

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sekolah Dasar (SD) merupakan bagian dari lembaga pendidikan dasar yang berfungsi menanamkan nilai, sikap, dan rasa keindahan, serta memberikan dasar pengetahuan, dan kemampuan membaca, menulis, dan berhitung bagi peserta didik agar memiliki bekal untuk melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP). Sehubungan dengan itu, ada tiga misi yang diemban sekolah dasar, yaitu melakukan proses edukasi, proses sosialisasi, dan proses transformasi.¹ Sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, pendidikan dasar bertujuan membangun landasan bagi berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Rusman mengemukakan bahwa untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut, pendidikan perlu diorganisasi dan diarahkan pada pencapaian lima pilar pengetahuan, yaitu: (1) belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; (2) belajar untuk mengetahui; (3) belajar untuk berbuat; (4) belajar untuk hidup antarsesama secara berdampingan; dan (5) belajar untuk membentuk jati diri.² Oleh karena itu, SD sebagai suatu organisasi membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, karena melalui perilaku

¹ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), p. 20

² Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Jakarta : Rajawali Pers, 2009), p.427

kepemimpinan seluruh komponen sekolah dapat menjadi efektif. Gultom mengemukakan bahwa peran pemimpin dalam organisasi sangat strategis, karena dapat mempersatukan seluruh aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan.³ Mulyasa mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu menggerakkan semua sumber daya sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.⁴ Jadi, kepala sekolah dasar sebagai pemimpin dan manajer memiliki peran kunci dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan dasar untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Direktorat Tenaga Kependidikan menetapkan bahwa kepala sekolah harus dapat berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator (EMASLIM).⁵ Sehubungan dengan itu, Siburian P menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai *educator* harus mampu merencanakan, melaksanakan, menilai hasil belajar, serta membimbing dan melatih guru untuk meningkatkan profesionalisme dalam pembelajaran; sebagai manajer harus mampu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien; sebagai administrator harus mampu mengelola ketatausahaan sekolah

³ Syawal Gultom, Keberlanjutan Program Studi. Kajian Pengaruh Kepemimpinan, Atmosfir Akademik, Manajemen Internal, dan Produktivitas terhadap Keberlanjutan Program Studi di Universitas Negeri Medan. *Disertasi* (Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2009), p.11

⁴ H. E. Mulyasa, *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), pp. 39-40

⁵ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Perubahan dan Pengembangan Sekolah Menengah sebagai Organisasi Belajar yang Efektif* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), p. 34

dalam mendukung pencapaian tujuan; sebagai supervisor harus mampu merencanakan kegiatan supervisi, melaksanakan supervisi, dan menindaklanjuti hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme guru; sebagai *leader* harus mampu memimpin sekolah dalam rangka mendayagunakan sumber daya pendidikan secara optimal; sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah; dan sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada bawahannya dalam melakukan tugas dan fungsinya.⁶ Secara umum, tugas pokok kepala sekolah meliputi tiga bidang, yaitu: (1) tugas manajerial; (2) tugas supervisi; dan (3) tugas kewirausahaan. Tugas kepala sekolah di bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga dapat dilakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Pelaksanaan tugas manajerial dapat dilakukan dengan baik, jika kepala sekolah memiliki pengetahuan yang baik di bidang manajemen pendidikan. Tugas kepala sekolah di bidang supervisi berkaitan dengan pelaksanaan kerja guru dan staf, agar mereka bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah dasar. Selanjutnya, tugas kepala sekolah di bidang kewirausahaan berkaitan dengan usaha membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga sekolah.

Wahjosumidjo mengemukakan sebanyak delapan fungsi Kepala Sekolah, yaitu: (1) kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain; (2) kepala

