

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Setiap individu memiliki kondisi internal, dimana kondisi internal tersebut turut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu dari kondisi internal tersebut adalah prestasi kerja. Telah dimaklumi bahwa produktivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan tambahan, penilaian prestasi kerja yang adil, rasional dan objektif, system imbalan dan berbagai faktor lainnya. Motivasi dan prestasi kerja merupakan bagian dari berbagai faktor tersebut. Akan tetapi dilihat dari sudut pemeliharaan hubungan dengan karyawan, motivasi dan prestasi kerja merupakan bagian yang terpenting.

Sekolah merupakan sebuah organisasi atau lembaga yang di dalamnya terdiri dari beberapa komponen pendidikan, yakni guru, siswa, dan sarana prasarana. Semua komponen tersebut berkontribusi terhadap kualitas proses pembelajaran sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas. Kualitas lulusan sangat ditentukan oleh kompetensi guru di sekolah dalam menggerakkan semangat belajar siswa yang ada di sekolah. Guru sebagai pendidik, dan pengajar di sekolah mempunyai peranan penting di dalam meningkatkan mutu lulusan serta memajukan pendidikan di lingkungan sekitarnya.

Tugas dan tanggung jawab guru sangat penting sehingga hanya guru yang memiliki performance yang tinggi yang dapat mengemban tugas tersebut. Artinya guru yang memiliki kemampuan manajerial yang unggul, kepribadian terpuji, memiliki wawasan kependidikan yang utuh sehingga mampu meningkatkan prestasi sekolah, serta mampu memberi makna bagi lingkungan di tempat sekolah tersebut berada melalui prestasi kerjanya tersebut.

Kegagalan dan keberhasilan guru akan tampak dari hasil kerja yang ditunjukkan, prestasi kerja guru yang berhasil akan tampak dari (1) hasil belajar siswa yang semakin menunjukkan peningkatan; (2) disiplin para siswa yang semakin tinggi; (3) terciptanya jalinan hubungan yang baik antar semua siswa yang berada di sekolah, sedangkan kegagalan prestasi kerja guru dapat dilihat dari (1) rendahnya hasil belajar siswa; (2) rasa tanggung jawab para siswa dalam menyelesaikan tugas yang rendah; (3) disiplin siswa rendah; (4) kepercayaan masyarakat terhadap sekolah yang semakin menurun.

Dari sejumlah penelitian pendidikan, diyakini bahwa kinerja guru merupakan faktor dominan yang menentukan tingkat keberhasilan sekolah dalam mencapai prestasi. Tingkat keberhasilan guru dalam menjalankan tugas sebagai pelaksana dalam manajemen kelas, ternyata dipengaruhi faktor eksternal dan internal. Dua diantara faktor eksternal adalah kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah serta motivasi kerja dan salah satu faktor internal adalah prestasi kerja. Perbaikan kualitas lulusan yang berkelanjutan menuntut dilakukannya upaya perencanaan dan pengembangan di segala sektor termasuk bidang proses belajar mengajar. Untuk meningkatkan proses belajar bermutu secara berkesinambungan dibutuhkan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang mampu mengendalikan guru menurut kemampuan dan struktur tugas yang tepat. Kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya dan gaya kepemimpinan kepala sekolah menyikapi dengan tepat akan menumbuhkan bahkan memelihara prestasi kerja guru, karena prestasi kerja mempunyai peran yang sangat penting bagi guru, dan merupakan usaha sadar untuk memengaruhi dan mengarahkan perilaku peserta didik.

Peranan guru dalam menciptakan suasana pembelajaran sangat dituntut secara optimal dalam semua aspek, maka kualitas masing-masing guru sebagai tenaga pendidik harus dioptimalkan. Amijaya (1997:20) menyatakan bahwa guru berkualitas yang dibutuhkan dalam era pembangunan ialah mereka yang mampu dan siap berperan secara profesional

dalam dua lingkungan yaitu, lingkungan sekolah dan masyarakat. Hal ini memberi arti bahwa guru profesional adalah guru yang mampu menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam tugasnya. Di samping itu disamping itu guru yang profesional juga diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi, agar dapat memberdayakan siswanya secara optimal untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Zainun (2004:50) menyatakan, bahwa motivasi dan kemampuan..merupakan sayarat pokok yang istimewa bagi manusia yang langsung berpengaruh terhadap tingkat dan mutu kinerja.

Krisis pendidikan salah satu penyebabnya adalah pengelolaan lembaga pendidikan yang tidak optimal untuk mencapai tujuan. Artinya, prestasi kerja para pengelola pendidikan yakni guru belum menunjukkan hasil kerja yang baik, hal ini akibat dari kurangnya pemahaman mereka tentang administrasi dan manajemen pendidikan khususnya tentang motivasi kerja. Dengan demikian, pengelolaan pendidikan yang baik merupakan kunci dalam penyediaan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, bahkan sangat menentukan berhasil atau gagalnya pembangunan.

