

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah Menengah Pertama (SMP) adalah satuan pendidikan formal dalam jenjang pendidikan dasar yang merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Sesuai dengan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Bab I Pasal 1 Ayat 5 dijelaskan bahwa Sekolah Menengah Pertama yang selanjutnya disingkat dengan SMP adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan dari SD, MI atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SD atau MI.¹ Selanjutnya, dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2019 tersebut dijelaskan bahwa SMP menyelenggarakan fungsi pelaksanaan pendidikan; pelaksanaan hubungan kerja sama dengan orang tua peserta didik, komite sekolah, dan/atau masyarakat; dan pelaksanaan administrasi.

¹ Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2019), p. 4

Mariani mengemukakan bahwa untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, 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 Sehubungan dengan itu, SMP sebagai organisasi memerlukan kepala sekolah yang dapat berperan sebagai manajer yang baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan komponen terpenting dalam sebuah organisasi, karena kepemimpinan yang efektif membuat organisasi efektif, dan sebaliknya kepemimpinan yang kurang efektif membuat organisasi gagal mewujudkan visi, misi, dan tujuannya. Salusu mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif adalah seorang pembangun yang menganggap bawahan sebagai sumber kekuatan utama, memiliki keterampilan dalam membina hubungan kemanusiaan, selalu berusaha mengaktualisasikan potensi yang dimiliki bawahannya.³ Selanjutnya dikemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu: (1) mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri kepada guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing; (2) memberikan

² Mariani, Pengaruh Budaya Organisasi, Pengetahuan Manajemen Pendidikan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kepala SD di Kabupaten Tapanuli Utara. *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2018), p.1

³ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2015), p. 139

bimbingan dan mengarahkan guru, staf dan para peserta didik dalam mencapai tujuan.⁴ Jadi, seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah pemimpin yang mampu memengaruhi, memotivasi, menggerakkan, dan mengarahkan orang lain dalam lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sehubungan dengan satuan pendidikan yang dipimpin oleh seorang kepala Sekolah Menengah Pertama sebagai penanggung jawab pengelolaan pendidikan, pemerintah memberlakukan manajemen berbasis sekolah dalam pengelolaan pendidikan guna mencapai standar nasional pendidikan. Hal tersebut tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab VII Pasal 49 Ayat (1) Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.⁵ Jadi, melalui penerapan pengelolaan pendidikan tersebut diharapkan setiap satuan pendidikan di Indonesia dapat mencapai mutu pendidikan minimal sama dengan standar nasional pendidikan yang ditetapkan.

Direktur Tenaga Kependidikan mengemukakan sebanyak 10 (sepuluh) prinsip yang perlu dipegang dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, yaitu: (1) kemandirian sekolah, artinya sekolah memiliki inisiatif, dan inovatif dalam kerangka pencapaian tujuan pendidikan; (2) menyeluruh, artinya manajemen berbasis sekolah

⁴ Wanti. Pengaruh Efikasi Diri, Kompetensi Manajerial, Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala SD di Kota Medan. *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2020), p. 3

⁵ Presiden Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2005), p. 15

hendaknya mencakup semua komponen yang mempengaruhi pencapaian tujuan; (3) keterbukaan, artinya manajemen berbasis sekolah dilakukan secara terbuka dengan semua sumber daya yang ada, baik kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, maupun masyarakat; (4) kebersamaan, artinya manajemen berbasis sekolah dilakukan bersama oleh sekolah dan masyarakat; (5) pertanggungjawaban, artinya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dapat dipertanggungjawabkan ke masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan ; (6) demokratis, artinya keputusan yang diambil dalam manajemen berbasis sekolah hendaknya dilaksanakan atas dasar musyawarah antara komponen sekolah dan masyarakat; (7) pendidikan untuk semua, artinya semua anak memperoleh pendidikan yang sama; (8) berorientasi pada mutu, artinya berbagai upaya yang dilakukan selalu ditujukan pada peningkatan mutu; (9) pencapaian standar pelayanan minimal, artinya layanan pendidikan minimal harus bisa dilaksanakan sesuai dengan standar minimal secara total, bertahap, dan berkelanjutan ; dan (10) berkelanjutan, artinya manajemen berbasis sekolah dilakukan secara berkelanjutan tanpa dipengaruhi pergantian pimpinan sekolah.⁶