⁶ Paningkat Siburian, Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Inovatif, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala SMK (Pengembangan Model Teoretis Kinerja Melalui Studi Empiris pada SMK di Kota Medan). *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2012), p. 11

sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan; (3) kepala sekolah mampu menghadapi berbagai persoalan dengan sumber dan waktu yang terbatas; (4) kepala sekolah harus berpikir secara realistis dan konseptual; (5) kepala sekolah sebagai juru penengah; (6) kepala sekolah sebagai politisi; (7) kepala sekolah sebagai diplomat; dan (8) kepala sekolah sebagai pengambil keputusan.⁷ Sehubungan dengan itu, Mulyasa mengemukakan bahwa kepala sekolah efektif harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal, yaitu: (1) mengapa pendidikan berkualitas diperlukan di sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu sekolah; dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi.⁸ Selanjutnya, Danim mengemukakan faktor yang memengaruhi keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola sekolah, yaitu: (1) akseptasi atau penerimaan dari kelompoknya; (2) kapabilitas atau kemampuan pribadinya; (3) kemampuan mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama; dan (4) penguasaan pengetahuan di bidang manajemen sekolah.⁹

Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi, dibutuhkan peningkatan profesionalisme kepala sekolah untuk mewujudkan kepala sekolah efektif, sehingga memiliki kinerja yang baik. Berkaitan dengan kinerja kepala sekolah yang diharapkan, Martin dan Millower dalam Direktorat Tenaga Kependidikan mengemukakan indikator kinerja kepala sekolah efektif di era global, yaitu: (1) menetapkan visi dan misi yang jelas; (2) mewujudkan

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), pp. 97-99

⁸ Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), p. 19

⁹ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan* (Jakarta: RINEKA CIPTA, 2009), p. 15

pembelajaran yang efektif; (3) melaksanakan pengelolaan sumber belajar secara efektif; (4) menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan; (5) melakukan refleksi diri ke arah pembentukan kepemimpinan sekolah yang kuat; (6) melaksanakan pengembangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; (7) menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; (8) menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib; (9) mengembangkan kepemimpinan instruksional; (10) melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif; (11) melaksanakan keterbukaan/transparan manajemen sekolah; (12) melaksanakan pengelolaan kegiatan kesiswaan secara efektif; (13) menumbuhkan kemauan untuk berubah; dan (14) menumbuhkan harapan prestasi tinggi.¹⁰

Jadi, kinerja kepala sekolah dasar yang ideal pada era global menunjuk pada hasil kerja yang dapat dicapai seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan sekolah dasar secara legal dengan indikator (1) menetapkan visi dan misi yang jelas; (2) mewujudkan pembelajaran yang efektif; (3) melaksanakan pengelolaan sumber belajar secara efektif; (4) menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan; (5) melakukan refleksi diri ke arah pembentukan kepemimpinan sekolah yang kuat; (6) melaksanakan pengembangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; (7) menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; (8) menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib; (9) mengembangkan kepemimpinan instruksional; (10) melaksanakan pengelolaan

¹⁰ Direktorat Tenaga Kependidikan. *Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan yang Efektif* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), pp. 15-20

tenaga kependidikan secara efektif; (11) melaksanakan keterbukaan /transparan manajemen sekolah; (12) melaksanakan pengelolaan kegiatan kesiswaan secara efektif; (13) menumbuhkan kemauan untuk berubah; dan (14) menumbuhkan harapan prestasi tinggi.

Kepala sekolah dasar sebagai pemimpin satuan pendidikan akan dapat mengerjakan sesuatu yang benar dengan cara yang benar pada lembaga yang dipimpin, jika memiliki sejumlah kompetensi yang dipersyaratkan dalam pelaksanaan tugasnya. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Slocum dan Hellriegel yang mengemukakan bahwa kompetensi adalah sekelompok pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjadi efektif.¹¹ Sehubungan dengan itu, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menetapkan lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi sosial, (3) kompetensi supervisi, (4) kompetensi manajerial, dan (5) kompetensi kewirausahaan. Jadi, kepala sekolah yang memiliki kompetensi yang baik diharapkan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kepala sekolah sebagai manajer akan memiliki kinerja yang baik, jika mereka memiliki pengetahuan manajemen pendidikan yang baik, budaya organisasi yang kuat, kepuasan kerja yang tinggi, dan motivasi kerja yang tinggi.

Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah agar memiliki kinerja yang baik. Pendidikan dan Pelatihan

¹¹ John W. Slocum dan Don Hellriegel. *Principles of Organizational Behavior* (China: Cengage Learning, 2009), p. 7

Manajemen dan Kepemimpinan, Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG), pembentukan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S), dan Musyawarah Kepala Sekolah (MKS) adalah sebagian dari usaha yang diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Selain itu, sesuai dengan amanat Inpres Nomor 1 Tahun 2010 tentang program penguatan kemampuan kepala sekolah, Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan telah menyusun dan menerbitkan buku materi pelatihan untuk penguatan kemampuan kepala sekolah sebagai referensi bagi kepala sekolah dan lembaga yang terkait dalam penguatan kemampuan kepala sekolah yang meliputi: (1) Manajemen Berbasis Sekolah; (2) Kepemimpinan Pembelajaran; (3) Supervisi Akademik; (4) Penelitian Tindakan Sekolah; dan (5) Kewirausahaan. Jadi, upaya tersebut di atas diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan manajemen pendidikan, budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja kepala sekolah, sehingga kualitas lulusan lembaga pendidikan yang dipimpinnya semakin baik dan memiliki kemampuan kognitif, kemampuan afektif, dan kemampuan psikomotor yang sesuai atau melebihi tuntutan kebutuhan.

Namun kenyataannya, berdasarkan penjelasan Direktur United Nations Development Programme (UNDP) Indonesia pada tanggal 22 Maret 2017 dapat diketahui bahwa Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia menurun dari peringkat 110 dari 188 negara pada tahun 2015 menjadi peringkat 113 dari 188

negara pada tahun 2016.¹² Usman mengemukakan bahwa 80 % masalah mutu pendidikan di Indonesia adalah disebabkan oleh manajemennya.¹³ Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah menjelaskan bahwa kepala sekolah memegang peranan penting dalam meningkatkan mutu dan akuntabilitas pendidikan di satuan pendidikan, namun permasalahan yang dihadapi kepala sekolah saat ini adalah lemahnya kompetensi manajemen.¹⁴ Mulyasa mengemukakan bahwa penyimpangan perilaku yang sering dilakukan kepala sekolah, antara lain: (1) menaruh kepercayaan tanpa kontrol; (2) tidak melakukan supervisi; (3) sering pergi tinggalkan sekolah; dan (4) hanya menempatkan diri sebagai manajer keuangan.¹⁵ Sehubungan dengan itu, Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara mengemukakan bahwa anjloknya mutu pendidikan di Sumatera Utara berdasarkan indeks prestasi yang dikeluarkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menjadi bahan renungan bagi pemangku kepentingan, sehingga kepala sekolah harus fokus memperbaiki kualitas pembelajarannya.¹⁶ Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah merupakan faktor kunci dalam mengatasi masalah mutu pendidikan.

Hasil penelitian Rosnelli pada tahun 2016 menemukan bahwa 70 % dari kepala sekolah menengah kejuruan di Kota Medan memiliki kinerja yang tidak

¹²Irwan Nugroho. 2017. Peringkat Indeks Pembangunan Manusia RI Turun. Ini Kata Pemerintah <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3455970/indeks-pembangunan-manusia-ri-turun-ini-kata-pemerintah>, diakses tanggal 24 Maret 2017

¹³ Husaini Usman. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), p. 17

¹⁴Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah, *Kebijakan dan Program Kerja Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Tahun 2011* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2011). P. 12

¹⁵H. E. Mulyasa, *Revolusi Mental dalam Pendidikan*(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), pp. 87-88

¹⁶ Sinar Indonesia Baru. *Anjloknya Mutu Pendidikan di Sumut Jadi Renungan Bagi Pemangku Kepentingan*. Medan, 6 Desember 2014, Halaman 14, Kolom 7 – 9

tergolong baik, yang mana 50 % memiliki kinerja cukup, 17,27 % memiliki kinerja kurang baik, dan 2,73 % memiliki kinerja dengan kategori rendah.¹⁷ Hasil penelitian Afrizen pada tahun 2016 menemukan bahwa kinerja kepala sekolah menengah kejuruan dalam melaksanakan supervisi akademik di Kota Binjai tergolong kurang baik.¹⁸ Sirait J dalam penelitiannya menjelaskan bahwa mutu pendidikan, khususnya sekolah dasar di Kabupaten Tapanuli Utara masih belum sesuai dengan harapan disebabkan beberapa faktor, yaitu: (1) kepala sekolah; (2) guru; dan (3) sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai.¹⁹ Sehubungan dengan itu, Manullang M dalam penelitiannya melaporkan hasil monitoring dan evaluasi yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi Provinsi DKI Jakarta terhadap kinerja 60 kepala SMK negeri menunjukkan bahwa tidak ada satu orang pun yang memiliki nilai kinerja memuaskan, bahkan Departemen Pendidikan Nasional memperkirakan 70% dari 250.000 kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten.²⁰ Hasil penelitian di atas menunjukkan adanya masalah kinerja kepala sekolah yang dapat berpengaruh terhadap Indeks Pembangunan Manusia Indonesia.