Prestasi kerja guru di Kecamatan Medan Sunggal seperti yang diharapkan tersebut masih perlu diperjuangkan, dalam arti banyak guru prestasi kerja-nya belum dapat diandalkan. Rendahnya prestasi kerja guru di Kecamatan Medan Sunggal juga merupakan dampak dari ketidaklayakan atau ketidakmampuan guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik dan berakibat langsung pada pencapaian tujuan seperti kualitas anak didik dan mutu lulusan yang dihasilkan tidak seperti yang diharapkan.

Besar harapan dari pemimpin dalam suatu organisasi terutama dalam organisasi pendidikan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang optimal dan mencapai tujuan organisasi sesuai dengan apa yang dikehendaki pemimpin. Tetapi dalam kenyataanya masih banyak guru yang belum memiliki prestasi kerja

yang tinggi. Artinya prestasi kerja guru yang ada pada saat ini masih sangat rendah. Ini dapat terlihat dari kurang optimalnya guru dalam mengajar, tidak efektifnya pembelajaran di dalam kelas, dan masih sering terlihat guru yang datang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan serta kurangnya tanggung jawab dan keterampilan guru dalam mengajar. Ini dikarenakan banyak faktor salah satu diantaranya adalah kurang efektif dan efisiennya komunikasi serta rendahnya motivasi kerja yang ditunjukkan oleh guru dan pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala sekolah sebagai pemimpin dalam organisasi pendidikan.

Berbagai upaya perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia. Pendidikan merupakan salah satu upaya utama untuk mengaplikasikan keinginan tersebut, namun juga memerlukan waktu yang cukup lama dan biaya yang besar. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan, perlu ditingkatkan kualitas manajemen pendidikan, yang salah satunya adalah peningkatan dalam memotivasi kerja guru. Peningkatan ini dapat dipraktekkan kepala sekolah dalam dimensi pembelajaran yang dijabarkan kedalam motivasi kerja guru serta perilaku komunikasi kepala sekolah dalam memotivasi kerja guru. Secara singkat motivasi yang diberikan kepala sekolah adalah supervisi dan evaluasi pengajaran, monitoring kemajuan siswa, standarisasi akademik, koordinasi kurikulum, penyediaan insentif, promosi pengembangan profesional, kehadiran, menjabarkan sasaran yang ingin dicapai sekolah, serta mengkomunikasikan standarisasi akademis.

Komunikasi merupakan suatu bentuk pengalaman sehari-hari dan merupakan suatu kegiatan yang kompleks. Komunikasi merupakan komponen vital dari semua bidang kehidupan. Rasberry dan Lemoine (1986:23) mendefinisikan komunikasi sebagai "menyortir, memilih, membentuk dan mengalihkan simbol-simbol di antara orang-orang untuk menciptakan suatu arti"

Komunikasi terjadi atas dasar beragam alasan dan melalui berbagai jenis metode. Alasan untuk berkomunikasi mungkin adalah untuk menginformasikan, menjelaskan, membujuk, menegur, mendorong, berterimakasih, menilai mengajukan, mengkonsultasikan, meminta maaf atau memuji. Metode-metode yang dipergunakan mungkin dapat secara tertulis dalam bentuk surat, memo, laporan, pesan; lisan melalui konferensi, telepon, telekonferensi; atau visual dalam bentuk diagram, grafik, slide, video, televisi, bahasa tubuh (Smithson dan Whitehead, 1990:32)

Setiap pemimpin pendidikan sekurang-kurangnya akan berinteraksi dan berkomunikasi dengan pihak-pihak lain, seperti dengan bawahan, atasan, spesialis, kelompok pemimpin, masyarakat, kelompok lain, asosiasi profesi, pemerintah, pelanggan, organisasi-organisasi lain.

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah itu tergantung kepada kemampuan pimpinan dalam menjabarkan kebijakan organisasi dan ide-idenya sendiri kedalam pengertian-pengertian praktis, yang bisa dipahami dan dapat dilaksanakan oleh pengikut atau bawahannya. Maka komunikasi yang efektif dan terbuka akan memudahkan penjabaran kebijakan tersebut, sekaligus juga memberi fasilitas kelancaran kerja. Komunikasi ini juga menjadi sarana primer untuk mengubah tingkah laku dalam memotivasi kerja guru dengan jalan mempengaruhi para pengikut atau bawahan.

