

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pemerintah dan masyarakat telah berupaya melakukan peningkatan mutu pendidikan nasional dengan perubahan kurikulum, peningkatan mutu guru, penyediaan sarana dan prasarana, perbaikan kesejahteraan guru, perbaikan organisasi sekolah, perbaikan manajemen, pengawasan dan perundang-undangan. Semua hal penting itu dilakukan karena pendidikan berhubungan langsung dengan peningkatan mutu sumber daya manusia bangsa yang kompeten menghadapi tantangan zaman dan kemajuan teknologi, yang menghendaki setiap individu mampu bertahan hidup dan bersaing dalam kemajuan tersebut.

Dalam bidang pendidikan, mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran. Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu: sesuai standar (*fitness to standard*), sesuai penggunaan pasar/pelanggan (*fitness to use*), sesuai perkembangan kebutuhan (*fitness to latent requirements*), dan sesuai lingkungan global (*fitness to global environmental requirements*) (Ibrahim, 2000: 6-10).

Adapun yang dimaksud dengan mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selanjutnya Garvin (Gaspersz, 1997: 35-36) mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik suatu mutu, yaitu: (1) kinerja (*performance*), (2) *feature*, (3) kehandalan (*reliability*), (4) konfirmasi (*conformance*), (5) *durability*, (6) kompetensi pelayanan (*servitability*), (7) estetika (*aesthetics*), dan (8) kualitas yang dipersepsikan pelanggan yang bersifat subjektif.

Menurut pandangan masyarakat umum bahwa mutu sekolah atau keunggulan sekolah dapat dilihat dari ukuran fisik sekolah, seperti gedung dan jumlah ekstra kurikuler yang disediakan. Sebagian kecil masyarakat berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya. Untuk dapat memahami kualitas pendidikan formal di sekolah, perlu kiranya melihat pendidikan formal di sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil.

Dewasa ini pemerintah bersama para ahli dan pengamat pendidikan dan pengajaran telah berusaha untuk lebih meningkatkan mutu pendidikan dengan serangkaian program yang diawali oleh kegiatan seminar, lokakarya dan pelatihan-pelatihan, baik dalam hal pematapan materi, sistematisasi kurikulum, peningkatan kompetensi dan taraf hidup pendidik, kelengkapan sarana prasarana dan peningkatan motivasi belajar bagi siswa-siswi. Dari berbagai segi yang menjadi faktor peningkatan mutu pendidikan tersebut, salah satu hal yang penting menjadi perhatian kita semua adalah berkaitan dengan kompetensi tenaga pendidik (guru).

Joni (dalam Suyanto, dkk, 2000:78-79) mengemukakan tiga jenis kompetensi guru, yaitu:

- kompetensi profesional; memiliki pengetahuan yang luas dari bidang studi yang diajarkannya, memilih dan menggunakan berbagai metode mengajar di dalam proses belajar mengajar yang diselenggarakannya;

- kompetensi kemasyarakatan; mampu berkomunikasi, baik dengan siswa, sesama guru, maupun masyarakat luas;
- kompetensi personal; yaitu memiliki kepribadian yang mantap dan patut diteladani.

Dengan demikian, seorang guru akan mampu menjadi seorang pemimpin yang menjalankan peran : *ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karsa, dan tut wuri handayani*.

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Anwar (2007) mengemukakan bahwa “kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personil (guru dan pegawai), terutama meningkatkan kompetensi profesional guru. Kompetensi profesional guru, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya.

Dalam meningkatkan mutu guru, salah satu usaha adalah meningkatkan kinerja guru dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini dinyatakan karena kunci utama keberhasilan pendidikan dan faktor penentu adalah guru yang bermutu. Setiap

mutu dan keberhasilan guru selalu dipertanyakan melalui tindakan dan perlakuan guru yang dirasakan baik di sekolah maupun di masyarakat sekitarnya.

