

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan sangat penting dan menduduki posisi sentral dalam pembangunan karena berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dalam hal peningkatan sumber daya manusia, pendidikan memegang peranan yang sangat sentral untuk kemajuan di masa yang lebih cemerlang. Melalui pendidikan maka tujuan akan lebih mudah tercapai bila pendidikan yang dijalankan dan dijalani mampu meningkatkan sumber daya manusia yang ada termasuk melalui nilai-nilai budaya yang diharapkan.

Pendidikan merupakan suatu proses transformasi nilai-nilai budaya sebagai kegiatan pewarisan budaya dari satu generasi ke generasi yang lain. Nilai-nilai kebudayaan tersebut mengalami proses transformasi dari generasi terdahulu sampai pada generasi sekarang dan ke depan. Proses transformasi nilai-nilai budaya yang efektif harus disampaikan melalui komunikasi yang baik. Agar dapat tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan maka organisasi di sekolah harus dapat membawa perubahan semua anggota organisasi di sekolah ke pada satu tujuan yang diharapkan dan telah direncanakan bersama. Di dalam menjalankan fungsi organisasi tersebut guru adalah ujung tombaknya demi keefektifan suatu organisasi khususnya di sekolah.

Seorang guru sekarang dituntut memiliki pola pikir dan perilaku yang dinamis sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Unsur penguasaan seperangkat kompetensi guru merupakan seperangkat kemampuan yang harus dimiliki guru searah dengan kebutuhan

pendidikan di sekolah, tuntutan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah sebagai komunitas merupakan suatu masyarakat kecil yang sangat penting untuk memberi kontribusi majunya sekolah pada umumnya.

Agar dicapai mutu sekolah, maka kinerja merupakan sesuatu yang urgent, untuk mencapai suatu kinerja yang baik perlu upaya yang senantiasa dikembangkan demi tercapai pendidikan yang diharapkan. Selanjutnya Sagala (2006:57) mengatakan sebagai institusi pendidikan sekolah merupakan suatu system tempat proses pendidikan berlangsung yang memiliki berbagai perangkat, unsur-unsur yang saling terkait misalnya guru. Guru di dalam sekolah harus memahami dan menguasai peranan sekolah dan hubungan kinerja antara komponen di dalamnya demi mencapai tujuan pendidikan dan tujuan sekolah itu sendiri. Sejalan dengan tujuan pendidikan hal yang paling utama ditingkatkan adalah kinerja guru.

Kinerja yang baik akan menghasilkan tujuan yang baik pula. Seperti halnya tujuan sekolah adalah menciptakan sekolah yang efektif Kinerja guru dalam suatu organisasi sangatlah diutamakan, demi terciptanya suasana yang kondusif, dimana para bawahan merasa dihargai dan tidak salah dijadikan bahan pertimbangan dalam setiap usulan guru-guru dan staf-staf sekolah demi kemajuan organisasi sekolah. Di antara organisasi yang berkoalisi memiliki batas-batas tertentu dalam kinerja sehingga jati diri dari masing-masing organisasi yang berkoalisi masih ada. Selain pandangan sosiologis, kinerja dapat pula dilihat dari sudut manajemen yaitu dimaknai dengan istilah collaboration. Makna ini sering digunakan dalam terminologi manajemen pemberdayaan staf yaitu satu kinerja

antara manajer dengan staf dalam mengelola organisasi. Dalam sebuah organisasi, guru bukan dianggap sebagai bawahan tetapi dianggap mitra kerja dalam suatu organisasi.

Dari sudut pandang sosiologis, pelaksanaan kinerja ada tiga bentuk yaitu: (a) *bargaining* yaitu kinerja antara orang per orang dan atau antarkelompok untuk mencapai tujuan tertentu dengan suatu perjanjian saling menukar barang, jasa, kekuasaan, atau jabatan tertentu, (b) *cooptation* yaitu kinerja dengan cara rela menerima unsur-unsur baru dari pihak lain dalam organisasi sebagai salah satu cara untuk menghindari terjadinya keguncangan stabilitas organisasi, dan (c) *coalition* yaitu kinerja antara dua organisasi atau lebih yang mempunyai tujuan yang sama (Surya, 2005:63).

