

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan di suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugasnya. Menurut Aqib (2002:58), guru adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar. Lebih lanjut dinyatakan bahwa guru merupakan komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dari seorang guru sangat menentukan mutu pendidikan.

Kinerja guru merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan sekolah, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerjanya. Namun hal ini tidak mudah dilakukan, sebab banyak faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya kinerja guru. Rendahnya kinerja guru antara lain disebabkan oleh motivasi kerja, tidak punya etos kerja yang tinggi, dan tidak produktif, sebagaimana dikemukakan oleh Sudarminta (2001:178) antara lain tampak dari gejala-gejala berikut : (1) lemahnya penguasaan bahan yang diajarkan; (2) ketidaksesuaian antara bidang studi yang dipelajari guru dan yang dalam kenyataan lapangan yang diajarkan; (3) kurang efektifnya cara pengajaran; (4) kurangnya wibawa guru di hadapan murid; (5) lemahnya motivasi dan dedikasi untuk menjadi pendidik yang sungguh sungguh; semakin banyak yang kebetulan menjadi guru dan tidak betul-betul menjadi guru; (6) kurangnya kematangan emosional, kemandirian berpikir, dan keteguhan sikap guru

sehingga dari kepribadian mereka sebenarnya tidak siap sebagai pendidik; kebanyakan guru dalam hubungan dengan murid masih hanya berfungsi sebagai pengajar dan belum sebagai pendidik; (7) relatif rendahnya tingkat intelektual para mahasiswa calon guru yang masuk LPTK (Lembaga Pengadaan Tenaga Kependidikan) dibandingkan dengan yang masuk Universitas.

Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja SDM yang terlibat didalam 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.

Fatah (1996:45) menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.

Seorang guru dapat mengerjakan tugasnya dengan baik, seringkali ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan motivasi kerja guru, bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan guru yang kurang dapat diidentifikasi, diketahui sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya.

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 diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai pimpinan mempunyai peran sentral dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan sumber daya manusia di sekolah dan ruang lingkungannya, sehingga dalam pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dia menentukan dalam memberdayakan seluruh warga sekolah, sehingga mampu menciptakan iklim belajar dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien.

Pendidikan menengah kejuruan diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan alam sekitar, sosial dan budaya serta dapat mengembangkan kemampuan lebih dalam dunia kerja.

Mengingat beban yang diemban sekolah menengah kejuruan begitu berat, maka sekolah harus dikelola secara profesional. Agar dihasilkan tamatan yang sesuai dengan harapan pemerintah, organisasi (termasuk sekolah) akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya.

Sehubungan dengan hal tersebut pemimpin atau Kepala sekolah menengah kejuruan baik negeri maupun swasta di lingkungan pendidikan nasional secara periodik diberikan penataran atau diklat dengan harapan agar sumber daya manusia (SDM) mereka meningkat dan mampu memimpin organisasi di sekolahnya masing-masing.



Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, jabatan melalui pendidikan dan latihan. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang merupakan organ yang seharusnya dapat memengaruhi sikap dan perilaku bawahannya. Dalam hal ini targetnya adalah para guru yang diharapkan dapat meningkatkan kerjanya setelah mendapat pengaruh dari atasannya.

Agar proses memengaruhi bisa berjalan lancar, maka pemimpin harus memperlakukan individu secara manusiawi. Manusia dalam melaksanakan kegiatannya senantiasa dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda, misalnya sifat, sikap nilai-nilai, keinginan dan minat, untuk itu akan berpengaruh pada gaya kepemimpinannya juga pada kerjanya. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin melalui orang lain yaitu melalui perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat memengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukan soal bagaimana pendapat pimpinan tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain terutama bawahannya tentang perilaku pimpinannya.

Menurut Hersey dan Blanchard (1988:123) kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang situasional. Gaya kepemimpinan yang situasional faktor penekanannya terletak pada karyawan, dimana karyawan merupakan faktor yang sangat penting diperhatikan dalam situasi apapun, baik secara perorangan ataupun secara kelompok. Gaya kepemimpinan yang

akan diterapkan pada setiap kelompok, tergantung pada level kematangan dari orang-orang.

Melalui gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan mampu mentransfer beberapa nilai seperti penekanan pada kelompok, dukungan guru-guru maupun karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria perubahan dan sebagainya. Pada lain sisi pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya.

