

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Rendahnya kualitas sumber daya manusia juga akan menjadi batu sandungan dalam era globalisasi, karena era globalisasi merupakan era persaingan mutu. Jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata sumber daya manusia, baik dari aspek intelektual, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawab. Penataan sumber daya tersebut perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal, mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi (Mulyasa 2004: 4).

Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa (Mulyasa 2004: 4). tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Sardiman (2005: 125) mengemukakan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional,

sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar serta tugas-tugas guru dalam kelembagaan merupakan bentuk kepuasan kerja guru. Apabila kepuasan kerja guru meningkat, maka berpengaruh pada peningkatan kualitas keluaran atau outputnya.

Kinerja guru dari hari kehari, minggu ke minggu dan tahun ke tahun terus ditingkatkan. Guru diharapkan mempunyai komitmen untuk terus dan terus belajar, tanpa itu maka guru akan kerdil dalam ilmu pengetahuan, akan tetap tertinggal akan akselerasi zaman yang semakin tidak menentu. Apalagi pada kondisi ini kita dihadapkan pada era global, semua serba cepat, serba dinamis, dan serba kompetitif.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik itu kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, guru, karyawan maupun anak didik seperti yang dikemukakan oleh Pidarta (1995) dalam Saerozi (2005: 2). Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu : a) Kepemimpinan kepala sekolah, b) Iklim organisasi sekolah, c) Harapan-harapan, dan d) Kepercayaan personalia

sekolah. Dengan demikian nampaklah bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru.

Kerja guru merupakan kumpulan dari berbagai tugas untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepuasan dalam menjalankan tugas merupakan aspek penting bagi kinerja atau produktivitas seseorang, ini disebabkan sebagian besar waktu guru digunakan untuk bekerja. Pada umumnya pekerjaan guru dibagi dua yakni pekerjaan berhubungan dengan tugas-tugas mengajar, mendidik dan tugas-tugas kemasyarakatan (sosial). Di lingkungan sekolah, guru mengemban tugas sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar, guru memberikan pengetahuan (*kognitif*), sikap dan nilai (*afektif*), dan keterampilan (*psikomotorik*), Guru memiliki tugas dan tanggung jawab moral yang besar terhadap keberhasilan siswa, namun demikian guru bukanlah satu-satunya faktor penunjang keberhasilan siswa. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah faktor perangkat kurikulum, faktor siswa sendiri, faktor dukungan masyarakat, dan faktor orang tua, sementara sebagai pendidik, guru harus mendidik para siswanya untuk menjadi manusia dewasa. Guru dituntut untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pemakai sekolah seperti siswa, orang tua, dan masyarakat. Salah satu faktor yang menunjang guru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya yaitu kepuasan kerja. Artinya jika guru puas terhadap perlakuan organisasi (sekolah) maka mereka akan bekerja penuh semangat dan bertanggung jawab.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja guru. Suatu gejala yang dapat merusak

kondisi organisasi sekolah adalah rendahnya kepuasan kerja guru dimana timbul gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indiscipliner guru dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya kepuasan yang tinggi diinginkan oleh kepala sekolah karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara harapan guru dengan imbalan yang disediakan oleh organisasi. Meningkatkan kepuasan kerja bagi guru merupakan hal yang sangat penting, karena menyangkut masalah hasil kerja guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa.

*Researchers have already found that the relationship may be moderated by employees' self-esteem (Greenhaus & Badin, 1974), need for achievement (Steers, 1975), organizational rewards (Lawler & Porter, 1967), managerial level (Slocum, 1971), job fit (Carlson, 1969), and organizational pressure for performance and experienced time pressure (Bhagat, 1982). Jacobs and Solomon (1977) and Bhagat (1982) have indicated a need for further research to identify other situational variables that may be moderating the relationship between job performance and job satisfaction. (Peneliti sudah menemukan bahwa hubungan mungkin dimoderasi oleh harga diri pegawai (Greenhaus & Badin, 1974), kebutuhan untuk berprestasi (Steers, 1975), penghargaan organisasi (Lawler & Porter, 1967), level manajerial (Slocum, 1971), kenyamanan kerja (Carlson, 1969), dan tekanan organisasi terhadap performa dan tekanan waktu yang dialami) (www.questia.com, *An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship between Job Performance and Job Satisfaction*, 1997).*

