

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Efektivitas suatu sekolah untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas sangat ditentukan oleh kinerja dari semua unsur yang terlibat dalam proses pelaksanaan kegiatan sekolah. Dari berbagai unsur yang terlibat dalam pelaksanaan sekolah unsur yang paling utama adalah unsur manusia yaitu kepala sekolah, guru, pegawai dan siswa. Bidang kegiatan yang paling inti dalam sekolah adalah proses kegiatan belajar mengajar. Unsur yang pertama dan utama menentukan keberhasilan kegiatan belajar mengajar adalah guru. Maka kinerja guru merupakan unsur yang paling penting untuk diperhatikan dan ditingkatkan di sekolah.

Kinerja guru adalah proses dan hasil dari pekerjaan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Kinerja guru bersifat pribadi dan tergantung pada situasi yang dialami guru. Karena itu ada guru yang memiliki kinerja yang baik dan ada yang tidak baik. Kinerja juga ada pasang surutnya, karena itu kinerja juga dapat ditumbuhkan, diperbaiki dan ditingkatkan.

Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Vroom mengemukakan bahwa $Performance = f (Ability \times Motivation)$ Menurut model ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*ability*) dan motivasi, (Mulyasa 2004 : 136). Kemudian Lawler dan Porter mengemukakan bahwa $Performance = Effort \times Ability \times Role \text{ Perceptions}$. Effort adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, *abilities* adalah karakteristik individu seperti inteligensi, keterampilan, sifat sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan

melakukan sesuatu. Sedangkan role perceptions adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang tugas yang seharusnya dikerjakan (Mulyasa 2004:136). Steer mengatakan bahwa kinerja (prestasi) dipengaruhi karakteristik pekerjaan yaitu kebutuhan dan tujuan, kemampuan, kejelasan peran, dan lain-lain, dan iklim organisasi yaitu orientasi prestasi, mengutamakan kepentingan pekerja, dan lain-lain (Husaini 2008:200). Gibson mengatakan bahwa produksi dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: faktor sifat kepemimpinan: kemampuan, kepribadian, motivasi, faktor perilaku pemimpin: orientasi tugas, orientasi manusia, struktur inisiasi, konsiderasi, transaksional, transformasional, primal dan faktor variable situasional: kebutuhan pengikut, struktur tugas kekuatan posisi, kejujuran pemimpin-pengikut, keterbacaan dan kelompok (Husaini 2008: 277). Kemudian Path-Goal Theory mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi perilaku pemimpin: direktif, partisipatif, berorientasi prestasi, suportif. Faktor kontigensi lingkungan: Struktur tugas, sistem otoritas/wewenang resmi, kelompok kerja. Faktor Kontigensi bawahan: Lokus kendali, pengalaman dan persepsi kemampuan (Robbins 2006:448).

Perilaku kepemimpinan menurut Robert House ada empat yaitu: Kepemimpinan direktif memberi kesempatan pengikutnya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas. Pemimpin suportif, ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut. Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan. Pemimpin berorientasi prestasi menetapkan serangkaian

sasaran yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka (Robbins 2006:448).

Faktor kontigensi lingkungan yaitu struktur tugas mencakup apakah tugas mempunyai definisi, deskripsi-pekerjaan dan prosedur kerja yang jelas dan pasti. Sistem wewenang formal mencakup jumlah kekuasaan yang digunakan pemimpin serta apakah kebijaksanaan dan aturannya. Membatasi perilaku bawahan karakteristik kelompok kerja mencakup tingkat pendidikan bawahan dan kualitas hubungan di antara bawahan satu dengan yang lain (Safaria 2004:79).

Faktor kontigensi bawahan yaitu fokus kendali yang mencakup tentang keyakinan diri. Pengalaman mencakup masa kerja, penataran, pelatihan ,seminar, perbandingan situasi mutu dan keanekaragaman pengalaman, persepsi kemampuan mencakup intelegensi, keterampilan dan potensi yang dimiliki bawahan.

