

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Kompetensi dasar untuk penilaian kinerja guru sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 adalah kompetensi profesional, pedagogik, sosial dan kepribadian. Keempat kompetensi tersebut telah dijabarkan menjadi kompetensi dasar guru yang harus dapat diamati dan ditunjukkan dalam berbagai tindakan, kegiatan dan sikap guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran atau pembimbingan. Dinas Pendidikan Aceh mengumumkan hasil UKG Tahap II jenjang SMA/SMK dan SLB tahun 2018, berdasarkan hasil tersebut Kepala Dinas Pendidikan Aceh Syaridin, S. Pd, M. Pd mengatakan bahwa dari sebanyak 6.933 jumlah guru yang mengikuti UKG Tahap II sebanyak 3.709 Guru berhasil mencapai *grade* nilai yang diharapkan yaitu 51.00 (Rizal, 2018). Sedangkan sisanya sebanyak 3.224 belum mencapai *grade*. Rendahnya mutu guru tentu saja berdampak terhadap pendidikan suatu daerah. Kompetensi guru menjadi hal penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Jika guru memiliki kompetensi yang rendah tentu saja akan berdampak pada kualitas pendidikan siswa, dan pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja pada sumber daya manusia suatu daerah.

Perubahan dalam kehidupan masyarakat yang serba cepat saat ini akibat perkembangan ilmu dan teknologi, serta macam-macam tuntutan kebutuhan dari berbagai sektor sangat berpengaruh terhadap kehidupan sekolah. Sekolah yang berfungsi sebagai sistem sosial, sebagai sistem terbuka dan sekolah yang berfungsi sebagai agen perubahan, tidak hanya harus peka terhadap penyesuaian

diri, tetapi seharusnya juga dapat mengatasi perkembangan-perkembangan yang akan terjadi pada kurun waktu tertentu dan juga menjadi lembaga yang bersifat unik dan kompleks.

Sebagai lembaga, sekolah merupakan institusi yang memiliki sifat kompeks dan unik. Sekolah dapat bersifat kompleks dikarenakan sekolah sebagai organisasi di dalamnya saling berkaitan dan menentukan berbagai dimensi yang ada. Sedangkan sifat unik, ditunjukkan sekolah karena organisasi ini memiliki ciri - ciri tersendiri yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya. Ciri-ciri yang dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri (Wahjosumidjo, 2010:81). Keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan dari kepemimpinan kepala sekolah, oleh karena itu sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi tinggi, karena sifat ini disebut unik dan kompleks.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional, juga disebutkan bahwa visi dari Pendidikan Nasional adalah terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga Negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga proaktif dan mampu dalam menjawab tantangan zaman. Dalam mewujudkan visi ini ditetapkan salah satu misinya yaitu meningkatkan akuntabilitas dan keprofesionalan lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap dan nilai berdasarkan standar acuan nasional dan global. Sehingga fungsi pendidikan harus benar-benar diperhatikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, dimana tujuan ini memiliki fungsi sebagai

penunjuk arah yang jelas terhadap penyelenggaraan pendidikan, sehingga penyelenggaraan pendidikan harus diarahkan kepada: (1) Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara berkeadilan dan demokratis dan tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, kultural dan kemajemukan bangsa, (2) Penyelenggaraan pendidikan dilakukan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem multimakna dan terbuka, (3) Penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan sepanjang hayat oleh peserta didik merupakan proses pemberdayaan dan pembudayaan, (4) Penyelenggaraan pendidikan dilakukan dengan membangun kemauan, memberi keteladanan dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran, (5) Penyelenggaraan pendidikan dilakukan dengan mengembangkan budaya menulis, membaca dan berhitung untuk seluruh masyarakat, (6) Penyelenggaraan pendidikan dalam pengendalian mutu pelayanan pendidikan memberdayakan semua komponen masyarakat.