Uraian di atas menggambarkan bahwa dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan disuatu sekolah sangat diprelukan adanya kinerja yang baik antar personil sekolah (guru, tenaga kependidikan lainnya) guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya kinerja diantara anggota organisasi, cita-cita pendidikan yang bermutu di harapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Sebaliknya, jika suasana sekolah tidak harmonis, kinerja antar personil sekolah tidak terjalin baik, maka juga akan berpengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Seperti halnya beberapa fenomena kurangnya kinerja guru yang secara umum terlihat di Sekolah Menengah Pertama.

Kinerja dalam organisasi adalah kegiatan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan criteria-kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja dalam organisasi sering juga disebut kinerja tim untuk mencapai tujuan dan

sasaran bersama yang telah disepakati sebelumnya oleh tim tersebut. Kerja sama tim menurut Colquitt, LePine & Wesson (2009:420) mengacu pada kegiatan interpersonal yang memfasilitasi pencapaian tujuan. Sementara Kreitner & Kinicki (2007:248) memaparkan terdapat tiga komponen yang perlu diperhatikan dalam kerja sama tim adalah kebersamaan, kepercayaan dan keterpaduan. Schermerhorn (2010:378) menjelaskan bahwa jika sebuah kinerja tim dapat terlaksana dengan baik maka banyak manfaat yang didapatkannya, di antaranya memiliki motivasi yang tinggi melalui tindakan yang dilakukan bersama, kontrol dan disiplin yang lebih baik dalam bekerja, serta adanya kepuasan diri yang meningkat.

Dengan kinerja dapat di ciptakan keselarasan hubungan antar manusia, antar kelompok dan antar organisasi. Kinerja yang baik maka dapat memberikan mampaat bagi semua anggota organisasi. Kinerja dapat diartikan sebagai upaya menghimpun kekuatan guna menyelesaikan pekerjaan besar atau berat dalam organisasi untuk menjalani pekerjaan oleh beberapa orang yang saling terkait, terkoodinir untuk memperoleh hasil yang maksimal. Kerja sama merupakan salah satu fitrah manusia sebagai mahluk sosial. Kerja sama memiliki dimensi yang sangat luas dalam kehidupan manusia, baik terkait tujuan positif maupun negatif. Dalam hal apa, bagaimana, kapan dan di mana seseorang harus bekinerja dengan orang lain tergantung pada kompleksitas dan tingkat kemajuan peradaban orang tersebut. Semakin modern seseorang, maka ia akan semakin banyak bekerja sama dengan orang lain, bahkan seakan tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu tentunya dengan bantuan perangkat teknologi yang modern pula.

Dalam bersosialisasi dan berorganisasi, bekinerja memiliki kedudukan yang sentral karena esensi dari kehidupan sosial dan berorganisasi adalah kesepakatan bekinerja. Tidak ada organisasi tanpa kinerja. Bahkan dalam organisasi, kinerja adalah tujuan akhir dari setiap program pemberdayaan. Prinsip-prinsip organisasi yang selama ini dikembangkan, hakikatnya merupakan perwujudan bentuk kerja sama yang dilembagakan, di mana setiap orang dalam organisasi tersebut mengakui dan tunduk terhadap organisasi. Prinsip-prinsip tersebut tentunya merupakan hasil penelaahan yang lama dan mendalam tentang interaksi manusia dalam organisasi, sehingga dinyatakan sebagai sesuatu yang hampir niscaya keberadaannya. Dalam sekolah terdapat kurikulum dan pembelajaran, biaya, sarana, dan hal-hal lain yang harus direncanakan, dilaksanakan, dipimpin, dan diawasi sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

Efektifitas organisasi sangat tergantung dari kualitas sumberdaya manusia yang tersedia didalamnya. Secanggih apapun program kerja dan peralatan serta perlengkapan yang dimiliki organisasi, apabila tidak dioperasikan dengan tenaga kerja yang memiliki kompetensi dan motivasi kerja, maka hal tersebut hanya akan menjadi mubazir. Oleh karena itu kinerja dari setiap personil menjadi sangat penting untuk mendapat perhatian serius dari organisasi, dan secara teratur harus dilakukan penilaian secara periodik untuk mengamati perkembangannya agar bisa diketahui hal-hal yang masih bisa ditingkatkan di masa yang akan datang.

