

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pendidikan memegang peranan yang amat penting untuk menjamin kelangsungan hidup negara dan bangsa dikarenakan pendidikan merupakan salah satu upaya mendasar dalam meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Tidak ada satu bangsa atau negara yang bisa maju tanpa terlebih dahulu memajukan dunia pendidikan. Kemajuan dunia pendidikan akan berdampak positif dalam upaya peningkatan sumber daya manusia.

Masyarakat Indonesia dengan laju pembangunannya masih menghadapi masalah pendidikan yang berat, terutama berkaitan dengan kualitas, relevansi, dan efisiensi pendidikan. Mulyasa mengemukakan pengaruh pendidikan dapat dilihat dan dirasakan secara langsung dalam perkembangan serta kehidupan masyarakat, kehidupan kelompok, dan kehidupan setiap individu. Pendidikan berurusan langsung dengan pembentukan manusianya. Pendidikan menentukan model manusia yang akan dihasilkannya. (Mulyasa, 2011:3)

Menyadari pentingnya proses peningkatan pendidikan untuk memperbaiki mutu sumber daya manusia, maka pemerintah terus berupaya mewujudkan penciptaan mutu pendidikan yang lebih berkualitas di setiap jenjang pendidikan. Salah satu upaya yang terus digulirkan adalah kegiatan seminar dan pelatihan-pelatihan penguatan manajemen sekolah kepada kepala-kepala sekolah sebagai pengatur dan pengambil kebijakan di sekolah. Dengan perbaikan kemampuan

kepala sekolah tersebut, pemerintah berhadapan kepala sekolah dapat memposisikan sebagai aktor utama dalam menjadikan sekolahnya sebagai penghasil manusia-manusia berpendidikan baik dan berkualitas mumpuni sesuai tingkat sekolah yang dikelolanya.

Tannenbaum dalam Wahjosumidjo (2011:17) mengemukakan *leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*. Hal yang sama dikemukakan Hasibuan (2007:13) mengemukakan pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Ukuran yang biasanya digunakan mengenai kemampuan kepala sekolah memimpin adalah sejauhmana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya.

Dalam aktivitas di sekolah, efektif tidaknya kegiatan tergantung dari kepemimpinan dari seorang kepala sekolah. Beberapa di antara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka. Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 Ayat 1 Peraturan Pemerintah 28 Tahun 2005 bahwa Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan, tenaga kependidikan lainnya dan pemberdayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan sekolah harus dapat meningkatkan kinerja bawahannya, baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah memiliki peran sentral sebagai penentu kebijakan dalam peningkatan mutu sekolah. Dengan peran kepala sekolah yang handal, pencapaian tujuan sekolah dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, baik itu untuk guru, tata usaha, dan peserta didik. Yuniarsih dan Suwatno (2009:165) menyatakan salah satu faktor pendukung terciptanya produktivitas tinggi adalah peran pemimpin yang mampu menampilkan kepemimpinannya secara profesional. Dengan kata lain, seorang pimpinan dapat menunjukkan peran dalam mengelola seluruh bawahan yang dipimpinya. Mink, Owen, dan Balbara (1993) mengemukakan individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu di antaranya: (1) berorientasi pada prestasi; (2) memiliki percaya diri; (3) berperngendalian diri; (4) kompetensi.

Eksistensi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin semakin penting ketika dihadapkan pada situasi dengan keragaman karaktersitik dan kemampuan yang dimiliki anggota organisasi, namun masing-masing tetap dituntut untuk dapat berkontribusi secara optimal bagi sekolah. Greefield (1987) menyatakan bahwa indikator seorang kepala sekolah dalam mengelola sekolah, secara umum dapat diamati dari: (1) komitmen terhadap visi sekolah sebagai pedoman umum dalam menjalankan tugas dan fungsinya; (2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah; dan (3) senantiasa menfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan sekolah harus dapat meningkatkan kinerja bawahannya, baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah memiliki peran sentral sebagai penentu kebijakan dalam peningkatan mutu sekolah. Dengan peran kepala sekolah yang handal, pencapaian tujuan sekolah dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, baik itu untuk guru, tata usaha, dan peserta didik. Eksistensi pemimpin semakin penting ketika dihadapkan pada situasi dengan keragaman karakteristik dan kemampuan yang dimiliki anggota organisasi, namun masing-masing tetap dituntut untuk dapat berkontribusi secara optimal bagi organisasinya.