Sesuai dengan asumsi dasar ilmu pengetahuan bahwa masalah kinerja kepala sekolah tidak terjadi dengan sendirinya, tetapi karena adanya berbagai

¹⁷Rosnelli, Pengaruh Tekad Diri, Persuasu Verbal, Kesadaran Moral, dan Kepercayaan terhadap Kinerja Adaptif Kepala SMK Kota Medan. *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2016), p. 248

¹⁸ Afrizen, Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Supervisi Akademik Melalui Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Metode Monitoring dan Evaluasi di SMK Kota Binjai. *Tesis* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2016), p. 101

¹⁹ Jumaria Sirait, Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi Sekolah, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi Kepala SD di Kabupaten Tapanuli Utara. *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2016), pp. 42-43

²⁰ Martua Manullang, Pengaruh Pengetahuan Organisasi, Motivasi Berprestasi, Pengambilan Keputusan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Kepala Sekolah. *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2013), p.11

faktor yang memengaruhi, baik faktor yang memiliki pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Secara teoretis, ada beberapa faktor penyebab kinerja individu tidak sesuai dengan harapan, dan berbagai faktor yang dapat terjadi sebagai akibat dari permasalahan kinerja. Castetter mengemukakan adanya tiga sumber penyebab kinerja tidak baik, yaitu: (1) sumber individu yang meliputi kelemahan intelektual, kelemahan psikologis, demotivasi, keusangan/ketuaan, dan orientasi nilai; (2) sumber organisasi yang meliputi sistem organisasi, peranan organisasi, kelompok dalam organisasi, perilaku yang berhubungan dengan pengawasan, dan budaya organisasi; dan (3) sumber lingkungan eksternal yang meliputi keluarga, kondisi ekonomi, kondisi politik, kondisi hukum, nilai-nilai sosial, pasar kerja, dan perubahan teknologi.²¹ Sejalan dengan penjelasan Castetter, Mullins menjelaskan bahwa keefektifan organisasi dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi, dan faktor lingkungan.²² Jadi, Castetter dan Mullins memberikan penjelasan teoretis yang sama tentang faktor-faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja atau keefektifan organisasi, yaitu; faktor individu, faktor organisasi, dan faktor lingkungan.

Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt, LePine, dan Wesson menjelaskan bahwa budaya organisasi, struktur organisasi, kepemimpinan, tim, kepribadian, dan kemampuan merupakan faktor yang berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja, sedangkan kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika, pembelajaran, dan pengambilan keputusan merupakan faktor yang

²¹ William B. Castetter, *The Personnel Function in Educational Administration* (New York: Mc. Millan Publishing, Co., 1981), p. 23

²² Laure J. Mullins, *Management and Organisational Behavior* (Great Britain: Pitman Publishing, 2005), p. 959