Tugas pokok kepala sekolah sebagaimana dimuat dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018, Bab VI Pasal 15 Ayat (1) Beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan; (2) Beban kerja kepala sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

⁶ Direktur Tenaga Kependidikan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), pp. 20-21

bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.⁷ Selanjutnya dijelaskan bahwa dalam usaha mengembangkan sekolah, yaitu bagaimana upaya kepala sekolah dalam (1) menyusun dan atau menyempurnakan visi, misi dan tujuan sekolah; (2) menyusun struktur organisasi sekolah; (3) menyusun rencana kerja jangka menengah (RKJM) dan rencana kerja tahunan (RKT); (4) menyusun peraturan sekolah; dan (5). mengembangkan sistem informasi manajemen.⁸ Berdasarkan Peraturan Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah tersebut di atas, maka tugas pembelajaran yang sebelumnya dinyatakan sebagai tugas pokok menjadi tugas tambahan dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Tugas kepala sekolah di bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah agar sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien, tugas supervisi berkaitan dengan pelaksanaan kerja guru dan staf untuk menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah, dan tugas kewirausahaan dengan tujuan agar sekolah memiliki sumber daya yang dapat mendukung pembiayaan serta membudayakan perilaku wirausaha di kalangan sekolah. Sesuai dengan tugas pokok tersebut, dapat diketahui bahwa kepala sekolah memiliki peranan yang dominan dalam menentukan keberhasilan sekolah, sehingga mereka dituntut memiliki kinerja yang baik, budaya organisasi sekolah yang

⁷ Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2018), p. 15

⁸ Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, *Panduan Kerja Kepala Sekolah* (Jakarta : Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2017), p.7

kuat, kerja sama tim yang baik, kepuasan kerja dan motivasi kerja yang tinggi serta sejumlah kompetensi yang dipersyaratkan.

Kepala SMP sebagai manajer dan pemimpin dalam satuan pendidikan harus memiliki kompetensi yang dipersyaratkan supaya dapat mengerjakan sesuatu yang benar dengan cara yang benar pada lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Slocum dan Hellriegel yang menjelaskan bahwa kompetensi adalah sekelompok pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjadi efektif.⁹ Sehubungan dengan itu, ditetapkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagaimana tertuang dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yang menetapkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervise, dan kompetensi sosial.¹⁰ Jadi, setiap kepala sekolah diharuskan memiliki kompetensi yang baik di bidang kepribadian, sosial, supervisi, manajerial, dan kewirausahaan agar kinerjanya pada sekolah yang dipimpinnya baik.

Berkaitan dengan peranan kepala sekolah yang sangat dominan dalam menentukan keberhasilan sekolah, Direktur Tenaga Kependidikan menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator,

⁹John W. Slocum dan Don Hellriegel. *Principles of Organizational Behavior* (China: Cengage Learning, 2009), p. 7

¹⁰Menteri Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007) pp. 4-7

supervisor, *leader*, inovator, dan motivator (EMASLIM).¹¹ Selanjutnya, Siburian mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *educator* harus mampu merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran yang diselenggarakan di sekolah 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 dalam mendukung pencapaian tujuan; sebagai *supervisor* harus mampu merencanakan kegiatan supervisi, melaksanakan supervisi, dan menindaklanjuti hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan; sebagai *leader* harus mampu memimpin sekolah dalam rangka mendayagunakan sumber daya pendidikan secara optimal; sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah; sebagai *motivator* harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada bawahannya dalam melakukan tugas dan fungsinya.¹²

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui, jika kepala sekolah memiliki budaya organisasi sekolah yang kuat, kerja sama tim yang baik, kepuasan kerja dan motivasi kerja yang tinggi serta sejumlah kompetensi yang dipersyaratkan, maka

¹¹Direktur Tenaga Kependidikan, *Perubahan dan Pengembangan Sekolah Menengah sebagai Organisasi Belajar yang Efektif* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), p. 34

