

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Rendahnya kualitas pendidikan pada suatu bangsa mencerminkan rendahnya kinerja guru dan buruknya sistem pengelolaan pendidikan pada suatu bangsa. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Untuk itu dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang handal dan mampu bersaing di era globalisasi dan otonomi daerah ini perlu diperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kinerja dalam mencapai tujuan pendidikan.

Pada dasarnya terdapat berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan pendidikan, antara lain: guru, siswa, sarana dan prasarana, lingkungan pendidikan, dan kurikulum. Sagala (2007:71) menyebutkan bahwa tugas utama sekolah adalah menjalankan proses belajar-mengajar, evaluasi kemajuan peserta didik, dan meluluskan peserta didik yang berkualitas memenuhi standar yang dipersyaratkan.

Salah satu faktor yang menentukan baik buruknya kualitas pendidikan tersebut sangat ditentukan oleh guru dalam proses pendidikan. Untuk menjadi seorang guru harus memiliki kualitas khusus karena guru merupakan jabatan profesional. Dalam melaksanakan tugasnya, seorang guru tidak hanya dituntut menguasai bahan ajar, tetapi harus memiliki kepribadian dan integritas pribadi yang dapat diandalkan sehingga menjadi sosok panutan bagi peserta didik, keluarga maupun masyarakat. Dengan kompetensi yang dimiliki guru, idealnya guru menunjukkan kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga

pendidik di sekolah maupun tugas pengabdianya di masyarakat. Dalam proses pembelajaran di sekolah guru harus mampu merencanakan proses pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran serta menilai kemajuan dan hasil belajar siswa.

Guru yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya akan berupaya mengembangkan potensi-potensi yang ada pada peserta didik, sebagaimana amanat Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 dalam pasal tiga yang menegaskan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi diri peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Namun dalam kenyataannya pendidikan masih tetap bermasalah. Kualitas pendidikan di Indonesia sangat memprihatinkan. Ini dibuktikan antara lain: Data UNESCO (2000) tentang peringkat Indeks Pengembangan Manusia (*Human Development Index*), yaitu komposisi dari peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan, dan penghasilan per kepala yang menunjukkan, bahwa indeks pengembangan manusia Indonesia makin menurun. Di antara 174 negara di dunia, Indonesia menempati urutan ke-102 (1996), ke-99 (1997), ke-105 (1998), dan ke-109 (1999). Data Balitbang Depdiknas (2010) menunjukkan dari sekitar 1,5 juta guru SD/MI sekitar 87,4% yang berpendidikan D2-kependidikan ke atas. Selain itu, dari sekitar 826.482 guru SLTP/MTs baru 85,3% yang berpendidikan D3-kependidikan ke atas. Di tingkat Sekolah Menengah, dari 687.524 guru, baru

80,3% yang memiliki pendidikan S1 ke atas. Di tingkat pendidikan tinggi, dari 425.830 dosen, baru 56,9% yang berpendidikan S2/S3.

Selain itu, keadaan guru ini juga amat memprihatinkan. Kebanyakan guru belum memiliki profesionalisme yang memadai untuk menjalankan tugasnya sebagaimana disebut Usman (1992:4) menyatakan bahwa tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Bukan itu saja, sebagian guru bahkan dinyatakan tidak layak mengajar. Kelayakan mengajar itu jelas berhubungan dengan tingkat pendidikan guru itu sendiri.

Menurut Supriadi dalam Widoyoko (2008:1–2) menyatakan bahwa studi yang dilakukan Heyneman dan Loxley pada tahun 1983 di 29 negara menemukan bahwa di antara berbagai masukan (*input*) yang menemukan mutu pendidikan (yang ditunjukkan oleh prestasi belajar siswa) sepertiganya ditentukan oleh guru. Peranan guru makin penting lagi di tengah keterbatasan sarana dan prasarana sebagaimana dialami oleh negara-negara sedang berkembang. Lengkapnya hasil studi itu antara lain: di 16 negara sedang berkembang, guru memberi kontribusi terhadap prestasi belajar sebesar 34%, sedangkan manajemen 22%, waktu belajar 18% dan sarana fisik 26%. Di 13 negara industri, kontribusi guru adalah 36%, manajemen 23%, waktu belajar 22% dan sarana fisik 19%.

Dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas guru berada pada baris terdepan, karena guru langsung berhadapan dengan peserta didik dalam penyampaian proses pembelajaran. Oleh karena itu guru merupakan salah satu unsur dalam bidang pendidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar

yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa.

Sagala (2007:38) menyatakan bahwa kinerja guru selama ini terkesan tidak optimal. Guru melaksanakan tugasnya hanya sebagai kegiatan rutin, ruang kreativitas. Inovasi bagi guru relatif tertutup, kreativitas bukan merupakan bagian dari prestasi. Jika ada guru mengembangkan krestivitasnya guru tersebut cenderung dinilai membuang-buang waktu dan boros. Lebih lanjut Sagala (2007:38) mengemukakan hasil penataran guru pada berbagai bidang studi belum menunjukkan daya kerja berbeda dibanding kinerja guru yang tidak mengikuti penataran. Tidak ada kontrol terhadap hasil penataran meski penataran itu telah menghabiskan biaya cukup besar. Instuisi yang membina kinerja guru dan tenaga kependidikan tidak jelas. Tugas guru tidak akan berjalan dengan baik tanpa memerhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas. Menurut Utami (2003:1) menyatakan bahwa harus diakui bahwa guru merupakan faktor utama dalam proses pendidikan. Meskipun fasilitas pendidikannya lengkap dan canggih, namun bila tidak ditunjang oleh keberadaan guru yang berkualitas, maka mustahil akan menimbulkan proses belajar dan pembelajaran yang maksimal.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada bulan Juli 2011 terhadap kepala sekolah, Pembantu Kepala Sekolah I (PKS I), 8 orang guru dari setiap masing-masing sekolah, serta seorang pengawas yang bertugas di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang. Dari hasil observasi di tiga Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang dapat disimpulkan bahwa kinerja

guru masih rendah. Sikap guru terhadap profesinya juga rendah. Masalah rendahnya kinerja guru terjadi di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang yang belum memenuhi harapan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dari sisi kepala sekolah, pengangkatan kepala sekolah tanpa melalui proses seleksi dan diklat calon kepala sekolah, penguasaan kepala sekolah terhadap tugas dan tanggung jawab, pemberdayaan terhadap guru dan tenaga kependidikan, dukungan pengembangan terhadap peningkatan profesional guru masih rendah, pelaksanaan supervisi kepala sekolah tidak teratur, dan penilaian kinerja guru tidak jelas.

Selain itu dari sisi guru yang diperoleh dari hasil obserasi dengan beberapa guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang, para guru tersebut menyatakan bahwa KTSP belum sepenuhnya dipahami, kemampuan penyusunan silabus dan RPP masih perlu peningkatan, kehadiran guru terutama pada jam pertama, penerapan model/metode pembelajaran, variasi mengajar, perangkat penilaian, menganalisis hasil evaluasi, dan pelaksanaan remedial/pengayaan. Hal ini di dukung oleh pernyataan Pembantu Kepala Sekolah (PKS I) yang bertugas membantu kepala sekolah dibidang kurikulum sekolah. Bukti ini menunjukkan bahwa kinerja guru masih rendah.

Sehubungan dengan deskripsi di atas, guru juga dituntut untuk dapat menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya secara profesional. Guru yang profesional dalam mendidik peserta didiknya akan berupaya mengembangkan potensi yang ada pada peserta didik. Oleh sebab itu, guru dituntut untuk mampu mendidik peserta didik dengan sebaik-baiknya dan semaksimal mungkin.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana juga diintegrasikan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007:99) sebagai berikut:

- 1) *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen.
- 2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- 3) *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja, pelibatan anggota dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
- 5) *Contextual/situasional factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di atas, secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan eksternal. Jika dikaitkan dengan kinerja guru maka faktor internal seperti motivasi guru untuk berprestasi, komitmen guru untuk berprestasi, keinginan untuk berkembang, persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, rasa tanggung jawab terhadap tugas dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal adalah kepuasan kerja, penghargaan, budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, supervisi kepala sekolah, pelibatan dalam mengambil keputusan, komunikasi interpersonal.