Untuk menyesuaikan antara nilai-nilai, dibutuhkan suatu proses yang disebut sosialisasi, proses ini akan berhasil dengan baik jika pegawai baru akan merasa senang dengan lingkungan kerja yang ditempatinya. Tidak berbeda dengan guru maupun peserta didik pada suatu sekolah tentunya akan merasa senang dan proses belajar mengajar (PBM) akan berjalan baik jika Kepala Sekolah mampu bertugas dan menjalankan fungsinya dengan baik pula.

Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang didukung para bawahannya untuk selalu bertugas secara professional. Bukan menyalahgunakan untuk kepentingan pribadi, namun untuk mencapai tujuan individu dalam organisasi, agar prestasi kerja bawahan dapat ditingkatkan dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien.

Salah satu cara efektif untuk meningkatkan Kinerja seseorang adalah dengan jalan menciptakan kondisi yang menyokong (*Favourable*) untuk

terciptanya kebutuhan pokok individu (*Basic Personal Needs*) seseorang. Sebaliknya tidak ada kondisi yang favourable ini akan menghalangi kemungkinan terpenuhinya berbagai prestasi kerja seseorang (Sarwoto, 1986:182). Kondisi yang menghalangi terpenuhinya basic personal needs tersebut antara lain adanya berbagai kelemahan organisasi dan manajemen, sebagai contoh tidak tercapainya saling pengertian (*Misscommunication*) baik itu yang datang dari teman sejawat atau dari pihak atasan sendiri, kurang diperhatikannya faktor-faktor manusia (*Penyalahgunaan kekuasaan*). Terkait dengan permasalahan ini maka Yukl (1992:127) menyarankan pemimpin seharusnya mengawasi, berusaha mengajak bekerja membicarakan tentang apa-apa yang menjadi keluhannya.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya gairah kerja guru, agar guru mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi maka ia tidak akan berhasil untuk mendidik atau jika dia mengajar karena terpaksa saja karena tidak kemauan yang berasal dari dalam diri guru. (Winardi 2003:207) Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya sekitar bagaimana kepala sekolah dalam memotivasi guru hendaknya menyediakan peralatan, membuat suasana kerja yang menyenangkan, dan memberikan kesempatan promosi/kenaikan pangkat, memberi imbalan yang layak baik dari segi moneter maupun non moneter. Disamping guru sendiri harus mempunyai daya dorong



yang berasal dari dalam dirinya untuk berprestasi dalam karirnya sebagai pendidik, pengajar dan pelatih agar tujuan sekolah (tujuan pendidikan) dapat tercapai.

Dalam konteks tugasnya kepala sekolah sangat berat karena harus mampu berperan ganda. Selain sebagai pemimpin tentunya mampu menjadi mitra kerja guru-guru dalam mengajar dan mendidik para peserta didiknya. Dan tentu setiap pemimpin mempunyai cara dan metode sendiri dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Pengelolaan sekolah akan berhasil dan peserta didik mampu berprestasi tidak akan lepas dari pada peran para pendidiknya yang profesional. Untuk dapat menjadikan guru bertugas sesuai dengan harapan dan dapat bertindak profesional tidak akan lepas dari peran Kepala Sekolah dalam memimpin, membimbing, dan mengarahkan para guru di lingkungan kerjanya.

Dari studi pendahuluan, melemahnya kinerja guru bisa dilihat antara lain gejala-gejala guru yang masuk ke kelas yang tidak tepat waktu atau terlambat masuk ke sekolah, guru yang mengajar tidak mempunyai persiapan mengajar atau persiapan mengajar yang kurang lengkap. Tugas guru yang rutin dalam kegiatan belajar mengajar menunjukkan fenomena bahwa guru mengajar hanya sebuah rutinitas belaka tanpa adanya inovasi pengembangan lebih lanjut. Prinsip yang penting kegiatan belajar mengajar sesuai dengan job dan jam yang telah ia penuhi, sudah cukup bagi mereka. Guru terlihat kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja, tugas guru sebagai pengajar saja yang bertugas mengajar kemudian mendapat gaji/honor tanpa mempedulikan segi-segi pendidikan lainnya seperti melakukan bimbingan kepada siswa, tidak jalan

