak 11,2

% yang memiliki kinerja dalam kategori tinggi, sedangkan sisanya sebanyak 88,8 % tidak termasuk kategori tinggi. Hal tersebut berarti bahwa secara umum kinerja kepala SMP tersebut masih tergolong kurang baik. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Siburian (2011: 177) yang menemukan bahwa kinerja Kepala SMP di Kabupaten Deli Serdang cenderung kurang baik. Secara teoretis, ada beberapa faktor penyebab kinerja tidak sesuai dengan yang diharapkan, dan berbagai faktor yang dapat terjadi sebagai akibat dari permasalahan kinerja. Castetter (1981: 23) mengemukakan bahwa sumber utama yang menyebabkan kinerja tidak baik berasal dari 1) Sumber individu itu sendiri, yaitu : (a) kelemahan intelektual, (b) kelemahan psikologis, (c) demotivasi, (d) faktor personalitas, (e) keusangan/ketuaan, dan (f) orientasi nilai ; 2) Sumber dari organisasi, yaitu : (a) sistem organisasi, (b) peranan organisasi, (c) kelompok-kelompok dalam organisasi, (d) perilaku yang berhubungan dengan pengawasan, (e) budaya organisasi ; 3) Sumber dari lingkungan eksternal, yaitu : (a) keluarga, (b) kondisi ekonomi, (c) kondisi politik, (d) kondisi hukum, (e) nilai-nilai sosial, (f) pasaran kerja, (g) perubahan teknologi, (h) perkumpulan-perkumpulan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pendidikan harus memiliki kredibilitas yang tinggi dan mempunyai strategi-strategi kepemimpinan tertentu hal ini sesuai dengan Mulyasa, (2005:90) yang menerangkan bahwa untuk menjadi kepala sekolah yang profesional dan memiliki kredibilitas yang tinggi maka dibutuhkan strategi kepala sekolah yaitu : 1) Efektifitas proses pendidikan, 2) Tumbuhnya kepemimpinan sekolah yang kuat, 3) Pengelola tenaga kependidikan yang efektif, 4) Budaya mutu, 5) Tim work yang kompak, cerdas dan dinamis, 6)

Kemandirian, 7) Partisipasi warga sekolah dan lingkungan masyarakat, 8) Transparansi manajemen dalam wacana demokrasi pendidikan, 9) Kemampuan untuk berubah, 10) Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, 11) Tanggap terhadap kebutuhan, 12) Akuntabilitas.

Kepala sekolah sebagai salah satu komponen pada organisasi pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan kualitas pendidikan, mampu menciptakan kondisi kerja yang komunikatif, efektif, dan efisien dengan menampilkan performance yang unggul. Agar hal ini dapat tercapai, kepala sekolah harus menguasai dan memiliki kemampuan berkomunikasi yang terampil dalam membentuk hubungan dengan orang lain. Kepala sekolah memainkan peran penting dalam mewujudkan visi pendidikan nasional. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas praktik pengajaran dan pencapaian belajar peserta didik (Bennett & Anderson, 2003:30).

Proses peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah memerlukan kepala sekolah, baik secara individu maupun kolaboratif untuk dapat melakukan sesuatu, mengubah suatu kondisi agar pendidikan dan pembelajaran menjadi lebih berkualitas. Menjadi kepala sekolah tanpa motivasi kerja akan cepat merasa jenuh karena tidak adanya unsur pendorong. Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Malayu Hasibuan, 2006:141). Motivasi tercermin dalam sikap dasar, kebiasaan kerja, dan perilaku seseorang yang diwujudkan dengan bekerja keras, mandiri, hidup

seederhana, berpikiran maju, disiplin, dan dapat bekerja sama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang berkualitas. Kualitas yang dimaksud adalah kepala sekolah yang mampu membawa dan memanfaatkan semua potensi yang ada untuk kemajuan sekolah, serta kepala sekolah yang benar – benar memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang cukup dan dapat menyelesaikan masalah – masalah yang dihadapi di sekolah dengan baik. Kepala sekolah yang dapat mengelola sumber daya pendidikan yang ada di lembaga pendidikan tersebut benar – benar berfungsi dengan baik dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan efektif harus memenuhi beberapa karakteristik. Dalam hal ini Danim, (2006:65), menjelaskan tentang bagaimana kualitas kepala sekolah yang seharusnya dipenuhi yaitu antara lain : 1) Bawahan menginginkan agar kepala sekolah memiliki tujuan yang jelas dan konsisten, dengan harapan tidak mudah terbawa kepada arus angin, melainkan melaksanakan tugas sesuai harapan pemerintah dan kebutuhan sekolah baik pengembangan kualitas maupun kuantitas, 2) Bawahan menginginkan kepala sekolah membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau oleh para guru dan anak didik, 3) Bawahan menginginkan kepala sekolah secara terus menerus menginformasikan kemajuan sekolah kepada semua warga sekolah, 4) Bawahan menghendaki agar kepala sekolah memperlakukan mereka sebagai pendidik dan bukan robot yang sesuka hati memerintah mereka, 5) Bawahan berharap kepala sekolah dapat membawa kemajuan sekolah ke arah yang lebih baik.