Guru merupakan salah satu faktor penentu mutu pendidikan mempunyai posisi strategis, dimana diperlukan perhatian besar dalam seluruh usaha peningkatan mutu pendidikan pada program peningkatan kinerja guru, baik dalam hal kualitas maupun kuantitasnya. Selain itu, guru merupakan figur yang memegang peran penting dalam pendidikan. Oleh karena itu, ketika membahas mengenai masalah dunia pendidikan, guru sudah seharusnya masuk dan ambil bagian dalam konteks pembicaraan terutama dalam hal yang mengenai pendidikan formal di sekolah.

Pada umumnya guru memiliki faktor yang paling penting dan sangat dominan dalam pendidikan formal, karena guru sering dijadikan tokoh teladan

dan tokoh identifikasi diri oleh siswa. Di sekolah selain unsur fasilitas dan murid, guru adalah unsur yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan pendidikan. Kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didik melalui kegiatan belajar dan juga mengajar menentukan keberhasilan dalam penyelenggaraan pendidikan. Namun, kemampuan guru dan mutu kinerja yang dimilikinya akan mempengaruhi peningkatan mutu dari hasil pendidikan yang tergantung pada posisi strategis guru.

Guru haruslah memiliki kemampuan dasar yang diperlukan sebagai pembimbing, pendidik, dan pengajar dimana kemampuan tersebut tercermin pada kompetensi. Oleh sebab itu guru yang merupakan ujung tombak pendidikan, secara langsung berupaya mempengaruhi, membina dan mengembangkan peserta didik. Sebagai tenaga kependidikan, guru merupakan penentu dalam keberhasilan mencapai tujuan pendidikan dikarenakan guru berhubungan langsung dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan *output* yang diharapkan. Guru juga merupakan sumber daya manusia yang menjadi pelaku, perencana dan penentu dalam tercapainya tujuan pendidikan nasional seperti yang diamanatkan dalam undang-undang. Dalam menunjang kegiatan guru tersebut diperlukan iklim atau suasana sekolah yang bersifat kondusif dan hubungan yang baik antar unsur-unsur yang ada di sekolah dengan orang tua siswa, masyarakat, pemerintah serta *stakeholder* lainnya. Berkualitas tidaknya proses pendidikan sangat tergantung pada kreativitas dan inovasi yang dimiliki guru. Sujana berpendapat bahwa belajar dan mengajar merupakan dua konsep yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Belajar mengarah kepada apa yang harus dilakukan peserta didik sebagai subjek yang menerima pelajaran (sasaran didik)

(Heriyansyah, 2018:120). Di dalam kegiatan belajar mengajar, kualitas pembelajaran terletak kepada guru karena memegang peranan yang sangat penting walaupun unsur-unsur lain ada seperti; kurikulum, tata usaha dan sarana prasarana juga dapat mendukung kualitas pembelajaran tersebut. Meskipun guru sangat mendukung di dalam pendidikan dan pengajaran, akan tetapi dikelas sangat dibutuhkan peran aktif sebagai pemimpin. Sebab guru merupakan “motor penggerak” bagi para siswa. Oleh itu guru harus mampu memberikan motivasi dalam hal pelaksanaan tugas belajar dan tugas-tugas lainnya di sekolah dan guru juga harus mampu menstimulir dan mengatur para siswanya dalam mengembangkan metode mengajar untuk proses pembelajaran.

Mulyasa mengatakan seorang guru perlu memiliki kompetensi mengajar yang dikenal dengan istilah kompetensi profesional (Mulyasa, 2002:17). Secara khusus yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kompetensi dasar tentang disiplin ilmu yang dipelajarinya atau yang menjadi bidang spesialisasinya baik penguasaan teoritis maupun praktis, kemampuan didaktis, metodik, psikologis, keterampilan perencanaan serta kemampuan mengevaluasi hasil belajar mengajar. Sementara itu, Ginanjar mengatakan guru harus benar-benar menguasai materi pelajaran dan ilmu mendidik. Hal ini bisa dilakukan dengan studi lanjut sesuai dengan spesialisasi, pelatihan, *workshop*, maupun studi banding ke institusi-institusi yang sudah maju (Ginanjar, 2016:109). Demikian juga perlunya pelatihan dan pembinaan tentang peningkatan motivasi belajar terhadap siswa. Agar siswa terbiasa untuk belajar maksimal dengan mementingkan pada substansi bukan formalitas, perlu ditanamkan pola pembelajaran yang merujuk pada proses bukan hanya sekedar hasil. Profesi guru harus dihargai dengan