berpengaruh langsung terhadap kinerja.²³ Model Loop Kinerja, Kepuasan, dan Usaha dari Newstrom menjelaskan bahwa kinerja secara langsung dipengaruhi usaha, kinerja secara langsung memengaruhi ganjaran, ganjaran secara langsung memengaruhi persepsi tentang keadilan ganjaran, selanjutnya persepsi tentang keadilan ganjaran secara langsung memengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan, kepuasan secara langsung memengaruhi komitmen, dan komitmen secara langsung memengaruhi usaha, sedangkan ketidakpuasan secara langsung memengaruhi pengunduran diri, ketidakhadiran, kelambatan, pencurian, kekerasan, dan anggota organisasi yang miskin kerja.²⁴ Berdasarkan Model Loop Kinerja, Kepuasan, dan Usaha dari Newstrom dapat diketahui bahwa besar-kecilnya usaha yang dilakukan dalam sesuatu pekerjaan akan memengaruhi kuantitas dan kualitas kinerja. Selain itu, model loop tersebut menjelaskan bahwa faktor kepuasan atau ketidakpuasan perlu mendapat perhatian dari pemimpin organisasi, karena faktor kepuasan menyebabkan menguatnya komitmen anggota organisasi untuk meningkatkan usaha, sedangkan ketidakpuasan menyebabkan pengunduran diri, ketidakhadiran, kelambatan, pencurian, kekerasan dan miskin kinerja dari anggota organisasi. Selanjutnya, Model Motivasi dari Newstrom menjelaskan bahwa kinerja secara langsung dipengaruhi usaha dan kemampuan, kinerja secara langsung memengaruhi imbalan, imbalan secara langsung memengaruhi kepuasan, kepuasan secara langsung memengaruhi kebutuhan dan dorongan, kebutuhan dan dorongan secara langsung memengaruhi tensi, dan tensi

²³ Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behaviour. Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York : McGraw-Hill, 2009), p. 37

²⁴ John W. Newstrom, *Organizational Behaviour. Human Behaviour at Work* (New York : McGraw Hill Companies, 2007), p. 209

secara langsung memengaruhi usaha, yang mana besar-kecilnya pengaruh tensi terhadap usaha dimoderasi oleh faktor kesempatan, tujuan, dan insentif.²⁵

Jadi, berdasarkan Model Motivasi dan Model Loop Kinerja, Kepuasan, dan Usaha dari Newstrom dapat diketahui bahwa peningkatan atau penurunan kinerja hanya ditentukan oleh faktor individu yang dinyatakan sebagai usaha dan kemampuan, dan selanjutnya kinerja secara langsung memengaruhi ganjaran. Sehubungan dengan kinerja, Model Motivasi Prestasi Kerja dari Mitchell menjelaskan bahwa *input idividu* yang terdiri dari pengetahuan pekerjaan, dan suasana hati secara langsung memengaruhi motivasi dan perilaku; konteks pekerjaan yang terdiri dari dukungan pengawasan dan budaya organisasi secara langsung juga memengaruhi motivasi dan perilaku; dan perilaku secara langsung memengaruhi prestasi kerja.²⁶ Model Hubungan Iklim Organisasi dengan kepuasan Kerja dari Steers dalam Usman menjelaskan bahwa karakteristik pekerja yang terdiri dari kemampuan dan kejelasan peran dan iklim organisasi secara langsung memengaruhi hasil individu yang meliputi kinerja dan kepuasan kerja.²⁷ Selanjutnya, Umam mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu: kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan, dan hubungan individu dengan organisasi.²⁸

Hasil penelitian Pangaribuan W., Siburian P., dan Manullang J menemukan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan pembelajaran, motivasi kerja, dan perilaku inovatif berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja

²⁵Ibid., p. 101

²⁶Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*. Terj. Erly Swandy (Jakarta: Salemba Empat, 2003), p. 249

²⁷Husaini Usman, *op. cit.*, p. 236

²⁸Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), p. 189

kepala sekolah, yang mana budaya organisasi, dan kepemimpinan pembelajaran berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja dan perilaku inovatif, sedangkan motivasi kerja, dan perilaku inovatif hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah.²⁹ Wijaya dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung memengaruhi keefektifan kerja, sedangkan kepuasan kerja, stres pekerjaan, dan motivasi kerja hanya memiliki pengaruh langsung terhadap keefektifan kerja.³⁰ Hasil penelitian Marwan menemukan bahwa kinerja secara langsung dipengaruhi perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja.³¹

Ketiga penelitian tersebut di atas menemukan tiga faktor yang sama memengaruhi kinerja, yaitu: (1) budaya organisasi; (2) kepemimpinan; dan (3) motivasi kerja. Sehubungan dengan itu, hasil penelitian Tumiran menemukan bahwa kinerja secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, iklim organisasi, sedangkan kepuasan kerja hanya memengaruhi kinerja secara langsung.³² Aktar dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi, kompetensi manajerial, komunikasi