Guru dalam mengemban tugasnya sangat perlu diperhatikan dan dievaluasi kinerjanya, karena guru mempunyai tugas profesional, yang artinya tugas-tugas yang hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui

program pendidikan. Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Berdasarkan hal-hal tersebut, seorang guru harus bisa memilah serta memilih kapan saatnya berempati kepada siswa, kapan saatnya kritis, kapan saatnya menerima dan kapan saatnya menolak. Dengan perkataan lain, seorang guru harus mampu berperan ganda. Peran ganda ini dapat di wujudkan secara berlainan sesuai dengan situasi dan kondisi yang di hadapi.

Kualitas guru sampai saat ini tetap menjadi persoalan yang penting, karena pada kenyataannya keberadaan guru di berbagai jenjang, sebagian kalangan dinilai jauh dari kinerja yang diharapkan. Guru tidak hanya menyampaikan teori-teori akademis saja tetapi teladan yang digambarkan dengan perilaku seorang guru dalam kehidupan sehari-hari. Selayaknya, seseorang yang bercita-cita untuk menjadi guru didasari oleh sebuah idealisme yang luhur, untuk menciptakan para siswa sebagai generasi penerus yang berkualitas.

Mutu pendidikan Sekolah SMP Negeri Kota Medan dianggap masih rendah karena lulusan dari sekolah yang belum siap memasuki dunia kerja karena minimnya kompetensi yang dimiliki. Kecakapan yang diperoleh di lembaga pendidikan belum memadai untuk digunakan secara mandiri, yang terjadi di lembaga pendidikan hanya *transfer of knowledge* semata yang mengakibatkan peserta didik tidak inovatif, kreatif bahkan tidak pandai dalam menyiasati persoalan-persoalan di seputar lingkungannya. Minimnya kompetensi dan bekal kecakapan yang dimiliki guru mempengaruhi kualitas kinerja guru bersikap monoton dalam pembelajarannya. Guru kurang kreatif dan inovatif sehingga

membosankan siswa dalam memperoleh pengetahuan dari guru, hal ini dikarenakan kinerja guru masih pada tarap rendah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Keadaan tersebut sesuai dengan kondisi guru di Sekolah SMP Negeri Kota Medan, 23 Agustus 2018 ada permasalahan mengenai kinerja guru. Dari jumlah guru masih banyak yang tidak memiliki kinerja tinggi. Hal ini dapat terjadi karena para guru yang memiliki kinerja rendah selain sebagai guru kelas juga sebagai guru les, sehingga kondisi tersebut memungkinkan guru kelelahan. Selain itu, masih ada sebagian guru dalam mengajar masih menggunakan pendekatan konvensional, guru tidak menggunakan metode-metode yang membuat siswa aktif. Akibatnya, guru dalam mengajar kurang maksimal dalam menjalankan tugasnya baik di dalam kelas maupun di luar kelas misalnya melaksanakan karya inovatif serta karya publikasi ilmiah. Dampak kinerja guru rendah berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa menurun. Permasalahan lain yang ditemukan adalah bahwa pada umumnya kepala sekolah yang ditunjuk oleh organisasi adalah orang-orang yang sudah memiliki usia yang kurang produktif yaitu pada umumnya di atas 50 tahun. Faktor energi dari kepala sekolah akan dapat menurunkan semangat dan kemampuan kerja kepala sekolah dan hal ini sangat berpengaruh terhadap beban yang begitu banyak yang dibebankan kepada kepala sekolah.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada guru-guru di SMP Negeri Kota Medan masih banyak didapatkan guru yang memiliki sikap, nilai dan etika yang tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dibuktikan dengan masih banyaknya guru yang tidak melaksanakan tugas sebagaimana mestinya, tidak tepat waktu

dalam proses belajar-mengajar di kelas, menunda pelaksanaan proses belajar-mengajar, mementingkan tugas tambahan daripada tugas utamanya sebagai guru yang menjadi suatu kebiasaan sehingga hal ini dapat menurunkan kualitas etika kerja guru. Meskipun sebagian besar guru tersebut adalah guru yang sudah memiliki sertifikat pendidik, akan tetapi kinerja, produktivitas, prestasi kerja, efektivitas kerja serta etika kerjanya masih kurang maksimal.