Whitmore (1997:104) menyatakan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Gary dan Edwin (1979:79) menyatakan kinerja merupakan faktor yang dipengaruhi oleh kemampuan dan karakteristik individu serta adanya dukungan organisasi. Sejalan dengan Melvin dan Charles dalam Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1985:52) menentukan kinerja terdiri dari tiga dimensi yang saling berkaitan untuk menghasilkan kinerja yaitu *individual attributes*, *wok effort*, dan *organization support*, yang mempunyai makna bahwa *individual attributes*

berkaitan dengan kapasitas yang dimiliki individu untuk bekerja, karakteristik kemampuan untuk bekerja seperti: nilai, sikap, dan kepribadian (*wok effort*) dan karakteristik yang berkaitan dengan dukungan organisasi dan kesempatan untuk bekerja seperti: dinamika kelompok kerja, ukuran organisasi, struktur organisasi, dan teknologi, sumber daya, tujuan, dan kepemimpinan.

Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Latham dan Locke dapat diketahui bahwa untuk mencapai kinerja akan dipengaruhi langsung oleh faktor adanya dukungan dari organisasi, kemampuan diri serta karakteristik individu itu sendiri. Menurut teori ini kinerja juga akan memengaruhi balas jasa dari dalam dan balas jasa dari luar. Pendapat ini menjelaskan bahwa dukungan organisasi dan kemampuan diri dapat memengaruhi kinerja. Robbins dan Colquitt, LePine, dan Wesson menyatakan *team* dan dukungan organisasi tidak langsung memengaruhi kinerja yakni melalui kepuasan kerja. Selanjutnya, Kreiter dan Kinicki (2007:105) menyatakan ada dua faktor yang memengaruhi kinerja yaitu individual dan team kerja organisasi. *Pertama* tentang individual yakni: karakteristik individu, kemampuan pribadi dan keterampilan, ilmu pengetahuan dan motivasi sedangkan yang *kedua* tentang *team* kerja organisasi yaitu: budaya organisasi, rancangan kerja dan kualitas supervisi. Model dari Kreiter dan Kinicki, menunjukkan untuk memperbaiki kinerja seseorang harus memiliki kemampuan dan adanya kepuasan kerja, kemudian didukung dengan *team* kerja di dalam organisasi.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:57) menyatakan terdapat sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap *Job performance* atau kinerja yaitu: Faktor yang secara langsung menentukan meliputi kepuasan kerja (*job satisfaction*),

penekanan (*stress*), motivasi (*motivation*), kepercayaan, keadilan, dan etika (*trust, justice, and ethics*), dan belajar dan pengambilan keputusan (*learning & decision making*). Sementara faktor yang tidak langsung meliputi faktor organisasional (budaya organisasi, struktur organisasi), faktor kelompok (gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuatan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, dan karakteristik tim), dan karakteristik individu (nilai budaya dan personalitas, kemampuan).

Berdasarkan teori Colquitt, LePine, dan Wesson di atas, mekanisme organisasi, mekanisme tim, karakteristik individu membangun mekanisme individu dalam upaya menumbuhkan kinerja, dengan kata lain pembentukan kinerja bergantung kepada mekanisme individu yang dipengaruhi oleh mekanisme organisasi, mekanisme tim, dan karakteristik individu. Harsey dan Blanchard (1988:78) menyatakan kinerja merupakan fungsi dari kepuasan kerja dan kemampuan. Jika seseorang tidak memiliki dorongan kerja dalam dirinya maupun luar dirinya, sudah dapat dipastikan bahwa kinerja kepala sekolah akan rendah.

Penelitian model ini dipilih dan digunakan sebagai dasar pengembangan model adalah model yang dikemukakan Colquitt, LePine, dan Wesson; Gary P. Latham dan Edwin; Melvin Blumberg dan Charles; model Porter dan Lawler; serta Robbins. Variabel-variabel yang dikemukakan Colquitt, LePine, dan Wesson dalam modelnya untuk mencapai kinerja akan dipengaruhi oleh faktor organisasi (seperti: budaya dan struktur organisasi), faktor mekanisme kelompok perilaku dan gaya kepemimpinan, pengaruh dan kekuasaan kepemimpinan, proses dan karakteristik kelompok (tim), serta karakteristik individual (kepribadian dan nilai

budaya, dan kemampuan) dan variabel ini juga dapat memengaruhi kepuasan kerja, stress, motivasi, dan belajar sehingga akhirnya akan berpengaruh kinerja. Mencermati paradigma yang dikemukakan Robbins dapat diketahui bahwa karakteristik organisasi dan karakteristik individu dapat memengaruhi kepuasan kerja yang kemudian akan mempengaruhi kinerja. Sementara proses individu yang terdiri dari kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan motivasi memengaruhi kinerja secara langsung.