¹²Paningsat 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

mereka diharapkan akan memiliki kinerja yang baik pada lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Berkaitan dengan peningkatan profesionalisme, telah dilakukan berbagai upaya yang dapat menguatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kepala sekolah menengah pertama agar mereka mampu melakukan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien. Berdasarkan Inpres Nomor 1 Tahun 2010 tentang program penguatan kemampuan kepala sekolah, telah disusun dan diterbitkan buku materi pelatihan untuk penguatan kemampuan kepala sekolah sebagai referensi bagi kepala sekolah dan lembaga yang terkait dalam penguatan kemampuan kepala sekolah di provinsi dan kabupaten/kota di Indonesia yang meliputi: (1) Manajemen Berbasis Sekolah; (2) Kepemimpinan Pembelajaran; (3) Penelitian Tindakan Sekolah; (4) Supervisi Akademik; dan (5) Kewirausahaan.¹³ Selain itu, juga dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah melalui: (1) Diklat Penguatan Kepala Sekolah untuk mendapatkan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Kepala Sekolah; (2) Pendidikan dan Pelatihan Profesi Guru (PLPG); (3) pemberian tunjangan profesi guru dan tunjangan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja; dan (4) Kegiatan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

¹³Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah. Suplemen Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, p. 1

Upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah, kegiatan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S), dan Musyawarah Kepala Sekolah (MKS) serta pemberian tunjangan profesi guru dan tunjangan kepala sekolah diharapkan dapat menjadikan kepala sekolah menengah pertama memiliki kerja sama tim yang baik, motivasi kerja yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi, budaya sekolah yang kuat dan kinerja yang baik pada satuan pendidikan tempat mereka bertugas.

Namun kenyataannya, berdasarkan penjelasan Suryadi bahwa saat ini pendidikan nasional masih menghadapi kendala dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan yang bermutu.¹⁴ Menteri Pendidikan dan Kebudayaan di hadapan kepala dinas pendidikan provinsi, kabupaten/kota menyatakan bahwa pendidikan Indonesia sedang dalam gawat darurat dengan berbagai indikator sebagai berikut: (1) sebanyak 75 % sekolah di Indonesia tidak memenuhi standar layanan; (2) nilai rata-rata kompetensi guru hanya 44,5, padahal nilai standar kompetensi guru adalah 75; dan (3) Indonesia menjadi peringkat 103 dunia, Negara yang dunia pendidikannya diwarnai aksi suap menyuap dan pungutan liar,¹⁵ Siburian, dkk. dalam penelitiannya mengemukakan bahwa Departemen Pendidikan Nasional memperkirakan 70 % dari 250 kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten.¹⁶ Sehubungan dengan itu, Usman mengemukakan bahwa 80 % masalah mutu

¹⁴Suryadi, Ace, *Pendidikan Indonesia Menuju 2025. Outlook: Permasalahan, Tantangan & Alternatif Kebijakan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), p. 20

¹⁵Mulyasa, H. E., *Revolusi Mental dalam Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), p. 3

¹⁶Paningsat Siburian, Asahan Pasaribu, Jongga Manullang. (2016). Model Development of Managerial Supervision for the Elementry School Principal in Medan Indonesia. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research, Volume 30, No 4, pp. 1-10*

pendidikan di Indonesia adalah disebabkan oleh manajemennya.¹⁷ Selanjutnya, Mulyasa mengemukakan penyimpangan perilaku kepala sekolah yang sering dilakukan, antara lain: (1) tidak melakukan supervise; (2) menaruh kepercayaan tanpa kontrol; (3) sering pergi tinggalkan sekolah; dan (4) hanya menempatkan diri sebagai manajer keuangan.¹⁸

Hasil penelitian Wanti pada tahun 2019 menemukan bahwa sebanyak 57,50 % kepala sekolah di Kota Medan memiliki kinerja tergolong sedang, dan sebanyak 61 % dari mereka memiliki motivasi kerja tergolong sedang.¹⁹ Rosnelli dalam penelitiannya menemukan bahwa 70 % dari kepala sekolah menengah kejuruan di Kota Medan tidak memiliki kinerja yang tergolong tinggi.²⁰ Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas sekolah menengah pertama di Kota Medan dapat diketahui bahwa kerja sama tim dan kinerja kepala SMP pada sekolah binaannya masih belum sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Temuan penelitian dan penjelasan di atas menunjukkan adanya masalah kinerja kepala sekolah yang dapat memengaruhi keberhasilan pendidikan pada sekolah menengah pertama.