²⁹Wanapri Pangaribuan, Paningkat Siburian, Jongga Manullang (2016), "Determining Factors of Senior High School Principals' Performance in Medan North Sumatera Indonesia", *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* (2016)Volume 25,No 2: 44-57

³⁰ Candra Wijaya, Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Stres Pekerjaan, dan Motivasi Kerja terhadap Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi IAIN Sumatera Utara. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2015), p. 31

³¹Marwan, Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Aceh.*Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2017), p. 250

³² Tumiran, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kota Medan.*Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2016), p. 215

organisasi, dan motivasi kerja secara langsung memengaruhi kinerja.³³ Selanjutnya, Suranta dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, pemberdayaan, dan pengawasan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja, sedangkan perilaku refleksi diri hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja.³⁴ Hasil penelitian di atas menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang secara langsung memengaruhi kinerja. Sehubungan dengan itu, Cucu dalam penelitiannya menemukan adanya kontribusi perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah dan kinerja komite sekolah terhadap efektivitas implemementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah dasar Negeri se-Kecamatan Ligung, Kabupaten Majalengka.³⁵ Hasil penelitian Anggraeni, dkk menemukan bahwam utu sekolah dasar di Kota Bandung.³⁶ Hasil penelitian Setiawan menemukan adanya kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas SD Negeri di kecamatan Lemahsugih, Kabupaten Majalengka.³⁷

Simare-mare A dalam penelitiannya menemukan hal yang berbeda dengan temuan penelitian-penelitian tersebut di atas, yang mana kinerja secara langsung

³³Salim Aktar, Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Manajerial, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen Kebidanan PTS Sumatera Utara. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2017), p. 26

³⁴Eddi Suranta, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan, Pengawasan, dan Perilaku Refleksi Diri terhadap Kinerja Guru. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2014), p. 21

³⁵Eddi Suranta, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan, Pengawasan, dan Perilaku Refleksi Diri terhadap Kinerja Guru. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2014), p. 21

³⁶Eddi Suranta, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan, Pengawasan, dan Perilaku Refleksi Diri terhadap Kinerja Guru. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2014), p. 21

³⁷Eddi Suranta, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan, Pengawasan, dan Perilaku Refleksi Diri terhadap Kinerja Guru. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2014), p. 21

memengaruhi kepuasan kerja, dan kinerja secara langsung dipengaruhi kepemimpinan transformasional, *locus of control*, dan karakteristik kelompok kerja.³⁸ Esther dalam penelitiannya menemukan adanya korelasi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas pelayanan sekolah dengan prestasi ujian standar nasional sekolah dasar.³⁹ Ismuhal, Khairudin, dan Djailani dalam penelitiannya menemukan bahwa pelaksanaan kegiatan manajerial kepala sekolah dasar kurang baik.⁴⁰ Sehubungan dengan itu, Rosita, Djailani, dan Khairudin dalam penelitiannya menemukan bahwa hambatan yang dialami kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru adalah kekurangan sarana dan prasarana serta kurangnya tanggung jawab guru terhadap sekolah.⁴¹ Nur, Harun, dan Ibrahim dalam penelitiannya menemukan bahwa hambatan dalam perencanaan program sekolah disebabkan kurangnya partisipasi masyarakat.⁴² Siburian P, Pasaribu A, dan Manullang J dalam penelitiannya menemukan bahwa supervisi manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala sekolah

³⁸ Aman Simare-mare, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Locus of Control, Karakteristik Kelompok Kerja, dan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Pendidik pada SMA Swasta Huria Kristen Batak Protestan (HKBP) di Provinsi Sumatera Utara. *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2016), p. 235

³⁹ Paningkat Siburian, Asahan Pasaribu, Jongga Manullang (2016), "Model Development of Managerial Supervision for the Elementary School Principal in Medan Indonesia", *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* (2016) Volume 30, No 4: 1-10

⁴⁰ Eddi Suranta, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan, Pengawasan, dan Perilaku Refleksi Diri terhadap Kinerja Guru. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2014), p. 21

⁴¹ Eddi Suranta, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan, Pengawasan, dan Perilaku Refleksi Diri terhadap Kinerja Guru. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2014), p. 21