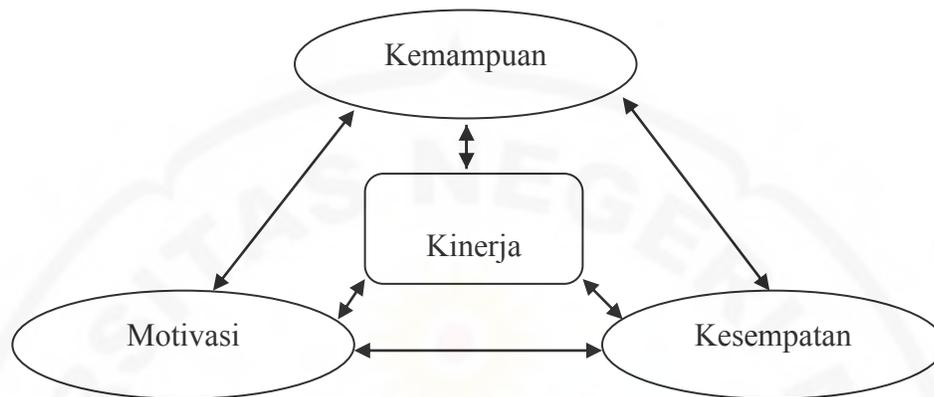
Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru.

Sekolah sebagai sebuah organisasi, manajemennya dipimpin oleh seorang kepala sekolah. Faktor kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan upaya peningkatan motivasi kerja guru. Pada umumnya, kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional. Hal ini disinyalir pula oleh laporan Bank Dunia bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan di persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya peran kepala sekolah (E. Mulyasa, 2003: 42).

Motivasi kerja yang tinggi dalam sebuah organisasi sekolah akan berdampak positif yaitu tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi sekolah. Agar motivasi kerja dapat dioptimalkan dalam organisasi sekolah maka perlu diketahui faktor – faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja itu. Faktor - faktor itu meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain – lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan (Wahjosumidjo, 2001: 42).

Dalam kajian teori Robbins, (2001:218) untuk menganalisis dimensi kinerja dapat digambarkan sebagai berikut :





**Gambar: 1.1 Demensi Kinerja, Robbins (2001:218)**

Terlihat pada teori perilaku organisasi di atas bahwa kinerja (*performance*) merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, Secara matematik dapat dituliskan persamaannya, yaitu:  $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$ . Persamaan ini menggambarkan bahwa *performance* merupakan fungsi dari Ability (kemampuan), Motivation (motivasi) dan Opportunity (kesempatan). Jadi, kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang didapatkannya. Selain itu, Robbins dan Judge menjelaskan faktor yang mempengaruhi kinerja sebagaimana dibuat pada Gambar 1.2.



**Gambar 1. 2. Model Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja dan Kepuasan**  
 Sumber: Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge. 2009. Organizational Behaviour. New Jersey: Pearson Education, Inc. p. 608

Berdasarkan Gambar 1.2 di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang terdiri dari enam faktor, yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas secara langsung mempengaruhi kepuasan dan kinerja. Sesuai Gambar 1. 2. dapat diketahui, jika semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi kinerja dan kepuasan. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan suatu faktor yang secara langsung mempengaruhi kinerja dan kepuasan.

Sehubungan dengan kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, kenyataannya di lapangan menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah belum optimal, sehingga persoalan kinerja kepala sekolah menjadi perhatian yang cukup serius oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang. Keberhasilan sebuah sekolah tentunya tidak lepas dari adanya peran kepala sekolah dalam upaya memajukan dan mencapai keberhasilan sebuah sekolah, maka bagaimana kinerja kepala sekolah dalam mengelola sumber daya yang dimiliki juga menarik untuk diteliti.

Hal lain dibuktikan dari hasil observasi yang dilakukan penulis di SMPNegeri dan Swasta di Kabupaten Deli Serdang dan hasil wawancara penulis dengan guru-guru, pada November 2013 masih didapati Kepala Sekolah yang hadir di sekolah lewat dari jam masuk sekolah. Kepala Sekolah sering tidak berada di tempat pada waktu jam belajar berlangsung, dengan berbagai alasan atau keperluan antara lain; 1) urusan ke Dinas Pendidikan, 2) menghadiri rapat-rapat, 3) apakah rapat intern dengan yayasan, 4) banyak tugas kuliah dikampus; dan 5) rapat bulanan yang diadakan oleh Kelompok Kerja Kepala Sekolah atau rapat yang berkaitan dengan organisasi (MKKS).