Robbins (2003:27) juga mengemukakan istilah kinerja juga dikenal sebagai *human output* yang bisa diukur melalui: *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Berarti apabila tingkat produksi, tingkat absensi, tingkat loyalitas (komitmen), dan tingkat kepuasan tinggi maka dapat dijadikan penilaian bahwa kinerja kepala sekolah bisa baik atau bahkan sebaliknya. Semakin tinggi tingkat komitmen dan kepuasan kerja seorang kepala sekolah, semakin mudah dia mencapai tujuan sekolahnya.

Kepala sekolah yang memiliki komitmen yang tinggi dapat dengan mudah mencapai tujuan sekolah sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain, walaupun fasilitas sekolah serba lengkap dan canggih jika tidak dibarengi dengan komitmen tinggi dari kepala sekolah maka tidak akan tercapai tujuan yang diharapkan sekolah, tetapi sebaliknya apabila kepala sekolah telah memiliki komitmen yang tinggi di dalam organisasi sekolah segala kekurangan fasilitas sekolah akan dapat tertutupi dengan kemampuan kepala sekolah bekerja. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah dibutuhkan komitmen yang tinggi untuk menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di sekolah. Selain itu,

kepala sekolah harus mampu membuat kebijakan-kebijakan sekolah yang terkait langsung dengan kemajuan guru dan pegawai agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan baik. Sebagaimana Kreitner dan Kinicki (2001:75) mengemukakan komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi. Hasil penelitian Shah (2012) dan Mahmood, dkk (2011) mengungkapkan terdapat pengaruh komitmen dengan kinerja guru. Dengan demikian komitmen memiliki pengaruh dengan kinerja guru.

Komitmen normatif kepala sekolah akan berkembang sejalan dengan peningkatan keefektifan tim kerja yang ada di sekolah. Tim kerja yang bekerja secara efektif akan memberikan kemudahan kepala sekolah dalam mengawasi dan membimbing pada bawahannya. Bila para guru tidak dapat bekerja secara efektif akan mempersulit kepala sekolah dalam bekerja. Hasil penelitian Ullah dan Dong (2013) dan Lischshinsky dan Vicki (2010) mengungkapkan terdapat pengaruh keefektifan tim terhadap komitmen seseorang. Dengan keefektifan tim yang berjalan baik keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas akan optimal. Dapat dikatakan bahwa kepala sekolah yang memiliki komitmen dalam menjalankan atau mengelola kelas dengan konsisten akan lebih meningkatkan kualitas kerjanya.

Komitmen normatif kepala sekolah adalah kesetiaan kepala sekolah menjalankan perannya sebagai pemimpin dan pengambil kebijakan di sekolah. Sebagai pemimpin kepala sekolah diwajibkan memiliki karakter pedagogis sehingga suasana sekolah benar-benar mengandung nilai pedagogis. Nuansa

pendidikan di sekolah baik dalam terkait proses pembelajaran dan administrasi sekolah diharapkan dapat membangun sekolah ke arah yang lebih baik.

Untuk mencapai tujuan sekolah perlu faktor kepuasan kerja kepala sekolah. Blum dalam Aryanti (2003:68) mengemukakan kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaannya, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja seseorang dalam bekerja. Hasil ini mendukung pendapat Gibson, John, dan James (2000:150) bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap positif dan juga bisa negatif yang dimiliki individu terhadap berbagai segi pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman sekerja. Secara umum orang menyatakan puas bekerja apabila ia senang melakukan pekerjaan yang dihadapi dan dilaksanakan setiap hari. Meningkatkan kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting, karena menyangkut masalah hasil kerja kepala sekolah yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan di sekolah. Menurut Handoko (1997), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan di saat para seseorang memandang pekerjaan mereka. Dengan demikian, kepala sekolah yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan meningkat kinerjanya.