Tim kerja guru dalam sekolah dapat menjadi kekuatan untuk meningkatkan kinerja guru bila tim kerja itu dapat dikelola dengan baik. Kekuatan tim kerja dapat digunakan oleh guru untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, tempat mengembangkan potensi dan aktualisasi. Tim kerja juga dapat dijadikan sebagai ruang belajar, ruang kerja dan tempat bermain atau bercanda dan sebagainya. Tetapi bila tim kerja tidak dikelola dengan baik oleh anggotanya, tentu saja bisa menjadi kelemahan bahkan menjadi sumber mala petaka.

Ke tidak serasian antara guru dalam tim kerjanya membuat komunikasi tim tidak berjalan dengan baik. Ke tidak serasian komunikasi dalam tim kerja dapat diakibatkan oleh perbedaan usia, perbedaan pendapat, ide dan perbedaan kepentingan Suhartian 1994 dalam Siregar (2004:6) mengatakan bahwa guru yang telah lama

mengabdikan tidak mau memberi petunjuk, bimbingan pengarahannya, nasihat atau pun pelajaran dan pengetahuan kepada guru baru. Penyebab semua itu sepertinya guru-guru tua mungkin takut bersaing dengan guru-guru muda.

Pengalaman mengajar juga turut mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Semakin banyak pengalaman mengajar guru, maka semakin banyak dan semakin tinggi pengetahuan dan keterampilan guru dalam merencanakan, melaksanakan, mengelola dan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar dan semakin bijaksana dalam mengatasi segala permasalahan yang akan dihadapi di sekolah. Futler 1987 dalam Siregar (2004:4) mengatakan bahwa keberhasilan murid di sekolah dipengaruhi oleh pengalaman mengajar guru-gurunya dan menentukan pengalaman minimal tiga tahun untuk guru agar dapat berhasil. Sedangkan Campbell 1977 dalam Siregar (2004:4) mengatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan membutuhkan waktu selama tujuh tahun sebagai batas minimal yang harus dimiliki seorang guru dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar.

Kepala sekolah adalah pelaksanaan utama dan ujung tombak dari semua bidang kegiatan dalam sekolah. Dalam melaksanakan fungsi dan tugas pengelolaan sekolah, kepala sekolah harus berpedoman kepada tujuh komponen kinerja kepala sekolah. Dari tujuh komponen kinerja kepala sekolah, bidang kepemimpinan adalah titik sentral untuk menentukan semua kinerja dari sekolah. Karena itu kepala sekolah dituntut untuk mampu melaksanakan cara kepemimpinan yang sesuai dengan situasional sekolah, agar dapat meningkatkan kinerja guru dengan baik. Pada umumnya kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer

professional, karena pengangkatannya tidak di dasarkan pada kemampuan dan pendidikan professional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru. Hal ini disinyalir pula oleh laporan Bank Dunia (1999) bahwa salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurang profesionalnya kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan (Mulyasa 2004:42).

Akhir-akhir ini kinerja guru masih menunjukkan gejala yang kurang mengembirakan, seperti yang dikatakan Ali (1988:124) mengatakan tidak sedikit di antara para guru yang lebih senang melaksanakan tugas sebagaimana yang biasa dilakukan dari waktu ke waktu. Keadaan semacam ini menunjukkan kecenderungan tingkah laku guru yang lebih mengarah kepada mempertahankan cara yang biasa dilakukan dalam melaksanakan tugas, atau ingin mempertahankan cara lama (konsevatif), mengingat cara yang dipandang baru pada umumnya menuntut berbagai perubahan dalam pola-pola kerja. Kemudian Rizali, dkk (2009:13) mengatakan bahwa memiliki dan mendapatkan guru-guru berkualitas prima itu semakin lama semakin perlu, mengingat dunia pendidikan perlu mengalami perubahan yang sama cepatnya dengan dunia ilmu pengetahuan dan dunia bisnis. Kalau tidak, dunia pendidikan akan menghasilkan lulusan-lulusan yang "katrok" terhadap perkembangan dunia yang lain. Apa pun perubahan dan inovasi pendidikan yang hendak dilakukan oleh bangsa ini, jika mutu guru semakin rendah, akan sia-sia. Layak atau tidaknya seorang guru mengajar ditinjau dari kualifikasi pendidikan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel. 1.1 Data Guru SD dan SMP Tahun 2001