Selanjutnya masalah lain yang dijumpai di SMP Negeri Kota Medan kemudian adanya pembagian kerja yang tidak merata. Misalnya dalam pembuatan kisi-kisi soal ujian akhir sekolah, dalam pembuatan kisi-kisi ini tidak semua guru-guru bergelut dalam pembuatan kisi-kisi soal. Kepala sekolah memilih dan hanya memberi kesempatan pada guru-guru yang senior dan yang dekat dengan alasan, guru-guru yang bukan sarjana pendidikan tidak paham dalam pembuatan kisi-kisi soal akhir. Kalaulah pemimpin itu bijak pekerjaan yang berat menjadi ringan, apa bila semua guru-guru saling membantu dalam pembuatan kisi-kisi soal ujian akhir dan bagi guru yang bukan sarjana pendidikan bisa belajar sehingga mereka dapat memahami pembuatan kisi-kisi dan merupakan tambahan pengetahuan bagi guru-guru yang bukan sarjana pendidikan.

Selanjutnya hubungan antara guru dengan guru hanya sebatas hubungan kekerabatan, kekeluargaan yang bekerjasama dalam membahas metode pembelajaran di kelas atau masalah-masalah yang lainnya. Hal ini dibuktikan jarang terjadi komunikasi antara guru dalam pembicaraan yang menyangkut pembelajaran di kelas. Antar sesama Guru harus saling komunikasi, agar orang mengetahui dimana letak kekurangan anak-anak mereka dalam pembelajaran

baik, berhitung dan memahami pembelajaran di kelas. Yang dalam tugasnya, sebuah kelompok guru akan menjadi semakin solid dan menyatu, dalam melakukan proses mengajar terhadap siswa. Karena kelompok tersebut mempunyai kemampuan, penguasaan, serta keterampilan yang lebih, dibanding jika dilakukan oleh seorang guru saja. Pandangan tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh *Beaven: The teacher have much to share with and learn from the other teachers*. Dalam pendapatnya ini, Beaven (2003:88) mempercayai bahwa seorang guru harus banyak bertukar pikiran dengan guru yang lain. Ini adalah permasalahan di lapangan.

Pendapat Indrafachrudi (2000:52) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdapat dua kategori yakni: Faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, antara lain; motivasi dan minat, bakat, watak, sifat, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya, antara lain; lingkungan fisik, sarana dan prasarana, imbalan, suasana, kebijakan, sistem administrasi, dll. Faktor internal yaitu motivasi kerja, baik secara individual maupun secara institusi sebagai sebuah entitas profesi yang menuntut adanya kesadaran, dan tanggung jawab yang lebih kuat dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai guru.

Motivasi kerja merupakan suatu karakteristik kepribadian yang penting dalam lingkungan organisasi, yang ditandai dengan adanya dorongan pada individu untuk mengungguli orang lain, berprestasi sesuai dengan seperangkat

standar yang berlaku dan berjuang untuk sukses. Motivasi merupakan komoditi yang sangat diperlukan oleh semua orang termasuk guru. Motivasi kerja bisa terjadi jika guru mempunyai kebanggaan akan keberhasilan. Motivasi kerja dalam dunia pendidikan merupakan kombinasi dari tiga faktor yaitu : (a) faktor keberhasilan pendidikan; (b) keberhasilan dalam melaksanakan tugas; dan (c) pengalaman sukses/gagal dalam pelaksanaan tugas (Falahy, 2005).

Guru-guru akan bekerja lebih baik jika mereka sungguh-sungguh diberi motivasi. Guru-guru yang berhasil karena adanya motivasi kerja akan memberikan sumbangan yang berharga kepada pendidikan. Kuat lemahnya motivasi kerja tergantung pada besarnya harapan yang ingin dicapai, kuatnya dasar yang menimbulkan motivasi serta besarnya kepuasan yang diperoleh. Orang yang memiliki kebutuhan kerja tinggi adalah senang memikul tanggungjawab, senang pekerjaan menantang, tidak menghindar dari persaingan, bangga atas hasil kerjanya dan yakin akan kemampuannya.