program remedial dan pengayaan. Disamping itu terdapatnya kepemimpinan Kepala sekolah yang belum menunjukkan kepemimpinan situasional, dimana kepala sekolah tidak dapat memperhatikan karakteristik bawahan pada situasi tertentu. Kepala Sekolah kurang melakukan komunikasi secara terbuka kepada guru sehingga fungsi kepemimpinan kepala sekolah kurang dihargai oleh para guru. Menurunnya kinerja para guru bisa disebabkan oleh beberapa faktor, namun hanya melihat dari segi kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Kepemimpinan situasional Kepala Sekolah dalam melakukan kepemimpinan kepada guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepala sekolah tidak hanya berperan dalam melakukan pengawasan dan memotivasi guru, Kepala sekolah tidak hanya melakukan pengawasan kepada guru dengan menilai kinerjanya, namun dia berperan juga dalam menggerakkan guru agar mau melakukan tugas secara sukarela. Disini peran Kepala Sekolah dalam memimpin perlu memperhatikan bawahannya. Seyogyanya gaya kepemimpinan Kepala sekolah itu harus didasarkan kepada kepekaan dan pertimbangan yang baik bagi hubungan manusia maupun penyelesaian tugas. Hal ini bisa terjadi disebabkan kurangnya motivasi kepala sekolah terhadap guru untuk meningkatkan Kinerja.

Berdasarkan alasan di atas dapat diduga bahwa tanpa adanya gaya kepemimpinan Situasional, seorang guru cenderung tidak merasa dibimbing untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan sebagai dorongan para manajer merupakan faktor penting dalam mengambil setiap kesempatan untuk menjalankan tugas secara optimal. Melalui gaya kepemimpinan diharapkan



mampu mengungkap hubungan yang diberikan unsur gaya kepemimpinan situasional dan motivasi dengan kinerja guru SMK Negeri dan swasta di Sub Rayon 02 Medan. Dengan pertimbangan uraian di atas perlu dilakukan penelitian dalam tesis ini yang diberi judul: *Hubungan Persepsi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru Di SMK Sub Rayon 02 Medan.*

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi beberapa faktor yang dianggap berhubungan dengan peningkatan kinerja guru antara lain: Apakah latar belakang pendidikan dapat meningkatkan kinerja guru ? Apakah banyaknya beban tugas yang diberikan dapat menurunkan kinerja guru ? Apakah rendahnya pendapatan yang diterima mengakibatkan rendahnya kinerja guru ? Apakah rendahnya kinerja guru disebabkan rendahnya motif kerja guru ? Apakah komitmen terhadap tugas dapat meningkatkan kinerja guru ? Apakah pengetahuan manajemen kelas dapat meningkatkan kinerja guru ? Apakah intensitas guru mengikuti pelatihan berhubungan dengan peningkatan kinerja guru ? Apakah motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja guru ? Apakah iklim organisasi berhubungan dengan peningkatan kinerja guru ? Apakah terdapat hubungan persepsi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru ? Apakah terdapat hubungan motivasi kerja dengan kinerja guru ?

## **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan di atas, terungkap beberapa faktor yang berhubungan dengan

kinerja guru di SMK Sub Rayon 02 Medan. Namun penelitian ini tidak dilakukan pada semua faktor yang ada, karena peneliti lebih mengedepankan faktor-faktor yang dominan yang diduga berhubungan langsung dengan kinerja guru di SMK Sub Rayon 02 Medan. Oleh karena itu membatasi masalah penelitian ini, pada faktor persepsi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan mengungkap:

1. Apakah terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja guru di SMK Sub Rayon 02 Medan?
2. Apakah terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di SMK Sub Rayon 02 Medan?
3. Apakah terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru di SMK Sub Rayon 02 Medan?

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

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap:

1. Hubungan positif yang signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru di SMK Sub Rayon 02 Medan.

2. Hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di SMK Sub Rayon 02 Medan.
3. Hubungan positif yang signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru di SMK Sub Rayon 02 Medan.

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

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam dua hal :

##### **1. Secara Teoretis**

- a. Untuk menambah khazanah pengetahuan tentang peningkatan kinerja guru melalui persepsi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan penelitian.

##### **2. Secara Praktis**

- a. Bahan penilaian bagi Kepala Dinas Pendidikan Kota Medan mengenai kinerja guru SMK Sub Rayon 02 Medan untuk ditingkatkan lebih baik pada masa akan datang,
- b. Masukan bagi kepala sekolah SMK Sub Rayon 02 Medan dalam rangka peningkatan kinerja guru untuk masa yang akan datang.
- c. Para guru dalam meningkatkan kinerja untuk dapat diperbaiki di masa akan datang.