maksimal. Begitu juga mengenai kompetensi pribadi, yakni pentingnya memiliki sikap kepribadian yang mantap atau matang sehingga mampu berfungsi sebagai sumber identifikasi bagi siswa dan sebagai panutan serta penuntun bagi siswa dan masyarakatnya.

Kompetensi profesi berkaitan erat dengan kemampuan edukatif dan administratif guru dalam bidang keilmuannya, yakni bahwa setiap guru perlu memiliki pengetahuan yang luas dan dalam mengenai materi yang harus diajarkan serta menguasai metodologi pengajaran yang meliputi konsep teoritis dan praktis. Sedangkan kompetensi kemasyarakatan dianggap sebagai kompetensi umum yang wajib dimiliki oleh setiap guru yaitu mampu beradaptasi dengan lingkungan baik di dalam maupun di luar lembaga pendidikan. Dari pendapat dan teori yang dikemukakan para ahli, kompetensi guru adalah perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang dicerminkan dalam kebiasaan bertindak dan berfikir berupa motivasi, ciri pembawaan (*trait*), konsep diri, sikap atau nilai, pengetahuan (*content knowledge*), atau keterampilan kognitif atau keterampilan perilaku dalam mendidik dan membimbing peserta didik yang meliputi paedagogis, kepribadian, sosial kemasyarakatan dan profesi.

Masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik menuntut guru untuk memiliki kinerja yang dapat memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak. Kinerja guru menjadi tuntutan yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan pendidikan. Diperlukan kinerja guru yang sangat baik dalam pelaksanaan tugas untuk meraih mutu pendidikan yang baik pula. Parameter keberhasilan kinerja guru menjadi mutu pendidikan yang baik secara umum.

Di samping guru harus merupakan pribadi yang bersifat dinamis dan berkembang, guru sebagai pekerja harus mempunyai kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara-cara menyesuaikan diri dan berkepribadian yang baik untuk melaksanakan tugasnya. Hal ini sesuai dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa tenaga kependidikan dan pendidik berkewajiban dalam: (1) menciptakan iklim atau suasana pendidikan yang bermakna, kreatif, menyenangkan, dinamis dan dialogis, (2) diperlukan peningkatan mutu pendidikan untuk memiliki komitmen secara professional dan (3) memberi teladan dan menjaga nama baik profesi, lembaga dan kedudukan sesuai dengan kepercayaannya. Harapan dalam Undang-Undang di atas menunjukkan bahwa adanya perubahan paradigma dalam pola mengajar guru yang awalnya merupakan sumber informasi bagi siswa dan mendominasi setiap kegiatan dalam kelas berubah menjadi paradigma yang menjadikan posisi guru sebagai fasilitator dalam kegiatan pembelajaran dan selalu terjadi interaksi antara guru dengan siswa maupun siswa dengan siswa dalam kelas. Kenyataan ini menjadikan guru untuk harus meningkatkan kemampuannya terutama dalam membangun kemauan, memberikan keteladanan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran.

Sejalan dengan program pemerintah dan kompetensi yang diharapkan dari guru untuk memiliki peran penting dalam rangka mendukung program pemerintah seiring dengan perkembangan teknologi di era revolusi industri 4.0. Kecanggihan teknologi tidak akan bisa menggantikan peran guru secara utuh sebagai pengajar, pendidik, pembimbing dan "orang tua" di sekolah. Karena pada dasarnya seorang