Kinerja guru merupakan suatu prestasi atau hasil kerja dari seseorang guru setelah melakukan pekerjaan dalam proses pembelajaran sekaligus merupakan tolak ukur dari keberhasilan jabatannya. Dengan kinerja guru yang baik, maka guru yang bersangkutan dapat disebut guru yang profesional dan sebaliknya tanpa kinerja yang baik, maka guru yang bersangkutan tidak berhasil secara profesional. Oleh karena itu kinerja guru sangat terkait dengan aktivitas yang dilakukannya. Gibson (dalam Rivai, 2005:15) mengemukakan kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, artinya kinerja dikatakan baik atau sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Seorang guru dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya dan seorang guru yang tidak puas terhadap kinerjanya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Jika guru merasa puas terhadap perlakuan yang diterimanya di tempat kerja, maka guru akan bersemangat untuk bekerja sebagaimana yang diharapkan dan berusaha meningkatkan prestasi kerjanya.

Tinggi rendahnya kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yang secara umum dapat digolongkan kepada dua hal, yaitu: faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah perangkat pribadi seorang guru baik secara fisik dan psikis, sedangkan faktor eksternal adalah seluruh lingkungan yang ada di sekitar guru tersebut. Arikunto (2007:43) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru, yaitu pertama, faktor internal yang

terdiri dari sikap berkomunikasi, kemampuan manajemen, minat dan keinginan, intelegensi, intelektual, motivasi, dorongan dan kepribadian, jati diri. Kedua, faktor eksternal terdiri dari sarana dan prasarana, intensif atau gaji guru, suasana kerja dan lingkungan kerja. Mangkunegara (2007:15) lebih lanjut menjelaskan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja lebih khusus adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan terdiri dari pengetahuan dan keterampilan, sedangkan motivasi merupakan suatu sikap terhadap situasi kerja.

Sugiyono (2010:48-50) menjelaskan bahwa secara umum rendahnya prestasi dan kinerja dalam suatu komunitas maupun organisasi disebabkan rendahnya produktivitas kerja orang-orang yang ada di dalamnya, termasuk pemimpin dan bawahannya. Maksudnya, bahwa faktor yang utama adalah produktivitas yang rendah sehingga mengakibatkan rendahnya prestasi dan kinerja. Berkaitan dengan hal tersebut dapat disebutkan bahwa bila kinerja guru rendah, maka salah satu penyebabnya adalah rendahnya profesionalisme dan lemahnya gaya kepemimpinan kepala sekolah sehingga produktivitas guru-guru tersebut menjadi rendah. Di samping itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan lainnya, terlihat bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan dalam satuan institusi pendidikan memiliki hubungan langsung kepada guru. Aspek secara langsung ini dapat dilihat pada perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006:18), bahwa terdapat tujuh peran utama kepala sekolah dalam di dalam institusi pendidikan yang dipimpinnya, yaitu: sebagai (1) *educator* (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) *supervisor* (penyelia); (5) *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.

Sehubungan dengan 7 (tujuh) peran kepala sekolah di atas, bahwa salah satu unsur utama dari kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dapat dinilai dari gaya kepemimpinannya sebagai manajer dan pemimpin di sekolah yang dipimpinnya. Sebagai manajer, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogianya dapat memfasilitasi dan memberikan ruang kreatifitas melalui penghargaan secara pribadi, kompetisi, partisipasi, kebanggaan atau kepuasan dan materi. Sebagai pemimpin, kepala sekolah pada hakikatnya selalu dituntut untuk mengetahui atau menebak kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dan harapan (*expectation*) guru-guru agar kinerja mereka dapat meningkat sekaligus memberikan hasil dan mutu pendidikan yang baik.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah mestinya dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus mendorong terhadap peningkatan kompetensi setiap guru. Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada sumber daya manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut: (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (Mulyasa, 2003:47). Selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja

guru dalam memberikan pelayanan proses pembelajaran di sekolahnya masing-masing. Sebab, tingginya kompetensi seorang guru menandakan bahwa ia sanggup atau mampu untuk memberikan kontribusi efektif terhadap keberhasilan tujuan pendidikan. Dengan kemampuan dan profesionalitasnya, guru akan melaksanakan tanggungjawabnya sebagai pendidik dengan penuh dedikasi dan kinerja yang baik. Dengan kinerja yang baik itu pula seorang guru dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan. Menurut Suryadi (2001:67), bahwa guru yang memiliki kinerja yang baik maka itulah yang disebut dengan guru profesional yang dicita-citakan tujuan pendidikan nasional. Dengan demikian, telah tergambar secara utuh dan detail bahwa mutu pendidikan dapat tercapai salah satunya melalui kinerja guru yang baik. Kinerja tersebut berasal dari guru-guru yang memiliki kompetensi tinggi, sedangkan penguasaan kompetensi ini tidak terlepas dari pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam sistem pendidikan yang berlaku saat ini, bahwa pendidikan tingkat menengah pertama dikelola oleh 2 Kementerian yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengelola SMP (Sekolah Menengah Pertama) dan Kementerian Agama mengelola MTs (Madrasah Tsanawiyah). Pada MTs diajarkan umum yang sama dengan pelajaran SMP, dan ditambah dengan khusus tentang Islam. Kualifikasi kepala sekolah maupun guru di SMP dan MTs relatif sama yakni Sarjana Pendidikan. Lama masa belajar di SMP dan MTs sama yakni 3 tahun dan setelah lulus siswa SMP dan MTs mempunyai kesempatan yang sama untuk melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Atas (SMA) atau Madrasah Aliyah (MA), artinya lulusan SMP boleh melanjutkan pendidikannya ke SMA atau MA, demikian pula halnya dengan lulusan MTs boleh melanjutkan

pendidikannya ke SMA atau MA. Hanya suasana lingkungan sekolah yang relatif berbeda yakni SMP benuansa nasional dimana guru dan siswa berasal dari berbagai agama dan aliran kepercayaan (heterogen); sedangkan MTs benuansa islami dimana guru dan siswa semuanya beragama Islam (homogen). Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah pada Bab II ayat 1 dan 2 menyatakan bahwa persyaratan umum menjadi kepala SMP dan MTs adalah sama, hanya yang berbeda pada persyaratan khusus yakni untuk menjabat kepala MTs harus beragama Islam. Demikian juga tentang proses pengangkatan kepala SMP dan MTs adalah sama mengacu pada Bab IV ayat 9 dan masa tugas kepala SMP dan MTs juga sama mengacu pada Bab V ayat 10. Jadi dapat dinyatakan bahwa SMP dan MTs adalah sederajat.

Dalam observasi yang penulis lakukan selama beberapa hari pada bulan Oktober 2011 di SMP Negeri 18 Medan dan MTs Negeri 3 Medan, ditemukan beberapa aspek yang memiliki kesamaan di antara kedua sekolah yaitu bahwa lokasi kedua sekolah berada pada kawasan yang kondisi ekonomi keluarga siswanya relatif sama, kondisi letak geografis relatif sama dan kondisi ekonomi guru dan kepala sekolah juga relatif sama karena semua guru dan kepala sekolah adalah pegawai negeri sipil yang pangkat dan golongan relatif sama demikian pula dengan jumlah guru relatif sama banyaknya yakni 68 orang di SMP Negeri 18 Medan dan 53 orang di MTs Negeri 3 Medan. Demikian pula dengan metode pembelajaran yang dilakukan kebanyakan guru masih metode konvensional yang berpusat pada guru, penguasaan materi masih terbatas hanya dari buku paket dan lembar kerja siswa saja, guru belum maksimal memotivasi siswa agar lebih berprestasi; dan berdasarkan wawancara dengan beberapa orang guru, ternyata

masih ada guru yang merasa terpaksa membuat rancangan pelaksanaan pembelajaran; dan menurut persepsi mereka gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dipraktekkan oleh kepala sekolah tidak konsisten, komitmen kepala sekolah terhadap perbaikan mutu pembelajaran masih tertumpu pada perolehan nilai UAS dan UN, juga masih rendah dalam membangun inovasi organisasi sekolah serta membangun mekanisme kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi para guru.

Selain beberapa kesamaan yang sudah dijelaskan, juga penulis menemukan beberapa perbedaan-perbedaan di antara kedua sekolah tersebut yaitu: bahwa masih ada sebagian guru yang terlambat hingga 10 menit pada jam pertama hadir di sekolah, hal ini sangat merugikan siswa karena kegiatan belajar mengajar terganggu, ada guru yang tidak hadir tanpa pemberitahuan melalui surat atau telepon, dan masih ada juga ditemukan beberapa guru yang terlambat hingga 10 menit masuk kelas setelah jam istirahat, masih ditemukan buku-buku tugas siswa yang menumpuk banyak di meja guru yang belum dikoreksi walaupun dikumpul sudah lebih 1 minggu. Suasana keakraban diantara sesama guru pada jam istirahat, dan keadaan lingkungan sekolah mulai dari halaman sekolah, taman-taman, dan ruangan belajar serta ruangan guru terasa lebih tertata, indah dan nyaman di MTs Negeri 3 Medan daripada di SMP Negeri 18 Medan.