Penelitian lain juga menyebutkan hal yang sama seperti penelitian Mohammed dan Doghan (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan langsung antara motivasi kerja dan kinerja. Guru-guru akan bekerja lebih baik jika mereka sungguh-sungguh diberi motivasi. Guru-guru yang berhasil karena adanya motivasi kerja akan memberikan sumbangan yang berharga kepada pendidikan. Menurut Hasibuan (2006:65) tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

- (1) Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan
- (2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- (3) Meningkatkan produktivitas kerja
- (4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan
- (5) Meningkatkan disiplin dan

menurunkan tingkat absensi (6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik (7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi (8) Meningkatkan kesejahteraan (9) Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Guru yang tidak mempunyai motivasi tinggi adalah guru yang tidak memiliki inisiatif dan kreatif dalam mengadakan dan menulis bahan ajar, kurang produktif karena tenaganya kurang digunakan untuk mengajar di berbagai sekolah, kurang supel dalam pergaulan dan kurang informatif sehingga tidak dapat mengakses di mana-mana serta jarang memperoleh tugas tambahan lainnya dari kepala sekolah. Dengan demikian motivasi kerja yang dimiliki guru tersebut merupakan salah satu penyebab Kinerja mengajar guru yang rendah. Kita ketahui bersama bahwa gaji guru yang diterima saat ini masih kurang untuk menutupi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Seorang guru harus mencapai penghasilan tambahan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Maka dari itu, guru dalam meningkatkan Kinerjanya perlu didukung oleh iklim organisasi sekolah yang kondusif dan motivasi yang tinggi baik dari dalam diri maupun dari luar diri.

Kinerja seorang guru memperlihatkan tingkat keberhasilannya melakukan fungsi dan tanggung jawabnya sebagai guru sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan oleh kebijakan dan strategi sekolah tempatnya mengajar. Kinerja guru tentu saja tidak berdiri sendiri, sebab banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja guru. Sebagai pengajar, tentu saja guru dituntut harus memiliki kemampuan intelektual yang memadai, agar materi yang diajarkan kepada para siswa dapat ditransfer melalui proses belajar mengajar yang efektif. Inteligensi adalah kesanggupan untuk menyesuaikan diri kepada

kebutuhan baru, dengan menggunakan alat-alat berpikir yang sesuai dengan tujuan (Ridwan, 2012:52). Sedangkan Tilaar (2002:338) menyatakan kemampuan intelektual guru ialah berbagai perangkat pengetahuan yang ada dalam diri individu yang diperlukan untuk menunjang berbagai aspek kinerja sebagai guru.

Selain motivasi dan pengetahuan manajemen yang dapat mempengaruhi kinerja, variabel budaya sekolah juga diduga hal yang patut diteliti sebagai variabel yang dapat mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jumari dkk (2013) diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja mengajar guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan dengan determinasi sebesar 39,6% dan sumbangan efektif sebesar 17,6%; terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan dengan determinasi sebesar 38,2% dan sumbangan efektif sebesar 22,4%; Hasil ini berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru menduduki peringkat pertama. Penelitian yang sejalan juga dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Liana (2012) diketahui bahwa terdapat pengaruh secara signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian Hutabarat (2017) menunjukkan ada pengaruh antara variabel budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja guru SMA negeri di Medan; dan Budaya organisasi dan kepuasan kerja sekaligus memberikan efek langsung dan tidak langsung yang positif terhadap kinerja guru SMA Negeri. Oleh karena itu, budaya organisasi dan kepuasan kerja dapat digunakan sebagai prediktor kinerja pekerjaan guru.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyadi dkk (2017) diketahui juga bahwa komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja serta memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja bagi dosen, begitu juga dengan adanya peningkatan motivasi para dosen, terutama motivasi dalam bekerja. Dosen yang profesional yang selalu berkinerja baik harus tetap dapat dipertahankan dan ditingkatkan dengan memperhatikan komponen yang ada di motivasi kerjanya agar kinerjanya meningkat. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Herminingsih (2015) diketahui juga bahwa komunikasi berpengaruh terhadap motivasi serta memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Komunikasi organisasi, motivasi kerja dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Selain itu variabel yang motivasi kerja mempengaruhi Kinerja guru adalah komunikasi Horizontal. Komunikasi Horizontal sebagai variabel yang berasal dari luar seorang guru sangat menentukan Kinerja guru. Guru yang memiliki kemampuan berkomunikasi Horizontal dalam melaksanakan tugasnya akan menyadari bahwa mereka memiliki tanggung jawab yang besar dalam mencapai tujuan pendidikan. Sebaliknya, apabila seorang kepala sekolah tidak memiliki kemampuan komunikasi Horizontal dengan guru dalam melakukan tugas dan kewajibannya, akan memberikan implikasi menurunnya Kinerja guru, bahkan lebih jauh akan memberikan dampak merosotnya kualitas sumber daya manusia.