Kepuasan kerja kepala sekolah merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja kerja. Hasil penelitian Usop, dkk (2013) dan Ali dan Abdulkadir (2015) terdapat pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja. Kepuasan

kerja yang tinggi diinginkan kepala sekolah karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan untuk pengembangan mutu sekolah. Kepuasan kerja merupakan komponen utama dari suatu organisasi dan elemen penting dalam hubungan antara pihak sekolah dengan kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik.

Sebagaimana Kaswan (2012:241) mengatakan hubungan yang baik dengan rekan kerja merupakan salah satu kunci keberhasilan di tempat kerja, kepala sekolah bisa menjadi lebih kreatif dan lebih efisien dalam membuat keputusan di sekolah. Selain itu, di antara kepala sekolah terdapat loyalitas yang luar biasa serta etika kerja yang kuat. Kondisi kurang kondusif antara kepala sekolah dengan perangkat sekolah (guru dan pegawai) masih ada yang belum sependapat melaksanakan pekerjaan terhadap keputusan yang telah ditetapkan kepala sekolah selalu ada yang pro dan kontra. Guru hanya mengerjakan tugas mengajar dan kurang peduli untuk memberi solusi kepada guru yang mengalami kesulitan dalam menangani siswa yang bermasalah.

Di sisi lain kedekatan terhadap pimpinan masih merupakan prioritas utama kepala sekolah dalam pengangkatan jabatan tambahan terhadap guru bukan berdasarkan kemampuan. Kenyataan lain ditemukan, belum memenuhi harapan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dari sisi kepala sekolah adalah pengangkatan kepala sekolah tanpa melalui proses seleksi dan diklat calon kepala sekolah, penguasaan kepala sekolah terhadap tugas dan tanggung jawab masih sangat rendah. Hal ini menyebabkan tidak maksimalnya kinerja kepala sekolah,

lemahnya pemberdayaan terhadap guru dan tenaga kependidikan, dukungan pengembangan terhadap peningkatan profesional guru masih rendah, pelaksanaan supervisi kepala sekolah tidak jelas, dan penilaian terhadap kinerja guru tidak memberikan hasil yang benar.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh iklim kerja. Sering kita jumpai di lapangan kenyataan bahwa ada persaingan tidak sehat di antara sesama guru dalam merebut perhatian kepala sekolah. Persaingan ini berakibat pada iklim kerja yang tidak lagi kondusif seperti harapan semua guru. Di antara guru sudah ada sifat saling menjelek-jelekan, kurang hormat dengan hasil kerja keras guru, kurang mendukung program kerja seorang guru, dan sebagainya. Iklim kerja yang tidak dapat merangkul semua warga sekolah akan berakibat pada capaian kinerja sekolah yang kurang baik. Hasil penelitian Raziq dan Rahella (2015:717-725), dan Naharudin dan Mohammad (2013:66-78) menunjukkan iklim kerja yang terjadi pada sebuah organisasi mempengaruhi kepuasan anggota dalam melaksanakan aktivitasnya.

Iklim kerja yang harmonis akan memberikan pengaruh lancarnya pelaksanaan program organisasi. Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2008:121) mengemukakan iklim kerja merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, diambil oleh anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Hasil penelitian Popa (2011), Rani dan Poonam (2014:652-658), dan Jayaweera (2015) menunjukkan ada pengaruh iklim kerja terhadap kinerja seseorang. Iklim kerja yang baik terlihat dengan adanya rasa

aman, nyaman, dan merasa ikut memiliki yang membuat seseorang merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan yang terbaik sehingga kinerjanya meningkat dari waktu ke waktu.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh keefektifan tim. Tim adalah kelompok kerja yang dibentuk dengan tujuan mensukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi atau masyarakat. Sebuah tim adalah sekelompok orang dengan keahlian saling melengkapi dan berkomitmen kepada misi yang sama, pencapaian kinerja, dan pendekatan dimana mereka saling tergantung antara satu dengan yang lain (Rivai dan Mulyadi, 2011:160). Hasil penelitian Chen, dkk (2011:304-321), Somech, dkk (2009:359-378), Rico, dkk (2011:57-79) yang mengungkapkan terdapat pengaruh keefektifan tim dengan kinerja seseorang dalam organisasi. Tujuan utama tim adalah membangun unit kerja yang solider yang mempunyai identifikasi keanggotaan maupun kerja sama yang kuat. Robbins dan Judge (2008:404) mengatakan bahwa tim biasanya bekerja lebih baik daripada individu ketika tugas-tugas yang dilakukan membutuhkan banyak keterampilan, pendapat, dan pengalaman.