Keberadaan pemimpin sangat memegang peranan penting di dalam jalannya roda organisasi, sesuai dengan perannya sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*change agent*), negosiator (*spokesperson*), dan sebagai pembina (*coach*). Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan tentunya memiliki gaya kepemimpinan didalam proses interaksi dilingkungan sekolah dalam melakukan perubahan, penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi dan prosedur pelaksanaan pembelajaran. Rensis Linkert (1998) dikutip oleh Thoha (2001:275) gaya kepemimpinan dapat diketahui dari kepemimpinan yang

dijalankan, kebiasaan yang dilakukan dalam memotivasi, berkomunikasi, berinteraksi, mengambil keputusan, menetapkan tujuan dan melakukan kontrol.

Kepemimpinan sekolah yang kuat dalam mengelola dan memobilisasi sumber daya sekolah yang optimal hanya dapat terwujud secara efektif apabila kepala sekolah mampu mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif pula sesuai dengan situasi dan kemampuan sumber daya sekolah yang kondisinya sangat variatif, yaitu dengan mengembangkan gaya *kepemimpin*. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan yang mampu memengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan mendorong bawahan sesuai dengan tingkat kematangan (kemampuan dan kemauan) bawahan yang dipimpin. Efektivitas gaya kepemimpinan tergantung dari kesesuaian gaya kepemimpinan yang diperankan dengan kondisi kematangan bawahan atau orang-orang yang dipimpinnya. Sementara itu kondisi kematangan bawahan sangat dinamis dan sangat variatif, apalagi bila dikaitkan dengan era teknologi informasi yang memungkinkan terjadinya transformasi sosial dengan arus perubahan yang sedemikian cepatnya.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma-paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan untuk dapat berkembang dan mencapai kinerja atau tingkat yang lebih tinggi lagi sehingga mampu mencapai lebih dari yang mereka perkirakan sebelumnya. Dalam bidang pendidikan, seiring dengan upaya pembaharuan yang dilakukan, bentuk kepemimpinan juga penting untuk diformulasikan. Kepemimpinan transformasional berdasarkan kekayaan konseptual melalui karisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual, diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang mengandung jangkauan kedepan, azas kedemokrasian dan ketransparanan, yang oleh karenanya perlu diadopsi ke dalam kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam rangka

menunjang motivasi kerja guru ataupun bentuk-bentuk pembaharuan pendidikan lainnya. Di Indonesia tipe kepemimpinan transformasional mulai mengemuka seiring dengan perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke otonomi daerah, dimana sekolah memiliki peranan yang signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri. Berbagai upaya perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Pendidikan merupakan salah satu upaya utama untuk mengimplikasikan keinginan tersebut, namun juga memerlukan waktu yang cukup lama dan biaya yang besar. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan, perlu ditingkatkan kualitas manajemen pendidikan, yang salah satunya adalah peningkatan dalam memotivasi kerja guru. Peningkatan ini dapat diparktekan kepala sekolah dalam dimensi pembelajaran yang dijabarkan kedalam perilaku komunikasi dan disiplin kerja kepala sekolah dalam memotivasi kerja guru. Secara singkat motivasi yang dieberikan kepala sekolah adalah supervise dan evaluasi pengajaran, monitoring kemajuan siswa, standarisasi akademik, koordinasi kurikulum, penyediaan insentif, promosi pengembangan profesioanl, kehadiran, menjabarkan sasaran yang ingin dicapai sekolah, serta mengkomunikasikan standarisasi akademis.

Kepemimpinan transformasional melalui tiga unsur, yaitu karisma, konsideran individual, dan stimulasi intelektual pada diri kepala sekolah dianggap mampu menjawab tantangan pelaksanaan manajemen instruksional sekolah. Karisma merupakan kompeonen penting dalam konsep kepemimpinan transformasional secara luas. Dengan karisma yang kuat, akan semakin mudah bagi seorang pemimpin untuk menenamkan pengaruh terhadap anak buah. Sebaliknya semakin lemah karisma seseorang, akan semakin sulit dalam upaya memebrikan pengaruh kepada anak buah. Padahal, dalam konteks kepemimpinan, menjadi penting sekali bagi seseorang untuk menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain.

Konsider individual, dimana di bawah kepemimpinan transformasional kepekaan terhadap perseorangan sangatlah diutamakan.

Secara umum kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada elemen ini, senang memotivasi staf untuk berinisiatif dan berpendapat serta sikap optimistik, menampakkan apresiasi terhadap hasil kerja yang bagus, mengenali kerja staf secara perseorangan, dan mencari sumber-sumber ide baru untuk staf, kepala sekolah mengetahui bawahan secara perseorangan dan meniadakan bentuk sanksi atas kesalahan mereka dalam rangka meningkatkan profesionalisasi. Stimulasi intelektual, dimana dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini dapat dilihat antara lain dalam kemampuan kepala sekolah mendorong staf untuk selalu mengevaluasi kerja mereka dan mengembangkan wacana fleksibilitas dalam pekerjaan yang memberikan kebebasan pada bawahan dan mendorong adanya kebiasaan mencoba sesuatu yang baru sebagai aktivitas pengembangan kreativitas diri.