Komunikasi Horizontal antar guru di sekolah apabila mampu disinergikan akan memberi dampak positif terhadap Kinerja guru. Suasana yang demikian itu

pada gilirannya akan mampu mendorong semangat berkarya guru yang pada gilirannya dapat memacu Kinerjanya. Menurut Terry dan Rue, komunikasi adalah suatu kecakapan yang utama yang diisyaratkan bagi seorang pimpinan ialah kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif untuk memperoleh pengertian kebijakan-kebijakan, menjaga bahwa instruksi dimengerti dengan jelas dan mengusahakan perbaikan-perbaikan dalam pelaksanaan, semuanya tergantung dari komunikasi yang efektif. Pimpinan yang tidak mampu menyampaikan pekerjaan apa yang dilakukan tidak akan berhasil untuk menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wiguna (2015) diketahui bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Komunikasi, Pendidikan dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga membuktikan gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pelatihan secara pasial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan komunikasi yang terjalin antara atasan dengan bawahan dan antara sesama karyawan mampu memberikan kontribusi positif terhadap hasil kerja karyawan maka akan memberi dampak yang sangat baik bagi kinerja karyawan yang artinya kinerja karyawan meningkat.

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tidak hanya didukung oleh lengkapnya sarana dan prasarana, guru yang berkualitas ataupun input siswa yang baik. Selain komunikasi, ada juga vaktor yang berpengaruh terhadap kinerja, motivasi, dan kepuasan yaitu budaya sekolah. Budaya sekolah sangat berperan terhadap peningkatan kinerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Setiyanto dan Septiyani (2016) diketahui bahwa komunikasi horizontal dan budaya organisasi

berpengaruh terhadap kinerja. Komunikasi horizontal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa komunikasi antar rekan kerja yang diterapkan oleh organisasi jasa keuangan di Batam sangat penting dalam meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan itu sendiri serta memiliki pengaruh untuk perkembangan organisasi. Komunikasi antar rekan kerja yang baik juga dapat didukung oleh karakteristik responden yang memiliki latar belakang usia, pendidikan, maupun lama bekerja di organisasi; Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti budaya organisasi yang ada di dalam organisasi jasa keuangan di Batam memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi diperlukan untuk mewujudkan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya Sekolah merupakan jiwa sebuah sekolah yang memberikan makna terhadap kegiatan kependidikan sekolah tersebut, jika budaya sekolah lemah, maka ia tidak kondusif bagi pembentukan sekolah efektif. Sebaliknya budaya sekolah kuat maka akan menjadi fasilitator bagi peningkatan sekolah efektif. Setiap lembaga pendidikan, sebagai mana setiap individu dalam sebuah lembaga pendidikan berbeda antara satu sama lain. Seperti layaknya manusia, sebuah sekolah memiliki getaran dan jiwa sendiri. Masing-masing mengespresikan rasa sendiri yang penting berbeda satu sama lainnya. Getaran tersebut berasal dari lingkungan sekolah yang gilirannya menciptakan budaya sebuah lembaga pendidikan. Ada dua dimensi budaya yaitu budaya individualistik dan budaya kolektivistik yang sangat berkaitan dengan sikap kerja dan perilaku kerja. Dimensi

individualistik dan kolektivistik sangat berpengaruh kepada sikap kerja karena individualistik dan kolektivistik sangat dekat dengan salah satu proses psikologi yang membantu seseorang untuk membentuk sikapnya.

Budaya sekolah dapat mempengaruhi beberapa variabel yang dapat menjadikan sekolah efektif dan kinerja diantara guru meningkat yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja. Jika budaya sekolah baik, maka sangat memungkinkan akan meningkatnya motivasi kerja dan kepuasan kerja guru yang akhirnya akan meningkatkan kinerja guru. Untuk lebih jelasnya berikut akan dikemukakan variabel-variabel yang dipengaruhi oleh variabel budaya sekolah. Variabel-variabel yang dikemukakan Colquit (2009:140) dalam *integrative model of organizational behavior* menyatakan bahwa variabel kepuasan dan variabel motivasi dipengaruhi langsung oleh budaya organisasi.