Kepala sekolah mempunyai tugas yang sangat penting dan strategis di dalam mendorong guru dan pegawai untuk melakukan proses pembelajaran untuk mampu menumbuhkan kemampuan kreativitas, daya inovatif, kemampuan pemecahan masalah, berpikir kritis dan memiliki naluri jiwa kewirausahaan bagi siswa sebagai produk suatu sistem pendidikan. Melihat eksistensi dan kapabilitas kepala sekolah yang berperan sebagai *leader* dan manajer masih belum maksimal dalam mengelola institusinya walaupun sosialisasi dan bimbingan secara

struktural dari Dinas Pendidikan menyangkut implementasi permendiknas tersebut telah dilakukan, maka perlu sentuhan langsung (*direct touch*) dari para ahli dan pakar pendidikan melalui pelatihan khusus untuk membekali kepala sekolah supaya kuat. Bukan berarti kuat secara fisik seperti seorang atlet olahraga yang siap untuk bertanding tetapi kepala sekolah yang memiliki kapabilitas sesuai dengan tuntutan tugas seperti yang telah digariskan oleh pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Menindaklanjuti hasil tim pengawas SD di atas, Dinas Pendidikan Kota Medan melakukan lebih dari 15 kegiatan yang bertujuan untuk memberikan penguatan kepala SD dalam memimpin sekolahnya selama tahun 2017. Berbagai kegiatan yang dilakukan Dinas Pendidikan Kota Medan tersebut antara lain: peningkatan mutu kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah (MBS), kegiatan penguatan kepemimpinan kepala sekolah, pelatihan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dan Penilaian Kinerja Guru (PKG), pelatihan Evaluasi Diri Sekolah (EDS), dan pelatihan Penetapan Angka Kredit (PAK), dan sebagainya. Dari berbagai upaya ini Dinas Pendidikan Kota Medan berharap dapat meningkatkan kinerja kepala SD dengan tujuan mengoptimalkan peningkatan mutu pelayanan pendidikan di sekolah.

Penguatan kemampuan kepala sekolah melalui program pelatihan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana menjadi kebijakan Menteri Pendidikan Nasional merupakan program yang tidak dapat dihindari. Paling tidak ada tiga hal yang melatarbelakangi perlunya dikembangkan program penguatan kemampuan kepala sekolah. *Pertama*, adanya

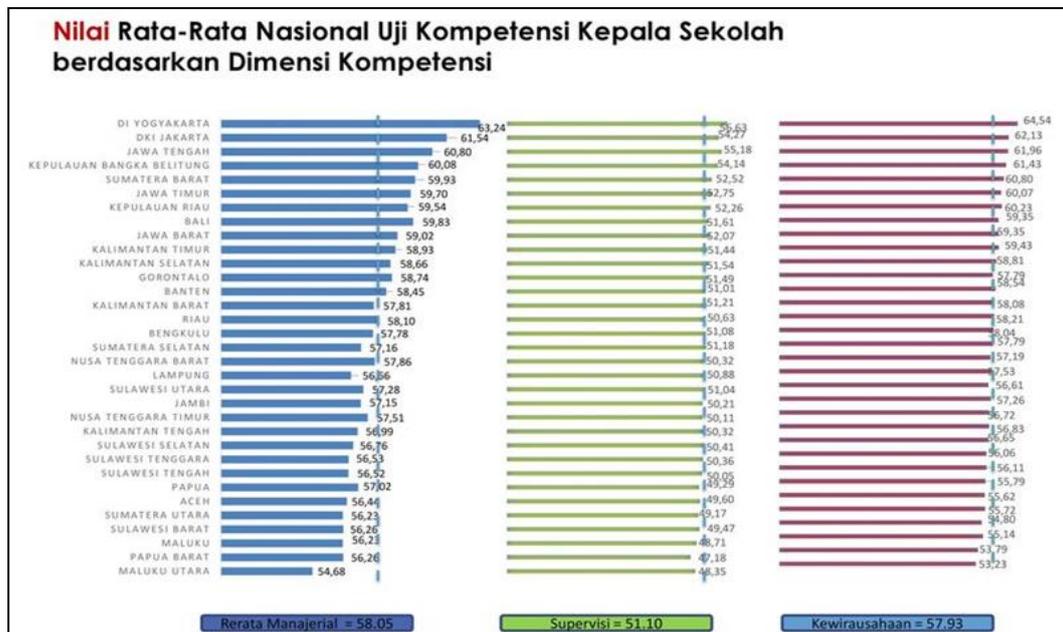
tuntutan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yang mengandung amanat bahwa Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah yang dituntut memiliki kompetensi pengelolaan sekolah, sehingga secara bertahap dan berkesinambungan kinerja kepala sekolah harus ditingkatkan. *Kedua*, adanya tuntutan masyarakat yang semakin menginginkan adanya peningkatan kualitas pembelajaran dalam rangka menghasilkan lulusan yang mampu bersaing, tidak hanya di tingkat lokal dan nasional, melainkan juga di tingkat internasional. Masyarakat menginginkan peningkatan kualitas pembelajaran tidak hanya dalam rangka menyiapkan putera-puterinya mengikuti ujian nasional, melainkan juga membuat putera-puterinya memiliki kecakapan hidup, misalnya kecakapan-kecakapan berpikir kritis, inovatif, dan kreatif. *Ketiga*, adanya kebijakan Menteri Pendidikan Nasional, bahwa ke depan pengembangan pembelajaran difokuskan pada pengembangan pembelajaran yang diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang kreatif, inovatif, terampil memecahkan masalah, mampu berpikir kritis, dan bernaluri kewirausahaan.