NO	Tingkat Pendidikan	Kualifikasi pendidikan	Layak	Tidak Layak
1	SD	D2	49,49 %	50,51%
2	SMP	D3	63,33%	33,67%

Sumber Rizali.dkk (2009:22)

Persentasi ketidaklayakan guru ini bisa lebih tinggi jika guru SMP ditetapkan harus memiliki kualifikasi S-1

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru masih rendah, padahal kinerja guru merupakan kunci utama penentu kualitas lulusan pendidikan. Kualitas kinerja guru dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, karena itu maka penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Pengalaman Kerja dan Tim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Katolik Kota Medan.

B. Identifikasi Masalah

Banyak faktor dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Sumber faktor itu ada yang berasal dari pimpinan sekolah, ada yang berasal dari lingkungan, dan ada juga yang berasal dari dalam diri guru itu sendiri. Karena banyaknya faktor yang mempengaruhi maka perlu dibuat identifikasi masalah-masalah yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam suatu penelitian. Adapun identifikasi masalah dalam tesis ini adalah : Apakah ada pengaruh motivasi

kerja terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh prespektif kemampuan mengajar terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh pengalaman mengajar terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh fokus kendali dalam diri guru terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh tim kerja guru terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh sistem orientasi wewenang resmi terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh struktur tugas sekolah terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh iklim tim kerjasama guru terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh penempatan tugas sesuai keahlian terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh kelengkapan sarana dan prasarana terhadap kinerja guru?, Apakah ada pengaruh tingkat pendidikan dengan kinerja guru? Apakah ada pengaruh partisipasi guru dalam kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru ?

C. Pembatasan Masalah

Penelitian ini akan lebih baik jika seluruh faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat dijadikan menjadi objek penelitian. Namun akibat keterbatasan maka yang menjadi fokus penelitian dibatasi pada kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, pengalaman kerja sebagai variabel exogenous, tim kerja dan kinerja guru sebagai variabel endogenous. Teori Path Goal ini juga dibatasi hanya menyangkut pengaruh kepemimpinan partisipatif, pengalaman kerja, tim kerja dan kinerja guru.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh langsung kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru?
2. Apakah ada pengaruh langsung kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap tim kerja guru ?
3. Apakah ada pengaruh langsung pengalaman kerja guru terhadap kinerja guru?
4. Apakah ada pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap tim kerja guru?
5. Apakah ada pengaruh langsung tim kerja guru terhadap kinerja guru ?

E. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap tim kerja guru. .
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap kinerja guru.
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap tim kerja guru.
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung tim kerja guru terhadap kinerja guru.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat:

1. Secara Teoretis
 - a. Untuk menambah pengetahuan tentang kinerja guru melalui, kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, pengalaman kerja dan tim kerja guru SMP Katolik Kota Medan
 - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka perubahan penelitian tentang Theory Path Goal.
2. Secara Praktis.
 - a. Masukan bagi Dinas Pendidikan Nasional Kota Medan, Majelis Pendidikan Katolik (MPK) dan Yayasan Perguruan Katolik dalam rangka meningkatkan kinerja guru SMP di masa datang.
 - b. Bahan masukan kepada kepala sekolah dalam melibatkan partisipasi guru dalam kepemimpinan kepala sekolah mengelola pengalaman kerja dan tim kerja guru dalam rangka meningkatkan kinerja guru.
 - c. Masukan pada guru dalam rangka meningkatkan kinerja di masa datang.