Dalam fungsinya sebagai penggerak para guru, kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru agar kinerjanya menjadi meningkat karena guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas. Guru akan

bekerja secara maksimum apabila didukung oleh beberapa faktor di antaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian Edmonds dalam Sagala (2007:90) memberi gambaran bahwa kemampuan kepala sekolah menjadi motor penggerak utama pelaksanaan program sekolah. Faktor-faktor tersebut menggambarkan dedikasi guru yang tinggi, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, harapan-harapan bagi peserta didik dan staf, pemantauan kemajuan peserta didik, iklim belajar yang positif, kesempatan yang cukup untuk belajar, melibatkan orangtua dan masyarakat dalam program sekolah.

Para ahli dalam Sagala (2008:151) juga menyatakan bahwa tidak ada kepemimpinan yang baik untuk semua situasi, sehingga masing-masing memiliki keunggulan yang berbeda-beda. Karena itu, aspek penerapan gaya kepemimpinan tidak lebih penting daripada persoalan kemampuan pemimpin memperlakukan semua unsur personel secara manusiawi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan berkualitas sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, karena dalam kepemimpinan diperlukan gaya dan sikap yang sesuai dengan iklim lembaga pendidikan dan satuan pendidikan.

Identitas di atas kontras dengan dewasa ini, beberapa kepala sekolah pun terkadang cenderung menanggapi bahwa manajemen sekolah hanya terikat pada aspek pembelajarannya saja, sehingga terkadang justru menganggap gurulah yang memiliki tanggung jawab besar dalam aspek pembelajaran ini. Padahal aspek manajemen pembelajaran bukan semata dari komponen aspek mengajar, melainkan juga dari kondisi yang menyertai pembelajaran tersebut mutlak

diperhatikan. Hal ini menilik dengan apa yang diungkapkan Sagala (2007:53) bahwa manajemen pembelajaran mencakup saling hubungan berbagai peristiwa tidak hanya seluruh peristiwa pembelajaran dalam proses pengajaran tetapi juga faktor logistik, sosiologis, dan ekonomis. Jika faktor logistik memusatkan pada persoalan sarana dan prasarana pendukung manajemen, dan faktor ekonomis menyangkut aspek pembiayaan, maka salah satu bentuk faktor sosiologis yang sangat urgen adalah pola kepemimpinan kepala sekolah.

Di samping guru dan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah turut mempengaruhi kualitas penyelenggaraan pendidikan pada satu sekolah. Budaya organisasi sekolah yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan adalah budaya kerja keras, selalu berusaha menjadi terbaik, rasa memiliki dan tanggung jawab, mengutamakan kemajuan peserta didik, dan hubungan yang baik antara sesama warga sekolah, serta hubungan yang baik antara warga sekolah dengan masyarakat sekitar.

Pengaruh budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja. Proporsi yang diajukan oleh Chuang, Church dan Zikic dalam Sopiah (2008:180) yakni kesesuaian budaya organisasi akan dapat mengurangi terjadinya konflik, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun yang terkait dengan individu. Sementara itu, Mulyasa (2004:103) mengatakan dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer: kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Nasution (2008:6) menyatakan bahwa rendahnya kinerja guru ini tentu menjadi masalah serius karena dapat berakibat pada lemahnya fungsi sekolah itu sendiri sebagai wahana sosialisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai elementer faktor sosiologis dalam manajemen pembelajaran jelas dituntut perannya dalam melakukan pembinaan, pengawasan terhadap tugas-tugas para guru.

Selain itu, kepala sekolah juga merupakan pimpinan akademik, dengan demikian ia harus mampu mengarahkan seluruh komponen (termasuk komponen guru) dan potensi sekolah menuju perbaikan mutu pendidikan di sekolah yang ia pimpin. Peran kepemimpinannya di sekolah harus terus dimobilisasi dan dieksplorasi sedemikian rupa, sehingga pengaruhnya dapat dirasakan bagi kalangan guru. Kepala sekolah harus secara terus menerus mendorong para guru untuk menggunakan berbagai macam teknik pengajaran, melakukan penelitian berbagai tingkat sekolah, memanfaatkan rapat-rapat guru untuk membahas cara-cara perbaikan pengajaran, menyertakan para guru dalam merumuskan perencanaan pembelajaran.