guru kepada para peserta didik memiliki kekhasan yang tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang atau digantikan dengan adanya teknologi. Meskipun profesi guru tidak menjadi pengaruh yang besar secara signifikan dengan adanya revolusi industri 4.0, namun guru tidak boleh berhenti dan menyerah dengan kondisi yang ada, tetapi guru harus terus meng-*upgrade* dan membiasakan diri dengan perkembangan teknologi yang ada sehingga guru mampu menghasilkan sumber daya manusia yang lebih berkualitas nantinya. Dalam proses mempersiapkan para guru menghadapi perkembangan zaman dan teknologi yang terus berkembang, terdapat 4 kompetensi yang harus dimiliki para guru pada era revolusi industri 4.0 ini. 4 kompetensi tersebut yaitu: 1) Guru harus memiliki kemampuan dalam melakukan penilaian secara komprehensif; 2) Guru harus mempunyai kompetensi abad 21; 3) Guru harus memiliki kemampuan dalam menyajikan modul sesuai *passion* siswa; 4) Guru harus mampu melakukan *autentic learning* yang inovatif (Simanjuntak, 2019:229-234).

Guru sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mengajar, mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa. Selain itu, guru juga merupakan seorang pekerja yang harus mampu bekerja secara optimal. Bila perkembangan ini dilakukan, laju perkembangan dapat berjalan dengan sesuai dan searah yang pada akhirnya dapat memberikan kepuasan kepada para guru dalam bekerja di sekolah sehingga sebagai pekerja pendidikan, guru harus memiliki kemampuan yang meliputi penguasaan materi pelajaran, unjuk kerja, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan cara untuk menyesuaikan diri dan berkepribadian untuk selalu melaksanakan tugas.

Berdasarkan permasalahan di atas peneliti perlu melakukan observasi dengan mewawancarai kepada Kepala Sekolah SMAN di Banda Aceh pada SMAN 1, SMAN 2, SMAN 3, SMAN 5, dan SMAN 13 pada bulan Juni - November 2019, ditemukan bahwa kinerja guru-guru pada SMAN tersebut masih tergolong pada kurang memuaskan. Hasil observasi awal peneliti di atas menunjukkan bahwa kondisi kinerja guru-guru di SMAN tersebut belum seperti yang diharapkan. Keadaan itu jelas dapat mempengaruhi pencapaian visi misi di sekolah-sekolah tersebut dalam memajukan dunia pendidikan khususnya pada tingkat SMAN di kota Banda Aceh.

Pelaksanaan mengajar guru-guru pada SMAN kota Banda Aceh tidak terlepas dari peran serta kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi di sekolah. Kepala sekolah memegang peran penting dan memiliki tanggung jawab yang amat besar dalam meningkatkan keberhasilan lembaga yang dipimpinnya. Sehingga Kepala sekolah sebagai seorang pimpinan haruslah dapat mengarahkan serta memberikan bimbingan kepada guru-guru untuk dapat bekerja dengan baik dan optimal. Terkadang, kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di SMAN Kota Banda Aceh sering kali meninggalkan sekolah karena ada kegiatan-kegiatan yang harus diikuti sehingga hal ini dapat memberikan dampak yang kurang baik terhadap kinerja guru. Selain itu, menurut observasi awal peneliti masih ada kepala sekolah yang emosional dalam memimpin dan mengatur tugas guru di sekolah serta kurang baik dalam mengambil suatu keputusan yang menyangkut masalah di sekolah. Kepala sekolah selaku pimpinan yang berperilaku seperti ini, jelas dapat mempengaruhi kinerja guru ke arah yang tidak sesuai dengan visi misi sekolah. Padahal, pengambilan keputusan yang baik menjadi tolak ukur

kepemimpinan yang baik pula. Tetapi kepemimpinan dalam hal ini Kepala Sekolah yang baik hendaknya membolehkan diskusi diantara guru, tetapi juga mengizinkan mereka berpartisipasi dalam melaksanakan pengambilan keputusan.

Peran dan fungsi yang harus dilaksanakan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seperti yang dijelaskan oleh Dinas Pendidikan dalam (Mulyasa 2003:97) diantaranya sebagai edukator, manajer, administrator, *supervisor*, *leader*, inovator dan motivator (Mulyasa, 2003:97). Indikator atau peran tersebut adalah meningkatkan dan memperbaiki situasi belajar mengajar dan prioritas utamanya yaitu memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar dengan memperbaiki tingkat kinerja guru yang menanganinya, karena guru memiliki potensi besar pada dirinya masing-masing.