Hasil pengamatan awal di lapangan terlihat bahwa prestasi kerja guru di beberapa SMA yang ada di Kecamatan Medan Sunggal umumnya masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Rendahnya prestasi kerja guru merupakan akibat dari kurangnya kemampuan guru terhadap tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Hal lain yang diduga menyebabkan rendahnya prestasi kerja guru antara lain: rendahnya motivasi kerja guru, pengetahuan kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang masih rendah, serta perilaku komunikasi kepala sekolah yang kurang baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasioan dan Komunikasi Kepala Sekolah,Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Guru di SMA Swasta Kecamatan Medan Sunggal.

## **B. Identifikasi Masalah**

Sebagaimana telah disebutkan pada latar belakang masalah, bahwa prestasi kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dua diantaranya adalah penilaian diri terhadap motivasi kerja , prilaku kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari aspek komunikasinya terhadap prestasi kerja guru. Kedua faktor tersebut diprediksi lebih banyak memiliki pengaruh terhadap keberhasilan kerja guru. Namun jika ditelusuri esensi dari tugas dan tanggung jawab guru SMA maka ditemukan banyak faktor yang perlu pembenahan, agar supaya tugas dan tanggung jawa guru tersebut dapat berjalan sesuai yang di harapkan serta melahirkan hasil yang optimal. Bagi seorang guru SMA, tugas dan tanggung jawab tersebut terlihat pada aktivitas pembelajaran dan administrasi sekolah yang dikerjakan akibat dorongan dari dalam diri serta dorongan yang diberikan kepala sekolah. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolahnya dapat meningkatkan prestasi kerja guru di beberapa SMA tersebut ? Hal ini memerlukan pengkajian, baik secara teoritis maupun pengujian secara empiris dilapangan.

Singkatnya, yang menjadi identifikasi masalah dalam pelaksanaan penelitian akan melihat pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) terhadap prestasi kerja guru yang dimediasi oleh komunikasi kepala sekolah dan motivasi kerja dalam konteks organisasi sekolah sebagai institusi pendidikan dengan subjek penelitian adalah guru Sekolah Menengah Atas Swasta di Kecamatan Medan Sunggal.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan berbagai keadaan yang dipaparkan di atas, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi kepala sekolah, motivasi kerja terhadap prestasi kerja guru di SMA Swasta Kecamatan Medan Sunggal.

### **D. Rumusan Masalah**

Bertolak dari identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas maka secara operasional permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja guru ?
2. Apakah komunikasi kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja guru ?
3. Apakah motivasi kerja guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja guru ?
4. Apakah kepemimpinan transformasional kepala sekolah mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru ?
5. Apakah komunikasi kepala sekolah mempunyai pengaruh langsung terhadap prestasi kerja guru ?
6. Apakah kepemimpinan transformasional dan komunikasi kepala sekolah, motivasi kerja guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja guru ?

### **E. Tujuan Penelitian**

Secara operasional tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

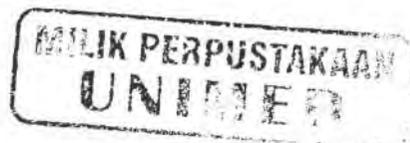
1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru.
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru.

3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja guru terhadap prestasi kerja guru
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.
5. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi kepala sekolah motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap prestasi kerja guru.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi kepala sekolah, motivasi kerja terhadap prestasi kerja guru SMA yang ada di kecamatan Medan Sunggal. Berdasarkan hal itu manfaat penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Teoretis
  - a. Akan diperoleh informasi empirik berdasarkan pijakan teori yang mendukung terhadap prestasi kerja jika dihubungkan dengan kepemimpinan transformasional, komunikasi kepala sekolah dan motivasi kerja, sehingga prestasi kerja guru dapat ditingkatkan dan pada gilirannya mutu lulusan menjadi lebih baik.
  - b. Diharapkan dapat member sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dan ilmu pendidikan dalam mengelola sumber daya manusia terhadap peningkatan mutu lulusan sehingga dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.



## 2. Praktis

Hasil penelitian ini dapat member sumbhan pikiran bagi guru SMA, Dinas Pendidikan Kota Medan dan lembaga terkait untuk meningkatkan keberhasilan guru dalam upaya peningkatan mutu lulusan.