Salah satu penyebab yang diduga dapat memengaruhi hubungan kerja baik antara kepala sekolah dengan guru adalah budaya organisasi yang sehat. Sebagai apapun konsep yang direncanakan oleh kepala sekolah tidak bersikap demokratis memperlakukan guru secara konsisten dan proporsional. Kepala sekolah dan para guru juga harus membuat jalur-jalur komunikasi ke bawah dan ke samping. Dengan demikian suasana terbuka, saling bersinergi, terjalannya komunikasi verbal dan behavioral dapat tercipta dan para guru pun akan semakin bersemangat dalam melakukan kinerja karena budaya organisasi yang tercipta di sekolah tersebut.

Mendukung para guru untuk melakukan yang terbaik, dikarenakan adanya apresiasi yang positif dari pimpinan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan memiliki pola pendekatan tersendiri. Pola pendekatan dalam kepemimpinan itu akan melahirkan persepsi tertentu bagi para anggota yang dipimpinnya. Seluruh komponen dalam lembaga pendidikan terutama para guru memiliki persepsi tertentu kepada setiap kepala sekolah menyangkut kepemimpinannya pada lembaga pendidikan harus memiliki keteladanan dan kecakapan dalam memberdayakan seluruh anggotanya serta memberi arah yang jelas dalam kepemimpinannya guna mencapai tujuan. Perilaku kepala sekolah inilah yang membentuk persepsi para anggotanya tentang kepemimpinannya di sekolah. Persepsi yang muncul tentunya berbeda-beda sesuai dengan sudut pandang masing-masing.

Berdasarkan fenomena di atas, maka dilakukan penelitian yang berhubungan dengan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.

## **B. Identifikasi Masalah**

Sebenarnya banyak variabel yang memengaruhi kinerja guru, tetapi dari latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi masalah yang berhubungan atau yang memengaruhi kinerja guru. Dalam suatu lembaga pendidikan atau sekolah sering ditemui kesenjangan atau ketidakharmonisan hubungan guru dengan guru dan guru dengan kepala sekolah. Pelaksanaan tugas guru terkesan asal jadi atau

sering lebih memerhatikan hak dari pada kewajiban. Hal ini berarti kepala sekolah kurang mampu memberdayakan guru secara optimal. Guru bertugas sebagai rutinitas saja dan masih banyak persoalan lain yang berhubungan dengan kinerja guru, baik bersumber dari guru seperti intelegensi, sikap, kemampuan profesional dan yang bersumber dari luar diri guru seperti keamanan, suasana atau iklim kerja, kepemimpinan dan pengawasan.

Beberapa masalah yang memengaruhi kinerja guru tersebut antara lain: (1) faktor-faktor apa yang berhubungan dengan kinerja guru?, (2) apakah persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah berhubungan dengan kinerja guru (3) apakah budaya organisasi berhubungan dengan kinerja guru?, (4) apakah kecerdasan emosional berhubungan dengan kinerja guru?, (5) apakah kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja guru?, (6) apakah pengendalian stres berhubungan dengan kinerja guru?, (7) apakah motivasi berhubungan dengan kinerja guru?, (8) apakah kebijakan pemerintah (kebijakan dan prosedur kepegawaian) memengaruhi kinerja guru?

### **C. Pembatasan Masalah**

Dari sekian banyak uraian identifikasi masalah, serta mengingat pendapat para ahli tentang hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja guru, peneliti sangat sadar bahwa seharusnya seluruh variabel yang mungkin mempengaruhi kinerja guru hendaknya diteliti. Agar penelitian ini terarah dan fokus, maka penelitian ini dibatasi pada hubungan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru khususnya guru sebagai pendidik, guru

sebagai pengajar, dan guru sebagai pelatih di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.

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

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan positif persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang ?
2. Apakah terdapat hubungan positif budaya organisasi dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang ?
3. Apakah terdapat hubungan positif antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang ?

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

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hubungan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.
2. Untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.
3. Untuk mengetahui hubungan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.

## F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoretis dan secara praktis.

### a. Manfaat secara teoretis

1. Menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang.
2. Sebagai bahan bandingan untuk penelitian yang relevan dikemudian hari.

### b. Manfaat secara praktis

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai informasi/masukan:

1. Bagi pemerintah khususnya Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang dalam pengambilan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja guru.
2. Bagi kepala sekolah untuk melakukan evaluasi diri dalam rangka perbaikan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja guru.
3. Bagi guru-guru untuk menambah ilmu pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan kinerjanya.