Iklm organisasi berkaitan dengan pola perilaku relatif yang diperlihatkan dalam lingkungan organisasi sehari-hari, seperti yang dialami, dipahami, dan ditafsirkan oleh individu. Iklm organisasi merupakan salah satu prediktor kepuasan kerja. Pegawai-pegawai yang merasa iklm organisasi di tempat kerja cukup kondusif bagi mereka akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selain

meningkatkan kepuasan kerja, iklim organisasi sekolah juga mempengaruhi kinerja guru. Menurut Pidarta (1988: 176) bahwa iklim organisasi adalah suasana bekerja, belajar berkomunikasi, dan bergaul dalam organisasi pendidikan. Dengan terciptanya iklim organisasi sekolah yang kondusif, maka guru akan merasa nyaman dalam bekerja dan terpacu untuk bekerja lebih baik. Hal tersebut mencerminkan bahwa suasana sekolah yang kondusif sangat mendukung peningkatan kinerja guru. Oleh karenanya, pimpinan memerlukan strategi agar iklim organisasi di tempat kerja dapat selalu terjalin dengan baik. Iklim organisasi sekolah di Sub Rayon SMA Negeri 1 Medan terutama dimensi hubungan masih perlu ditingkatkan. Dalam dimensi hubungan yang perlu ditingkatkan adalah interaksi antara guru dengan Kepala Sekolah. Interaksi dari atas ke bawah kebanyakan hanya berupa perintah. Sedangkan interaksi dari bawah ke atas, guru hanya menyampaikan laporan hasil belajar siswa maupun hasil kerja dari tugas-tugas lain yang dibebankan kepadanya.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa 2004: 25).

Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan

teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak semakin maju, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kepuasan kerja guru selalu terjaga yang pada akhirnya juga akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Berbagai suasana pergaulan dengan rekan kerja, hubungan dengan pimpinan, hubungan dengan teman sekerja, kepemimpinan kepala sekolah, gaji atau intensif, aturan dan tata tertib, tugas mengajar, perilaku siswa dan lingkungan fisik sekolah akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang guru. Terwujudnya iklim sekolah yang baik bagi para guru sehingga memberikan kepuasan kerja pada gilirannya juga akan membantu peningkatan mutu pembelajaran, terlebih jika didukung dengan profesionalisme guru tersebut dan berbagai faktor lain yang mendukungnya.

Kai Li and Hung Hung (dalam Social Behavior and Personality, 2009, 1129-1142).

“... In sum, relationships with leaders are associated more strongly with outcomes relevant to task performance, while relationships with coworkers are associated more strongly with outcomes relevant to coworkers and the organizations...” (“... hubungan dengan para pemimpin itu sangat berkaitan erat dengan hasil yang relevan dengan performa tugas, sedangkan hubungan dengan rekan kerja itu sangat berkaitan erat dengan hasil yang relevan dengan rekan kerja dan organisasi tersebut...”)

Personil sekolah khususnya guru, dapat bekerja dengan baik, memiliki kinerja yang tinggi, tidak terlepas dari kepemimpinan kepala sekolah, dan hubungan kerja sama yang dibina dengan guru tersebut. Kepala sekolah harus mampu melihat hal-hal yang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja guru, misalnya : seorang guru menerima gaji tetapi kurang dari hasil kerjanya, maka kemungkinan akan terjadi si guru memiliki motivasi rendah. Kenyataannya dilapangan menunjukkan masih banyak guru-guru memiliki kinerja yang rendah, mereka kurang bergairah untuk mengembangkan pengetahuan, dalam hal ini guru tidak melakukan tugasnya dengan sepenuhnya dan mereka hanya melaksanakan tugasnya sebatas rutinitas saja tanpa direncanakan terlebih dahulu. Hal ini mungkin saja terjadi di sub rayon SMA Negeri 1 Medan karena lemah kepemimpinan kepala sekolah.

Temuan penelitian Tanjung (2008) dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan motivasi kerja dan kemampuan manajemen kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru”, hasil pengujian hipotesis menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan motivasi kerja dan kemampuan manajemen kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru. Sedangkan Tarihoran (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala

sekolah dengan kinerja guru” hasil penelitiannya menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru.

Subandriyo (2006) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, dan Tingkat Penghasilan Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SD Segugus Majapahit Kecamatan Kartasura” hasil penelitiannya menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, dan tingkat penghasilan guru terhadap kepuasan kerja guru.

Berdasarkan hasil analisis terhadap beberapa penelitian dan pendapat para ahli tersebut ditemukan bahwa secara empiris terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Keadaan ini menunjukkan bahwa berbagai variabel memberi pengaruh terhadap kinerja guru, sehingga dalam melakukan penelitian tentang kinerja guru, peneliti mendapatkan peluang yang besar untuk menentukan variabel-variabel lain yang akan diuji, terutama dalam menjelaskan, memprediksi dan menemukan alternatif dari fenomena-fenomena permasalahan kinerja guru.

Berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja guru baik secara empiris maupun konseptual dapat digunakan untuk memahami, memprediksi dan menemukan alternatif fenomena permasalahan kinerja guru. Seperti studi pendahuluan yang dilakukan melalui kunjungan di bulan Januari 2011 di sub rayon SMA Negeri 1 Medan yang terdiri dari delapan sekolah yaitu SMA Negeri 1 Medan, dan tujuh SMA Swasta sebagai anggota sub rayon. Pengamatan dan wawancara langsung yang dilakukan oleh penulis dengan beberapa orang guru ditemukan beberapa masalah penting yang berkaitan dengan pekerjaan guru, yaitu kurangnya minat guru dalam meningkatkan mutu mengajar disebabkan murid-

muridnya relatif pasif dalam belajar dan disinyalir ada sebagian guru mengajar seadanya, serta kurangnya kedisiplinan dan motivasi guru dalam menjalankan tugasnya, sehingga antusiasme guru sangat memprihatinkan, sedangkan faktor kinerja guru sangat penting, khususnya dalam pengelolaan pendidikan. Selain itu, dalam hal melaksanakan program pembelajaran masih ditemukan guru yang mengajar tidak sesuai dengan program yang telah disusun, dapat dilihat dari guru yang masuk dalam kelas tanpa membawa buku program pembelajaran.

Inilah yang menjadi pertanyaan peneliti, sejauhmana gambaran kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhi, khususnya guru-guru di sub rayon SMA Negeri 1 Medan, sebab diketahui bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor. Selain kemampuan guru dan managerial Kepala Sekolah, juga dipengaruhi oleh faktor lain yaitu faktor iklim organisasi dan faktor kepuasan kerja yang juga menentukan keberhasilan guru dalam kerjanya.

Memahami fenomena di sub rayon SMA Negeri 1 Medan ini dapat dilakukan eksplorasi terhadap beberapa variabel, yang mempengaruhi kinerja guru baik secara empiris maupun konseptual, sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, diduga ketiga variabel yaitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Jika dugaan ini teruji maka konsep tentang hubungan keempat variabel ini dapat digunakan untuk menjelaskan, meramalkan, dan menemukan alternatif terhadap fenomena masalah kinerja guru di sekolah tersebut. Beranjak dari pemikiran ini maka direncanakan suatu penelitian yang berjudul : **“Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru.”**

B. Identifikasi Masalah

Dengan memperhatikan beberapa hal yang telah dikemukakan dalam bagian latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi sebagai masalah yang berhubungan dengan kinerja guru. Hal ini mengundang sejumlah pertanyaan tentang ditemukannya kesenjangan pada kinerja guru tersebut. Diantaranya adalah apakah variabel-variabel sebagai berikut: budaya organisasi, kepemimpinan, insentif, motivasi, etika kerja, iklim organisasi, pengambilan keputusan, kejelasan peran, kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja guru? Apakah kepemimpinan, budaya organisasi dan struktur organisasi berpengaruh terhadap kepuasan guru? Apakah kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi berpengaruh terhadap iklim organisasi? Mengapa setiap model mengemukakan model variabel yang berbeda satu dengan lainnya? Model manakah yang lebih komprehensif dalam menjelaskan kinerja guru?

C. Pembatasan Masalah

Mencermati beragamnya variabel yang diduga mempengaruhi kinerja guru yang telah diidentifikasi pada latar belakang masalah, penelitian dibatasi variabel yang berhubungan dengan kinerja guru yaitu variabel perilaku kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja. Pembatasan masalah ini bukan berarti mengabaikan pengaruh faktor lain akan tetapi lebih pada pertimbangan fenomena awal dan kemampuan peneliti yang belum memungkinkan untuk meneliti keseluruhan variabel.

D. Perumusan Masalah

Dari uraian-uraian diatas, maka yang menjadi rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru?
2. Apakah ada pengaruh langsung iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru?
3. Apakah ada pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru?
4. Apakah ada pengaruh langsung iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru?
5. Apakah ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru?

E. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru.
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoretis

Memberikan informasi untuk pengembangan model manajemen terutama pada perilaku organisasi di institusi pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi para guru-guru dalam pengembangan diri, hal ini penting karena dengan mengetahui sebab-sebab dan cara meningkatkan kepuasan kerja guru dapat meningkatkan kualitas kompetensi sehingga akan meningkatkan output pendidikan yang diselenggarakan di Sub Rayon SMA Negeri I Medan.
- b. Bagi Kepala Sekolah sebagai otoritas pengambilan keputusan, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam pengambilan kebijakan, terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja guru.
- c. Bagi para *stake holders* dan pihak-pihak yang terkait termasuk Dinas Pendidikan, penelitian diharapkan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam hubungannya dengan hal-hal yang menyangkut kinerja guru.
- d. Bagi peneliti lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk selanjutnya dan dapat dikembangkan dengan variabel-variabel yang berbeda.