Dengan dilaksanakan pelatihan penguatan kepala sekolah diharapkan kepala sekolah/ madrasah dan pengawas sekolah dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan peranannya serta mengelola institusinya dengan mengaplikasikan kelima standar kompetensi yang mutlak dimiliki seorang kepala sekolah sesuai dengan rumusan yang dibuat oleh Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMTK bekerja sama dengan Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) yang ditetapkan melalui Permendiknas No.13 Tahun 2007.

Dapat dipastikan muaranya adalah meningkatkan kualitas Pendidikan Nasional secara umum yang dapat mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan terciptanya kepala sekolah yang handal dan kuat sudah pasti mutu pendidikan meningkat dan secara otomatis setiap persoalan di sekolah dapat teratasi secara bertahap dan berkesinambungan.

Upaya pemerintah dalam meningkatkan peran dan kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sekolah belum menunjukkan hasil yang kurang baik. Salah satu indikator kekurangberhasilan ini ditunjukkan dari data kementerian pendidikan dan kebudayaan bahwa kinerja kepala sekolah belum menunjukkan hasil maksimal. Kepala Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah Kemendikbud, Siswandari mengatakan “Untuk kemajuan sekolah, dibutuhkan kepala sekolah yang kompetensinya di atas rata-rata. Kalau cuma rata-rata, perbaikan di sekolah tidak terlalu signifikan, baik untuk guru maupun siswa” (Koran Kompas, Selasa 24 Juli 2012 Halaman 12).

Berdasarkan pemetaan kinerja kepala sekolah yang dilakukan Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2017 diperoleh rata-rata uji kompetensi kepala sekolah secara nasional sebagaimana Gambar 1.1 berikut. (Kemendiknas, 2017)



Gambar 1.1. Nilai Rata-rata Uji Kompetensi Kepala Sekolah

Berdasarkan Gambar 1.1 di atas, nilai rata-rata uji kompetensi kepala sekolah provinsi Sumatera Utara berada pada urutan 26 dari 31 provinsi di Indonesia. Lebih lanjut terlihat bahwa hasil rata-rata kompetensi manajerial = 56,23 dari rata-rata nasional 58,05; hasil rata-rata kompetensi supervisi = 49,17 dari rata-rata nasional 51,10; dan hasil rata-rata kompetensi kewirausahaan = 55,72 dari rata-rata nasional 57,93. Hasil ini menunjukkan kompetensi kepala sekolah Provinsi Sumatera Utara masih di bawah rata-rata hasil nasional.