Hal ini bermakna bahwa fungsi dari kepemimpinan merupakan suatu pendorong semua bawahan dalam hal ini adalah guru untuk berkontribusi sesuai dengan kemampuan maksimal mereka. Mengacu pada definisi Koonts dalam Wahjosumidjo, dapat dipahami bahwa agar para guru dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan, kepala sekolah harus mampu membujuk dan meyakinkan guru agar melaksanakan tugas-tugas dengan penuh kesadaran, maka kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan (Wahjosumidjo, 2010:105). Hal ini juga sejalan dengan pendapat Sedarmayanti yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kesiapan dan kemampuan seseorang untuk membimbing, mempengaruhi dan mengelola atau mengarahkan orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu agar tercapai tujuan bersama (Sedarmayanti, 2002:10). Maka dalam mempengaruhi

bawahannya untuk mengerjakan tugas dengan baik kemampuan pemimpin sangat mempengaruhi. Dengan demikian, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus dapat membimbing dan mengarahkan guru ke arah yang ingin dicapai. Tanpa kepemimpinan yang tepat, guru dapat berlaku sesuka hati dalam memberikan pengajaran kepada siswa. Keadaan seperti ini dapat memperburuk kualitas pendidikan ditingkat SMAN Kota Banda Aceh. Oleh karena itu, kinerja guru sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam memimpin dan mengarahkan guru sesuai visi dan misi yang ingin dicapai.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma informal yang mengontrol individu dan kelompok dalam organisasi berinteraksi satu dengan lainnya dan dengan organisasi di luar organisasi. Cikal bakal dari tumbuhnya budaya organisasi yang dikembangkan oleh pimpinan puncak organisasi terbentuk dari kebiasaan-kebiasaan dan tradisi umumnya terjadi pada suatu organisasi. Biasanya hal-hal yang menjadi cikal bakal tumbuhnya budaya organisasi tersebut dimulai dari kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukan oleh pimpinan organisasi itu sendiri dimana jika pimpinan melakukan kebiasaan buruk seperti sering tidak melakukan tugasnya sebagai pimpinan, acuh tak acuh atau bersikap tidak baik terhadap pegawai, tidak pernah melakukan kontrol terhadap kinerja pegawai dan sering kali tidak disiplin dalam keseharian, maka akibatnya akan ada kemungkinan bahwa pegawainya cenderung akan meniru perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan organisasi tersebut. Sebaliknya jika pimpinan biasa melakukan kebiasaan-kebiasaan yang positif, maka besar kemungkinan pegawainya akan cenderung melakukan perbuatan positif. Walaupun tidak

semuanya demikian, paling tidak segala perilaku pemimpin akan menjadi cermin bagi pegawai untuk bersikap dan bertindak dalam melaksanakan tugas maupun dalam berinteraksi dengan sesama teman kerja maupun dengan atasan.

Pada tingkatan yang lebih dalam dan jarang terlihat secara langsung, budaya menunjukkan nilai-nilai yang dianut bersama oleh individu maupun kelompok dan akan tetap bertahan sepanjang waktu dan bahkan sampai anggota kelompok yang sudah berubah. Sementara itu, pada tingkatan yang lebih terlihat secara langsung, budaya menggambarkan gaya atau pola perilaku suatu organisasi sehingga pegawai-pegawai akan secara otomatis terdorong dan terpacu untuk mengikuti perilaku yang ditunjukkan orang-orang dalam budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara berpikir, sikap dan perilaku individu maupun kelompok. Budaya organisasi pada dasarnya mengikat dan memotivasi anggota organisasi didalamnya yang memiliki latar belakang berbeda. Sehingga dengan adanya budaya organisasi yang sama perbedaan-perbedaan itu dapat dijumpai dan budaya organisasi mengacu ke suatu sistem bersama yang dianut oleh anggotanya yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Proses dinamika penciptaan dan penanganan budaya organisasi adalah merupakan suatu esensi pengaruh dari kepemimpinan dan membuat seseorang menyadari bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi dua sisi yang sama. Pendapat yang sama Haris, menyatakan budaya organisasi adalah terdiri dari nilai-nilai, norma-norma, dan sikap dari orang yang membentuk organisasi tersebut. Nilai-nilai memperlihatkan apa yang penting, sedangkan norma-norma menyatakan perilaku yang diharapkan, dan sikap memperlihatkan pola pikir dari