Di samping masalah tersebut kepala sekolah keluar untuk urusan atau tugas lainnya. Rata-rata kepala sekolah tidak kembali lagi ke sekolah apabila sudah pergi keluar, hal ini disebabkan karena jam belajar di sekolah yang sangat singkat. Jadi kalau dihitung secara umum jam kerja kepala sekolah rata-rata berkisar tiga jam/hari. Selain beberapa alasan di atas, ada lagi hal-hal yang menyebabkan kinerja kepala sekolah belum sebagaimana yang diharapkan yaitu kepala sekolah memiliki urusan pribadi yang dilakukan pada saat jam belajar berlangsung seperti urusan keluarga menghadiri pesta atau kemalangan atau sakit. Di samping pada umumnya kepala sekolah tidak masuk kelas. Padahal menurut peraturan kepala sekolah wajib masuk kelas 6 jam/minggu. Hal ini menyebabkan kepala sekolah tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai Kepala Sekolah seperti jarang atau bahkan tidak melakukan kegiatan supervisi kepada guru-guru. Kepala Sekolah tidak pernah mengontrol waktu dan kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru, tidak memeriksa administrasi kelas guru dan memeriksa kehadiran anak didik yang pada akhirnya juga selalu terlambat dalam mengirimkan laporan ke Dinas Pendidikan.

Memahami fenomena di atas bahwa kinerja kepala sekolah di SMPN Kabupaten Deli Serdang ini dapat dilakukan eksplorasi terhadap beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja kepala sekolah secara empiris dan konseptual, sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, diduga variabel budaya organisasi, kemampuan intelektual, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah. Berdasarkan uraian di atas diajukan suatu penelitian yang berjudul, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Intelektual dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMP di Kabupaten Deli Serdang".

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, sesuai dengan penjelasan Castetter dan model teoretis yang menjelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, dapat diidentifikasi faktor-faktor tersebut yang bersumber dari diri individu, organisasi, dan lingkungan eksternal. Sehubungan dengan itu diajukan identifikasi masalah sebagai berikut: (1) Apakah ada pengaruh peluang kerja terhadap kinerja ? (2) Apakah ada pengaruh kemampuan terhadap kinerja ? (3) Apakah ada pengaruh bakat terhadap kinerja ? (4) Apakah ada pengaruh minat terhadap kinerja ? (5) Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ? (6) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja ? (7) Apakah ada pengaruh kemampuan intelektual terhadap motivasi kerja ? (8) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ? (9) Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ? (10) Apakah ada pengaruh kemampuan intelektual terhadap kinerja ? (11) Apakah ada pengaruh etika kerja terhadap kinerja ? (12) Apakah ada pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja ? (13) Apakah ada pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja ? (14) Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ?

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, terdapat berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja kepala sekolah. Agar penelitian lebih fokus dan terarah, maka penelitian ini hanya dibatasi pada faktor budaya organisasi, kemampuan intelektual, motivasi kerja, dan kinerja kepala sekolah. Penelitian ini dibatasi hanya pada kepala sekolah SMP Negeri dan Swasta di Kabupaten Deli Serdang.

#### **D. Rumusan Masalah**

Dilihat dari ruang lingkup di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja kepala SMP di Kabupaten Deli Serdang?
2. Apakah terdapat pengaruh kemampuan intelektual terhadap motivasi kerja kepala SMP di Kabupaten Deli Serdang?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kepala SMP di Kabupaten Deli Serdang?
4. Apakah terdapat pengaruh kemampuan intelektual terhadap kinerja kepala SMP di Kabupaten Deli Serdang?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja kepala SMP di Kabupaten Deli Serdang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja kepala SMP di Kabupaten Deli Serdang?
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung kemampuan intelektual terhadap motivasi kerja kepala SMP di Kabupaten Deli Serdang?
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja kepala SMP di Kabupaten Deli Serdang?

4. Untuk mengetahui pengaruh langsung kemampuan intelektual terhadap kinerja kepala SMP di Kabupaten Deli Serdang?
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja kepala SMP di Kabupaten Deli Serdang?

## **F. Manfaat Penelitian**

### **1. Secara Teoritis**

- a. Pengembangan khasanah ilmu Administrasi Pendidikan dalam bidang manajemen pendidikan dan sumber daya manusia pada Program Studi Administrasi Pendidikan, Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- b. Kajian penelitian ini diharapkan dapat menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi dengan kinerja kepala sekola, sehingga akhirnya diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan pada dunia pendidikan, khususnya pendidikan Deli Serdang dalam rangka meningkatkan kualitas dan profesionalitas kepala sekolah.
- c. Dari segi ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang Pengaruh budaya organisasi, kemampuan intelektual dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah.
- d. Sebagai bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut tentang hal yang sama dalam penelitian ini

## 2. Secara Praktis

- a. Bagi para guru, penelitian ini dapat menjadi bahan acuan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan acuan dalam memberikan masukan arah penerapan kebijakan sekolah yang berkaitan dengan peningkatan motivasi kerja guru. Sehingga secara otomatis dapat memajukan sekolah dan pencapaian tujuan belajar-mengajar khususnya di SMP Deli Serdang.
- b. Para penentu kebijakan, khususnya di jajaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Deli Serang, hasil penelitian ini dapat sebagai masukan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan di sekolah-sekolah negeri maupun swasta.
- c. Kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan pegangan dan masukan dalam pembinaan karir untuk meningkatkan mutu sekolah.
- d. Peneliti lain, hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagi peneliti, serta sebagai bahan masukan untuk mempersiapkan diri terjun ke masyarakat, khususnya dunia pendidikan.