Pemerintah melakukan pengukuran untuk melihat seberapa kompeten seorang kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah yang dipimpin. Salah satu tolok ukuran yang dilakukan pemerintah adalah dengan melakukan uji kinerja kepala sekolah. Hasil Uji Kinerja kepala sekolah (UKKS) tahun 2017 yang dilaksanakan pada tanggal 23 sampai dengan 28 Maret tahun 2017, Jumlah peserta UKKS di Propinsi Sumatera Utara seluruhnya adalah 10.495 orang kepala sekolah. Peserta UKKS Provinsi Sumatera Utara yang paling banyak berasal dari

Kota Medan dengan jumlah peserta 960 orang sedangkan yang paling sedikit adalah Kota Sibolga dengan jumlah peserta 70 orang. Rerata capaian hasil UKKS Provinsi Sumatera Utara adalah 41,30 pada skala penilaian 0 – 100. Ini berarti tingkat kinerja kepala sekolah di Provinsi Sumatera Utara masih sangat rendah dan perlu menjadi perhatian *stakeholders* pendidikan di kabupaten/kota. Rerata capaian UKKS per jenjang sekolah memperlihatkan rendahnya kinerja kepala sekolah di setiap jenjang sekolah dan yang paling rendah adalah kompetensi kepala SD. Rerata capaian UKKS untuk kepala sekolah jenjang Sekolah Dasar (SD) di Provinsi Sumatera Utara adalah 38,924; untuk rerata capaian kepala sekolah SD di kota Medan 41,63 (Hasil UKKS LPMP, 2015). Hasil ini menunjukkan kinerja kepala SD masih sangat rendah dan harus ditingkatkan dalam pengelolaan pendidikan di sekolahnya. Bila tidak dilakukan pembinaan dan pengawasan, kemampuan kepala SD tidak akan mengalami peningkatan dan dapat menjadi bumerang dalam upaya pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya di Sumatera Utara.

Hasil monitoring dan evaluasi oleh para pengawas Sekolah Dasar (SD) di Provinsi Sumatera Utara Tahun 2017 juga menunjukkan masih rendah kinerja kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Hasil monitoring menunjukkan: (1) belum maksimalnya peran serta kepala sekolah dalam menciptakan iklim bekerja/ iklim belajar bagi civitas sekolah; (2) belum maksimalnya kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dan mengorganisir bawahan untuk bekerja optimal sesuai tupoksinya; (3) rendahnya kemampuan kepala sekolah dalam membuat perencanaan program kerja sekolah (RKS);

selama ini masih *copy paste* dari SD lain; (4) belum menunjukkan komitmen tegas dalam upaya melakukan perbaikan sekolah, salah satunya belum berani menindak guru yang tidak bekerja sungguh-sungguh; (5) tidak mempunyai program supervisi untuk peningkatan profesionalisme guru, dan (6) belum adanya program kepala sekolah yang melibatkan secara aktif orang tua dan masyarakat dalam pengembangan sekolah.

Hasil monitoring Pengawas SD juga menunjukkan: (1) sekitar 125 dari 225 kepala SD tidak menegur guru yang tidak masuk mengajar atau tidak ada tindakan tegas yang diberikan kepala sekolah terhadap guru yang bersangkutan; (2) sekitar 115 orang Kepala SD belum mampu membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dengan benar yang mengacu pada hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS); dan (3) Kepala SD masih sering cenderung *copy paste* dari rekan-rekannya yang telah selesai. Fenomena ini menunjukkan kepala sekolah belum dapat bertindak efektif dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin dan pengelola pendidikan di sekolah.

Dari latar belakang yang diutarakan dapat dilihat keterkaitan antara iklim kerja, keefektifan tim, kepuasan kerja, dan komitmen normatif terhadap kinerja kepala sekolah. Terkait hal ini, peneliti merasa penting melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Iklim Kerja, Keefektifan Tim, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kota Medan.

1.2. Identifikasi Masalah

Keberhasilan sekolah tergantung dari banyak faktor, dimana faktor sumberdaya manusia merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan pendidikan, sehingga mengundang sejumlah pertanyaan tentang ditemukannya kesenjangan pada model-model kinerja. Pertanyaan yang muncul sebagai berikut: (1) iklim kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja; (2) keefektifan tim berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja; (3) iklim kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen normative; (4) keefektifan tim berpengaruh langsung positif terhadap komitmen normative; (5) iklim kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja; (6) keefektifan tim berpengaruh langsung positif terhadap kinerja; (7) kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja; (8) komitmen normatif berpengaruh langsung positif terhadap kinerja; (9) iklim kerja berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja; (10) keefektifan tim berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja; (11) iklim kerja berpengaruh tidak langsung melalui komitmen normatif terhadap kinerja; dan (12) keefektifan tim berpengaruh tidak langsung melalui komitmen normatif terhadap kinerja.