pada individu. Kelompok memilih simbol-simbol, slogan-slogan, dan upacara-upacara untuk menyampaikan nilai-nilainya (O. Haris & Hartman, 2002:74-75).

Schein dan Haris berpandangan yang sama untuk memahami tentang budaya organisasi yaitu kepemimpinan harus mampu membentuk organisasi dari nilai-nilai, norma-norma, sekumpulan struktur, dan aturan-aturan yang diikuti oleh anggota organisasi. Sementara itu, Veitsal Rivai dan Basri menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu konsep yang terbentuk dari pada iklim organisasi. *Culture* mengarah pada asumsi dan nilai untuk mengetahui mengapa sikap dan aktivitas diberi *reward*. Lebih lanjut, Schneider yang diungkapkan oleh Rivai dan Basri banyak penelitian tentang iklim organisasi membuat dua asumsi yaitu (1) orang mencoba mencapai lingkungan mereka menciptakan melalui pemikiran (2) orang berusaha menciptakan lingkungan mereka sehingga mereka dapat menyesuaikan sikap mereka dengan lingkungan kerja secara efektif (Veitzhal et al, 2005:43).

Rivai dan Basri dan Schneider memandang bahwa budaya organisasi itu tidak jauh pada iklim organisasi yang mengarah pada asumsi, nilai, dan sikap, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan kondusif. Ricky W. Griffin menyatakan bahwa budasasi (*organization culture*) adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting.

Sementara itu, Schein yang diungkapkan oleh Ivancevich, Konopaske, & Matteson Invancevich, Konopaske, & Matteson menyatakan budaya organisasi

adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Budaya adalah (1) suatu simbol, bahasa, ideologi, ritual, dan mitos; (2) merupakan naskah organisasi yang diambil dari naskah pribadi pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan; (3) merupakan sebuah produk, sebuah sejarah yang didasarkan pada symbol; dan merupakan suatu abstraksi dari perilaku dan produk perilaku bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar untuk menghadapi masalah adaptasi secara eksternal maupun intergrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid. Oleh karena itu, dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dimilikinya (Ivancevich at al, 2007:44).

Berdasarkan observasi awal peneliti dengan melakukan wawancara kepada guru di SMAN 4 Banda Aceh, SMAN 11 Banda Aceh dan SMAN 12 Banda Aceh diperoleh informasi bahwa budaya organisasi seperti meminta pengarahan dan dukungan dari atasan serta inisiatif dalam pengambilan keputusan juga mempengaruhi kinerja mereka

Selain faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Stephen Robbins dalam Rivai mengatakan bahwa motivasi adalah *“The willingness to to exert high level of effor toward organizational goals, conditioned by the effort’s ability to stisfy some individual need”* (Rivai, 2004:457). Artinya adalah adanya kesediaan untuk menggunakan secara maksimum hasil usaha

dalam mencapai tujuan perusahaan dengan maksud untuk memuaskan beberapa kebutuhan pribadi karyawan itu sendiri.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau *internal tension*, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan, namun juga berbeda dalam kemampuannya. Selain itu motivasi bukan merupakan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, yaitu tingkat kemampuan seperti tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Jika kemampuan dan pemahaman yang saling mendukung serta motivasi rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor-faktor lainnya cenderung memiliki nilai yang lebih besar atau cenderung tinggi.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan mengeluarkan kemampuan, pikiran, keterampilan dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan. Dalam motivasi terdapat suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang, yang dapat dikembangkan secara individu maupun dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar, yang dapat mempengaruhi kinerjanya secara positif atau negatif. Hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Ketika seseorang bekerja kurang bergairah atau tanpa motivasi, keinginan untuk memperoleh hasil yang baik sepertinya patut diragukan dan sebaliknya bekerja dengan gairah atau motivasi kerja yang tinggi harapan untuk memperoleh hasil