Budaya organisasi sekolah akan dapat menjelaskan bagaimana sekolah berfungsi, seperti apakah mekanisme internal sekolah yang terjadi, karena para warga sekolah masuk ke sekolah dengan bekal budaya yang mereka miliki, sebagian bersifat positif, yaitu yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja guru. Penelitian Chen (2004) menyimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sarana bagi guru untuk melakukan pendekatan dengan lingkungan kerjanya dengan pandangan yang positif. Budaya organisasi mempunyai kaitan dengan motivasi, kepuasan dan kinerja guru. Jika Budaya organisasi kondusif, suasana lingkungan manusia yang familiar maka

akan membuat guru menjadi termotivasi karena puasnya guru terhadap organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja guru.

Budaya dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Budaya organisasi di sekolah bisa bergerak dari yang menyenangkan ke netral, sampai dengan tidak menyenangkan. Tetapi pada umumnya kepala sekolah, guru dan pegawai menginginkan Budaya yang menyenangkan karena menyangkut keuntungan seperti prestasi yang lebih baik, kepuasan kerja dan dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik lagi (Falahi, 2005).

Menurut Depdiknas (2003) elemen penting budaya sekolah adalah norma, keyakinan, tradisi, upacara keagamaan, seremoni dan mitos yang diterjemahkan oleh sekelompok orang tertentu, Hal ini dapat dilihat dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan warga sekolah terus menerus. Perbaikan sistem persekolahan pada intinya adalah membangun sekolah dengan kekuatan utama sekolah yang bersangkutan. Perbaikan kinerja sekolah perlu adanya pemahaman terhadap budaya sekolah. Melalui pemahaman terhadap budaya sekolah, maka berfungsinya sekolah dapat dipahami, aneka permasalahan dapat diketahui, dan pengalaman-pengalamannya dapat direfleksikan. Oleh sebab itu, dengan memahami ciri-ciri budaya sekolah akan dapat diusahakan tindakan nyata peningkatan kinerja sekolah. Budaya sekolah bersifat dinamik, milik kolektif, merupakan hasil perjalanan sejarah sekolah, produk dari interaksi berbagai kekuatan yang masuk ke sekolah.

Dengan budaya sekolah yang mencerminkan upaya untuk peningkatan efektivitas kinerja guru maka budaya sekolah harus betul-betul dapat diterapkan

dengan baik di sekolah tersebut. jika budaya sekolah efektif maka akan dapat mempengaruhi efektifitas tim di sekolah dimana tempat guru mengajar. Budaya sekolah adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak yang dapat mempengaruhi keefektifan Tim, karena organisasi seperti budaya organisasi sekolah akan dapat padat meningkatkan kinerja antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau kinerja guru.

Guru baru di satu unit sekolah secara tidak sadar akan mengikuti dan meniru kebiasaan yang berlaku. Budaya sekolah tentu akan mempengaruhi perilaku guru yang baru tersebut. Guru yang lebih senior akan ditiru oleh guru baru dan kemudian berproses guru yang satu dengan yang lain saling mempengaruhi, dan bermuara kepada terbentuknya budaya sekolah. Sistem nilai yang sudah lama dipraktikkan dan terpelihara dengan baik di satu sekolah akan mengkristal menjadi budaya pada sekolah tersebut. Contoh sederhana dapat kita lihat di SMP Negeri Kota Medan, disiplin waktu sudah menjadi budaya bagi guru-guru. Disiplin tidak lagi dianggap beban atau momok tetapi sudah menjadi kebiasaan hidup yang sudah dihidupi tidak saja oleh guru tetapi seluruh warga sekolah. Robbins (2005) menyatakan budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu: (1) budaya mempunyai suatu peran pembeda; (2) budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; (3) budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual; dan (4) budaya organisasi itu meningkatkan kemandirian sistem sosial.

Armstrong (2007) menyatakan bahwa budaya sekolah ialah keadaan yang merangkumi norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan tradisi-tradisi yang membentuk peraturan-peraturan yang tidak bertulis mengenai cara berpikir, merasa dan bertindak dalam organisasi. McShane dan Glinow (2008:460) mengatakan budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah mengakibatkan kinerja menurun. Dengan demikian budaya sekolah dapat meningkatkan keefektifan pembelajaran di kelas.