1.3. Pembatasan Masalah

Beragamnya variabel diduga mempengaruhi kinerja yang telah diidentifikasi pada latar belakang penelitian ditemukan perbedaan variabel pada model kinerja yang dikemukakan oleh para ahli. Pembatasan masalah penelitian dilakukan karena biaya, keterbatasan waktu, dan kendala lainnya sehingga memungkinkan tercapainya tujuan penelitian ini. Masalah dalam penelitian ini

dibatasi hanya pada pengaruh variabel iklim kerja, keefektifan tim, kepuasan kerja, dan komitmen normatif terhadap kinerja kepala SD di Kota Medan. Subjek penelitian dibatasi hanya pada kepala SD Negeri di Kota Medan.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

- 1) Bagaimanakah *Fix Model* yang menggambarkan pengaruh kausalitik antar variabel iklim kerja, keefektifan tim, kepuasan kerja, dan komitmen normatif terhadap kinerja kepala SD di Kota Medan?
- 2) Adakah pengaruh secara langsung dan tidak langsung antara variabel:
 - a) Iklim kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja kepala SD di kota Medan?
 - b) Keefektifan tim berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja kepala SD di kota Medan?
 - c) Iklim kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen normatif kepala SD di kota Medan?
 - d) Keefektifan tim berpengaruh langsung positif terhadap komitmen normatif kepala SD di kota Medan?
 - e) Iklim kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan?
 - f) Keefektifan tim berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan?

- g) Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan?
- h) Komitmen normatif berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan?
- i) Iklim kerja berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD di kota Medan?
- j) Keefektifan tim berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD di kota Medan?
- k) Iklim kerja berpengaruh tidak langsung melalui komitmen normatif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan?
- l) Keefektifan tim berpengaruh tidak langsung melalui komitmen normatif terhadap kinerja kepala SD di Kota Medan?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dapat ditentukan tujuan penelitian ini.

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Menguji *Fix Model* yang menggambarkan pengaruh kausalitik antara variabel iklim kerja, keefektifan tim, kepuasan kerja, dan komitmen normatif terhadap kinerja kepala SD di Kota Medan.
- 2) Mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel:
 - a) Iklim kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja kepala SD di kota Medan.
 - b) Keefektifan tim berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja kepala SD di kota Medan.

- c) Iklim kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen normatif kepala SD di kota Medan.
- d) Keefektifan tim berpengaruh langsung positif terhadap komitmen normatif kepala SD di kota Medan.
- e) Iklim kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan.
- f) Keefektifan tim berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan.
- g) Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan.
- h) Komitmen normatif berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan.
- i) Iklim kerja berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD di kota Medan.
- j) Keefektifan tim berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD di kota Medan.
- k) Iklim kerja berpengaruh tidak langsung melalui komitmen normatif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan.
- l) Keefektifan tim berpengaruh tidak langsung melalui komitmen normatif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

- 1) Hasil penelitian ini memberi kontribusi dalam peningkatan kinerja Kepala SD di kota Medan. Analisis hasil penelitian ini memberi arah pada kebijakan peningkatan kinerja kepala SD di kota Medan.
- 2) Hasil penelitian dapat digunakan untuk menata ulang kebijakan dalam peningkatan kinerja kepala SD di kota Medan sebagai individu, pembenahan kepemimpinan serta kebijakan di Dinas Pendidikan kota Medan. Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan bandingan bagi penelitian yang relevan di kemudian hari.

1.6.2. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Kepala Sekolah memberikan masukan dalam meningkatkan kinerja kepala SD dalam peningkatan mutu layanan/ pekerjaan, dan jalur cepat untuk meningkatkan pelayanan pendidikan berkualitas di sekolahnya, serta faktor-faktor yang melihat pengaruh iklim kerja, keefektifan tim, kepuasan kerja, dan komitmen normatif dalam rangka meningkatkan kinerja kepala SD di kota Medan.
- 2) Bagi Kantor Dinas Pendidikan Kota Medan dan Dinas Provinsi Sumatera Utara memberikan masukan tentang upaya peningkatan kinerja kepala SD, mengingat kinerja kepala SD dapat dipengaruhi oleh iklim kerja, keefektifan tim, kepuasan kerja, dan komitmen normatif.
- 3) Penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi terhadap upaya pengembangan model kinerja kepala SD.