yang baik banyak menjadi pemahaman orang. Bagi seorang guru, motivasi yang dimilikinya dapat menggerakkan siswa agar timbul kemauan dan keinginan untuk meningkatkan prestasi belajar sehingga tujuan pendidikan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Motivasi kerja guru juga merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi merupakan kekuatan pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dapat diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin rendah motivasi seseorang maka akan semakin rendah kinerjanya dan sebaliknya semakin tinggi motivasi seseorang maka akan semakin tinggi pula tingkat kemauan dan kemampuan kinerjanya. Sehingga untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal guru harus mempunyai motivasi kerja yang tinggi, akhirnya para guru akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah.

Berdasarkan observasi awal peneliti dengan melakukan wawancara kepada guru di SMAN 1 Banda Aceh, SMAN 2 Banda Aceh, SMAN 5 Banda Aceh, diperoleh informasi bahwa mereka sering mendapat motivasi kerja misalnya berupa insentif, harapan sebuah keberhasilan kerja dan lain-lain, tentunya hal ini secara langsung juga mempengaruhi kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan yang menyatakan bahwa motivasi berasal dari kata dasar motif, yang memiliki arti perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang (Hasibuan, 2010:184).

Faktor kinerja guru SMAN di Kota Banda Aceh juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai dalam pelaksanaan pekerjaannya. Sikap ini ditunjukkan oleh kedisiplinan, moral kerja dan kinerja. Kepuasan kerja guru merupakan sarana penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Kepuasan kerja juga menunjukkan perasaan orang atau tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dan perasaan merupakan cerminan sikap seorang guru terhadap pekerjaannya dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Rasa bangga dengan pekerjaannya, bergairah dengan pekerjaan, menyenangi pekerjaan, melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab merupakan sikap dan perilaku guru yang puas dengan pekerjaannya. Dengan adanya perilaku dan sikap di atas berarti seorang guru telah memperlihatkan rasa puas terhadap pekerjaannya. Hal ini sangat penting dikarenakan kepuasan kerja akan sangat mempengaruhi kinerja pada tugas yang dilakukan.

Pengungkapan kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Secara tidak langsung, cerminan perasaan seorang terhadap kepuasan kerja (Fathoni, 2006:174). Menurut Robbins (2007:108), jika seseorang tidak mendapat kepuasan kerja, hal ini dapat diungkapkan melalui pengunduran diri, perilaku, mencuri peralatan kerja, mudah mengeluh serta menghindari tanggung jawab dalam bekerja (Robbins, 2007:108).

Handoko mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pada saat para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan perasaan seseorang

terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2008:193).

Berdasarkan observasi awal peneliti dengan melakukan wawancara kepada beberapa guru di SMAN 1 Banda Aceh, SMAN 2 Banda Aceh, SMAN 3 Banda Aceh mengenai kepuasan kerja, didapatkan informasi bahwa kepuasan kerja guru di SMAN tersebut tergolong kurang puas sehingga berdampak pada kinerja. Menurut guru-guru tersebut kurangnya kepuasan pekerjaan yang mereka rasakan disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah hubungan dengan rekan kerja, sistem penghargaan dalam bekerja, kondisi lingkungan kerja dan lain-lain. Dari observasi awal tersebut, didapati bahwa faktor kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