Sehubungan dengan argumentasi dan hasil observasi serta wawancara yang telah diuraikan di atas, maka penelitian tentang komparasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru-guru antara SMP Negeri 18 Medan dan MTs Negeri 3 Medan yang terletak di Kecamatan Medan Helvetia penting dilakukan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Kinerja guru yang tinggi dan baik merupakan salah satu faktor yang turut menentukan mutu pendidikan nasional, sedangkan kinerja ini dapat tumbuh dan berkembang bila didorong oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat. Sebaliknya, jika kinerja guru tersebut rendah maka mutu pendidikan tidak akan tercapai secara optimal.

Masalah yang teridentifikasi dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru dalam menyelenggarakan proses belajar dan pembelajaran. Masalah yang berkaitan dengan kinerja guru itu adalah: (1) rendahnya mutu pendidikan nasional; (2) rendahnya kinerja para guru dalam mengajar; (3) tidak tepatnya gaya kepemimpinan kepala sekolah; dan (4) rendahnya tanggung jawab beberapa guru. Di samping itu masalah dalam penelitian ini juga membicarakan bagaimana konsep gaya kepemimpinan kepala sekolah yang seharusnya, sehingga dapat meningkatkan kompetensi profesional guru dan kinerja guru dalam kegiatan proses belajar mengajarnya agar tercipta mutu pendidikan yang baik sesuai dengan yang dicita-citakan.

## **C. Batasan Masalah**

Untuk meneliti perbedaan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru ini memiliki banyak variabel yang harus diperhatikan, misalnya jenis kompetensi yang harus dimiliki guru, peran dan tanggungjawab kepala sekolah, motivasi kerjanya, dan dari segi daerahnya, sehingga di sini perlu penulis membatasi masalahnya. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi hanya pada kinerja guru mata pelajaran (tidak termasuk guru bimbingan penyuluhan) dengan faktor

yang mempengaruhinya yaitu persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolahnya masing-masing.

#### **D. Rumusan Masalah**

Setelah dilakukan identifikasi dan pembatasan masalah, maka masalah utama dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan di bawah ini:

1. Bagaimana persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 18 Medan ?
2. Bagaimana persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah MTs Negeri 3 Medan ?
3. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan antara kepala sekolah SMP Negeri 18 dan MTs Negeri 3 Medan ?
4. Bagaimana kinerja guru di SMP Negeri 18 Medan ?
5. Bagaimana kinerja guru di MTs Negeri 3 Medan ?
6. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan kinerja guru antara guru SMP Negeri 18 dan MTs Negeri 3 Medan ?

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

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui besarnya persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 18 Medan.
2. Untuk mengetahui besarnya persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah MTs Negeri 3 Medan.
3. Untuk mengetahui besarnya perbedaan antara persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 18 dengan MTs Negeri 3 Medan.

4. Untuk mengetahui besarnya kinerja guru SMP Negeri 18 Medan.
5. Untuk mengetahui besarnya kinerja guru MTs Negeri 3 Medan.
6. Untuk mengetahui besarnya perbedaan kinerja guru antara SMP Negeri 18 Medan dengan MTs Negeri 3 Medan.

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

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoretis dan praktis:

1. Manfaat secara teoretis:
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan khazanah ilmu pengetahuan mengenai peningkatan kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru.
  - b. Sebagai bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut tentang variabel-variabel yang sama dalam penelitian ini.
2. Manfaat secara praktis:
  - a. Sebagai bahan masukan bagi kepala sekolah SMP dan MTs dalam memberikan motivasi sebagai upaya perbaikan gaya kepemimpinan dan peningkatan kompetensi profesional guru .
  - b. Sebagai bahan masukan bagi kepala sekolah SMP dan MTs dalam memberikan motivasi sebagai upaya peningkatan kinerja guru .
  - c. Sebagai bahan masukan bagi guru SMP dan MTs untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam bertugas.