Budaya Sekolah akan menciptakan perbedaan antara satu sekolah dengan sekolah yang lain, dan menjadi identitas bagi komunitasnya dan diharapkan akan tumbuh keefektifan pembelajaran dari guru yang tinggi dan perekat sosial dalam mempersatukan anggota komunitasnya dalam mencapai tujuan sekolahnya. Banyak sekolah-sekolah di kota dilihat dari sarana dan prasarana, kurikulum, kualifikasi gurunya tidak jauh berbeda. Tetapi yang membedakan mereka terutama adalah budaya sekolahnya. Ada sekolah terkenal dengan budaya disiplinnya, sekolah yang lain menonjol dari akademik, atau sekolah yang lainnya menonjol dalam penanaman nilai-nilai agamanya. Apa yang dikemukakan di atas baru sebagian yang tampak dari luar sekolah. Tentu yang lebih mendalam, budaya sekolah akan dialami oleh warga sekolah itu sendiri dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehari-hari.

Dari teori-teori yang dipaparkan di atas, maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian guna memecahkan masalah kinerja guru yang selama ini kurang efektif di sekolah-sekolah SMP Negeri khususnya di Medan. Variabel-

variabel yang dianggap paling dominan untuk memecahkan permasalahan di atas akan dijadikan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian mengenai Pengaruh Budaya Sekolah, Komunikasi Horizontal, pengetahuan manajemen dan motivasi kerja terhadap Kinerja guru SMP Kota Medan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan analisis yang dilakukan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah-masalah penelitian yaitu: Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja? Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja? Apakah imbalan berpengaruh terhadap kepuasan kerja? Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja? Apakah komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja? Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru? Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru? Apakah pengetahuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja guru? Apakah Budaya Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru? Apakah Komunikasi Horizontal berpengaruh terhadap kepuasan kerja? Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi? Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Guru? Apakah Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kinerja Guru? Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Guru? Apakah motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Tim Guru?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diungkapkan di atas, maka dikemukakan model yang digunakan dalam penelitian ini. Masalah dalam penelitian ini hanya difokuskan pada pada lima variabel penelitian yaitu Budaya Sekolah, Komunikasi Horizontal, pengetahuan manajemen, Motivasi kerja, dan Kinerja Guru SMP Kota Medan. Pengaruh antar variabel dari kelima variabel yang akan diteliti secara sistematis disajikan dalam bentuk model paradigm penelitian, hasil analisis pada penelitian akan menunjukkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Model paradigma penelitian selanjutnya akan menunjukkan adanya pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian.

D. Rumusan Masalah

1. Apakah budaya sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Kota Medan?
2. Apakah komunikasi horizontal berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Kota Medan?
3. Apakah pengetahuan manajemen berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Kota Medan?
4. Apakah budaya sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Medan?
5. Apakah komunikasi horizontal berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Medan?

6. Apakah pengetahuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Medan?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Medan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh budaya sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Kota Medan.
2. Pengaruh komunikasi horizontal terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Kota Medan.
3. Pengaruh pengetahuan manajemen terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Kota Medan.
4. Pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Medan.
5. Pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Medan.
6. Pengaruh pengetahuan manajemen terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Medan.
7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Medan.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoretis maupun manfaat praktis.

Manfaat teoretis penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Temuan penelitian ini adalah model teoretis terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kota Medan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya teori budaya sekolah, komunikasi horizontal, pengetahuan manajemen dan motivasi kerja, dan kinerja guru SMP Kota Medan.
2. Model teoretis yang didapatkan diharapkan dapat memberikan jawaban teoretis terhadap masalah kinerja guru, sehingga dapat dijadikan model teoretis untuk meningkatkan kinerja guru SMP Kota Medan.
3. Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan bandingan bagi penelitian yang relevan dengan kinerja guru SMP Kota Medan di kemudian hari.

Manfaat praktis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan informasi tentang kinerja guru SMP Kota Medan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu: budaya sekolah, komunikasi horizontal, pengetahuan manajemen dan motivasi kerja sebagai bahan masukan bagi pengelola lembaga dalam rangka meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan.

2. Memberikan umpan balik bagi guru dalam rangka memahami kinerja guru SMP Kota Medan serta faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu: budaya sekolah, komunikasi horizontal, pengetahuan manajemen dan motivasi kerja, sehingga diharapkan dapat menstimulasi usaha mereka untuk meningkatkan kinerja guru.