. Berdasarkan uraian sebelumnya, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja guru-guru di SMAN Kota Banda Aceh, yaitu kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Masalah kinerja guru SMAN di Kota Banda Aceh di dapat disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya adalah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kepribadian kepala sekolah, kepuasan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi. Jika dipahami, hakikat serta esensi dari tugas pokok guru SMAN Kota Banda Aceh, maka akan ditemukan banyak faktor yang perlu perbaikan dan pembenahan agar tugas pokok guru SMAN Kota Banda Aceh dapat berjalan

sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, Nomor 74 Tahun 2008 Tentang guru untuk mencapai hasil yang optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, maka timbul pertanyaan mendasar sebagai berikut: Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri Kota Banda Aceh? Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMA Negeri Kota Banda Aceh? Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMA Negeri Kota Banda Aceh? Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMA Negeri Kota Banda Aceh? Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri Kota Banda Aceh? Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri Kota Banda Aceh? Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri Kota Banda Aceh? Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri Kota Banda Aceh?

1.3 PEMBATASAN MASALAH

Mengingat banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja guru SMAN di Kota Banda Aceh sebagaimana yang diuraikan di latar belakang masalah dan identifikasi masalah, maka perlu dilakukan pembatasan masalah. Pembatasan masalah dilakukan karena keterbatasan waktu, biaya, peralatan dan kendala lainnya. Penelitian ini hanya difokuskan pada beberapa variabel yang diduga dapat berpengaruh terhadap kinerja guru-guru di SMAN Kota Banda Aceh yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

Dalam penelitian ini, indikator perilaku kepemimpinan dibatasi pada kemampuan Kepala Sekolah SMAN dalam hal keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, keterampilan konseptual. Indikator kepribadian kepala sekolah dibatasi pada kesungguhan, stabilitas emosi, sifat yang menyenangkan, ekstrasversi dan terbuka pada pengalaman. Indikator kepuasan kerja dibatasi pada pekerjaan yang penuh tantangan, sistem penghargaan yang adil, kondisi yang mendukung, sifat rekan kerja. Indikator motivasi kerja dibatasi pada motif, harapan dan insentif. Indikator budaya organisasi dibatasi pada inisiatif dalam pengambilan keputusan, menjalin kerjasama, komunikasi terhadap atasan, melakukan pengendalian, memberikan bantuan dan meminta pengarahan dan dukungan dari atasan. Indikator kinerja guru dibatasi pada indikator kepribadian guru, professional guru dan sosial guru.

1.4 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?
3. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja?

5. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja guru?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru?

1.5 TUJUAN PENELITIAN

Sejalan dengan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan operasional yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui

1. Pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja.
2. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
3. Pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja.
4. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
5. Pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru
6. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru
7. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru.
8. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru

1.6 MANFAAT PENELITIAN

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis sebagai berikut:

- a) Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan secara umum dapat bermanfaat terhadap pengembangan manajemen pendidikan terutama pada teori manajemen, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru SMA Negeri kota Banda Aceh.
- b) Temuan dari penelitian ini nanti diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan dibidang manajemen pendidikan, khususnya yang berhubungan dengan kinerja guru SMA Negeri kota Banda Aceh dan faktor yang mempengaruhi yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

1.6.2 Manfaat Praktis

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis sebagai berikut:

- a) Dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen berupa keterkaitan variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMAN di Kota Banda Aceh.
- b) Sebagai bahan informasi agar dapat menentukan kebijakan dalam perencanaan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi,

motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai upaya perbaikan kinerja guru-guru yang berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan SMAN di Kota Banda Aceh.

- c) Bagi pemangku kebijakan, agar dapat merencanakan dalam pemberian penghargaan, imbalan, pengkaderan dan penyediaan fasilitas dalam pembinaan para guru dan pengelolaan pendidikan yang lebih baik dan berkualitas.
- d) Bagi seluruh pimpinan Kepala SMAN di Kota Banda Aceh dan pemangku kebijakan, agar dijadikan sebagai masukan dan rujukan dalam membina para guru untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga dapat menciptakan kualitas pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang lebih bermutu.
- e) Sebagai masukan bagi guru untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara menambah pengetahuan dan kemampuannya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik bagi siswa khususnya tingkat Sekolah Menengah Atas.
- f) Bagi peneliti berikutnya sebagai bahan bandingan dan rujukan untuk penelitian yang relevan.