⁴² Eddi Suranta, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan, Pengawasan, dan Perilaku Refleksi Diri terhadap Kinerja Guru. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2014), p. 21

dasar.⁴³ Penelitian tersebut di atas menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, *locus of control*, karakteristik kelompok, dan supervisi manajerial merupakan faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja. Sehubungan dengan itu, Sirait, J dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung dipengaruhi komunikasi interpersonal, dan motivasi kerja secara langsung dipengaruhi budaya organisasi Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Tapanuli Utara.⁴⁴

Berkaitan dengan kinerja, Ghodang dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan, peran komite, dan budaya sekolah secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja, sedangkan kepuasan kerja hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.⁴⁵ Siburian TA., Simatupang N., Chairunisa dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan pembelajaran, komitmen organisasi, dan motivasi berprestasi berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja kepala sekolah.⁴⁶ Fitriyani, Usman, dan Djailani dalam penelitiannya menemukan bahwa faktor yang dominan mempengaruhi pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah

⁴³ Muhammad Nur, Harun, dan Ibrahim (2016), "Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada SDN Dayah Guci, Kabupaten Pidie", *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 4, No. 1: 93-103

⁴⁴ Paningkat Siburian, Asahan pasaribu, Jongga Manullang (2016), "Model Development Of managerial Supervision for the Elementary School Principal in Medan Indonesia", *Internartional Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* (2016) Volume 30, No 4: 1-10

⁴⁵ Hironymus Ghodang, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Peran Komite Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Medan, *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2015), p. 263

⁴⁶ Tiur Asi Siburian, Nurhayati Simatupang, Hera Chairunisa "Model Development of Principal Performance Through Empirical Study on Junior High School in Medan Indonesia", *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* (2017) Volume 31, No 1: 248-259

adalah kemandirian sekolah.⁴⁷ Selanjutnya, Hutabarat W., Situmorang M., dan Pangaribuan P dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja secara langsung dipengaruhi budaya organisasi dan struktur organisasi, dan kepuasan kerja secara langsung dipengaruhi motivasi kerja.⁴⁸

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui faktor-faktor yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kinerja, baik yang ditemukan melalui hasil penelitian maupun berdasarkan penjelasan teori. Selain itu, uraian di atas menunjukkan adanya kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja kepala SD di Kabupaten Tapanuli Utara pada saat ini. Jika masalah tersebut tidak segera diatasi, akibatnya akan memengaruhi usaha-usaha di bidang pendidikan dasar karena merupakan faktor penentu mutu lulusan.

Studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tapanuli Utara pada bulan Januari sampai dengan Maret 2017, berdasarkan informasi dan data yang ada pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tapanuli Utara melalui Kepala Bidang Pendidikan Dasar dan Pengawas Sekolah Dasar bahwa terdapat 35% guru yang belum membuat Rencana Perencanaan Pembelajaran dan 55% Kepala Sekolah yang memonitor para guru tidak langsung masuk ke dalam kelas. Hal ini menunjukkan bahwa, implementasi manajemen yang memenuhi 8 Standar Nasional Pendidikan Menurut BSNP belum

⁴⁷Fitriyani, Usman, dan Djailani (2014), "Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dalam Pemberdayaan sekolah pada SD Kemala Bhayangkari Kota Banda Aceh", *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 4, No. 2: 71-80

⁴⁸Wesly Hutabarat, Manihar Situmorag, Parlin Pangaribuan (2014), "Effect of Organizational Cultur, Organizational Structure, and Work Motivation on the Job Satisfaction of Senior High School Teachers in Medan, Indonesia". *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* (2014) Volume 16, No 1: 261-275

dilaksanakan dengan baik. Informasi ini akan menjadi modal dasar dalam mengungkapkan model kinerja Sekolah Dasar di Kabupaten Tapanuli Utara.

Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kinerja kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Tapanuli Utara dapat dilakukan suatu penelitian tentang kinerja serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Sesuai dengan penjelasan teori serta hasil penelitian sebagaimana diuraikan di atas bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya: budaya organisasi, pengetahuan manajemen, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Sehubungan dengan itu, perlu dilakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Pengetahuan Manajemen, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Tapanuli Utara.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat diketahui faktor-faktor yang berkaitan dengan masalah kinerja. Sehubungan dengan itu, diajukan identifikasi masalah sebagai berikut: (1) Apakah ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja? (2) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja? (3) Apakah ada pengaruh kepribadian terhadap kinerja? (4) Apakah ada pengaruh kepuasan kerja organisasi terhadap kinerja? (5) Apakah ada pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja? (6) Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja? (7) Apakah ada pengaruh pengetahuan manajemen pendidikan terhadap kinerja? (8) Apakah ada pengaruh stress terhadap kinerja? (9) Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja? (10) Apakah ada pengaruh kepercayaan terhadap kinerja? (11) Apakah ada pengaruh keadilan terhadap kinerja? (12) Apakah ada pengaruh etika

terhadap kinerja? (13) Apakah ada pengaruh pembelajaran terhadap kinerja? (14) Apakah ada pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja? (15) Apakah ada pengaruh usaha terhadap kinerja? (16) Apakah ada pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja? (17) Apakah ada pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja? (18) Apakah ada pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja? (19) Apakah ada pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja? (20) Apakah ada pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja? (21) Apakah ada pengaruh perilaku refleksi diri terhadap kinerja? (22) Apakah ada pengaruh *locus of control* terhadap kinerja? (23) Apakah ada pengaruh supervisi manajerial terhadap kinerja? (24) Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja? (25) Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja?

1.3. Pembatasan Masalah

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal, sehingga dilakukan pembatasan masalah berdasarkan alasan objektif dan alasan subjektif. Keterbatasan waktu, biaya, dan peralatan yang dibutuhkan dalam penelitian merupakan alasan subjektif, sedangkan sumbangan penelitian yang dinyatakan sebagai manfaat teoretis dan manfaat praktis merupakan alasan objektif yang diajukan dalam pembatasan masalah. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan penelitian yang diharapkan, penelitian ini hanya meneliti pengaruh budaya organisasi, dan pengetahuan manajemen pendidikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja serta pengaruh budaya organisasi, pengetahuan manajemen pendidikan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Tapanuli Utara.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah, diajukan rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah model kinerja kepala sekolah yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asositif antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus kinerja untuk diimplementasikan secara adaptif pada Sekolah Dasar di Kabupaten Tapanuli Utara?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja kepala SD?
- 3) Apakah pengetahuan manajemen pendidikan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja kepala SD?
- 4) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja kepala SD?
- 5) Apakah pengetahuan manajemen berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja kepala SD?
- 6) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SD?
- 7) Apakah pengetahuan manajemen pendidikan berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SD?
- 8) Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SD?
- 9) Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SD?

1.5. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menemukan:

- 1) Model kinerja kepala sekolah yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asositif antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus kinerja untuk diimplementasikan secara adaptif pada Sekolah Dasar di Kabupaten Tapanuli Utara;
- 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja;
- 3) Pengaruh pengetahuan manajemen pendidikan terhadap motivasi kerja;
- 4) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja;
- 5) Pengaruh pengetahuan manajemen terhadap kepuasan kerja;
- 6) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja;
- 7) Pengaruh pengetahuan manajemen pendidikan terhadap kinerja;
- 8) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja;
- 9) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

1.6. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1.6.1. Manfaat Teoretis

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya teori kinerja, budaya organisasi, pengetahuan manajemen, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Selain itu, model teoretis yang diajukan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan jawaban teoretis terhadap permasalahan kinerja kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Tapanuli Utara.

1.6.2. Manfaat Praktis

Pihak yang diharapkan mendapatkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah :

1) Kepala Sekolah Dasar

Temuan penelitian ini dapat dijadikan umpan balik bagi kepala Sekolah Dasar dalam rangka memahami kinerjanya serta faktor-faktor yang memengaruhinya, yaitu: budaya organisasi, pengetahuan manajemen, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, dan selanjutnya diharapkan dapat menstimulasi usaha mereka untuk meningkatkan kinerjanya.

2) Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kinerja kepala sekolah dan pengangkatan kepala sekolah efektif di era globalisasi dengan memperhatikan budaya organisasi, pengetahuan manajemen, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

3) Peneliti

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan bandingan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian yang relevan di kemudian hari.