Sesuai dengan hukum kausal asosiatif bahwa masalah kinerja kepala sekolah dapat terjadi karena beberapa faktor penyebab, baik faktor internal maupun faktor

¹⁷Husaini Usman. *Manajemen. Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), p. 17

¹⁸Mulyasa, H. E., *op. cit.*, pp. 87-88

¹⁹Wanti. *op. cit.*, p. 177

²⁰Rosnelli, Pengaruh Tekad Diri, Persuasi Verbal, Kesadaran Moral dan Kepercayaan terhadap Kinerja Adaptif Kepala SMK Kota Medan. *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2016), p, 229

eksternal yang dapat berpengaruh langsung maupun berpengaruh tidak langsung melalui variabel antara. Secara teoretis, banyak faktor penyebab kinerja seseorang 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, perubahan teknologi, perkumpulan-perkumpulan.²¹ Model Efektivitas Organisasi dari Mullins menjelaskan bahwa keefektifan organisasi dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi dan faktor lingkungan.²² Jadi, teori dari Mullins dan teori dari Castetter tersebut di atas memberikan penjelasan yang sama bahwa kinerja atau keefektifan organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: (1) faktor individu; (2) faktor organisasi; dan (3) faktor lingkungan.

Model Dimensi Kinerja dari Robbins menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan peluang.²³ Hal tersebut berarti, jika

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

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

²³Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi*. terj. Benyamin Molan (Indonesia: Intan Sejati Klaten, 2003), p. 241

kemampuan semakin baik, motivasi semakin tinggi dan peluang terbuka, maka kinerja akan semakin baik. Sejalan dengan Robbins, Mathis dan Jackson melalui Model Komponen kinerja Individual menjelaskan bahwa kinerja individu ditentukan oleh kemampuan individu, motivasi sebagai bagian dari usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi dalam memberi peluang.²⁴ Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa teori dari Robbins dan teori dari Mathis dan Jackson memberikan penjelasan yang sama bahwa kinerja individu dipengaruhi kemampuan, motivasi dan peluang.

Model Sistem Perilaku Organisasi dari Newstrom menjelaskan bahwa kinerja dan kepuasan secara langsung dipengaruhi motivasi, sedangkan budaya organisasi secara langsung memengaruhi kepemimpinan, komunikasi dan dinamika kelompok.²⁵ Sehubungan dengan itu, Model Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja dan Kepuasan dari Robbins dan Judge menjelaskan bahwa kinerja dan kepuasan secara langsung dipengaruhi motivasi.²⁶ Jadi, Model Sistem Perilaku Organisasi dari Newstrom dan Model Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja dan Kepuasan dari Robbins dan Judge memberikan penjelasan yang sama bahwa budaya organisasi secara langsung memengaruhi kinerja dan kepuasan.

Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt, LePine, dan Wesson menjelaskan bahwa kinerja secara tidak langsung dipengaruhi budaya organisasi dan kemampuan

²⁴Sukarman Purba, *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi. Teori, Konsep dan Korelatnya* (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2009), p. 10

²⁵John W. Newstrom, *Organizational Behaviour. Human Behaviour at Work*. (New York : Mc Graw Hill Companies, 2007), p. 26

²⁶Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behaviour* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009), p. 608

melalui kepuasan kerja dan motivasi, kemudian kepuasan kerja dan motivasi secara langsung memengaruhi kinerja.²⁷ Jadi, terdapat kesenjangan teoretis antara Model Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja dan Kepuasan dari Robbins dan Judge yang menjelaskan bahwa budaya organisasi secara langsung memengaruhi kinerja dengan Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt, LePine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung memengaruhi kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja. Selain itu, juga terdapat kesenjangan teoretis antara Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt, LePine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa kemampuan secara tidak langsung memengaruhi kinerja dengan Model Dimensi Kinerja dari Robbins yang menjelaskan bahwa kemampuan secara langsung memengaruhi kinerja.

Berkaitan dengan masalah kinerja, Nasrun dalam penelitiannya menemukan bahwa pemberian insentif dan motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.²⁸ Hal itu berarti, jika pemberian insentif semakin besar dan motivasi kerja semakin tinggi, maka kinerja akan semakin baik. Sehubungan dengan itu, Arif dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung memengaruhi kinerja, sedangkan motivasi kerja dan

²⁷Jason A. Colquitt, Jeffery LePine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2015), p. 8

²⁸Nasrun, Pengaruh Pemberian Insentif, Kompetensi Kepribadian Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Kota Medan. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2015), p. 17

kepuasan kerja hanya berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah.²⁹ Mariani dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi dan pengetahuan manajemen secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja hanya berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah.³⁰ Tampubolon dalam penelitiannya menemukan bahwa pengetahuan pengelolaan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan komunikasi interpersonal, *sense making* dan kepuasan kerja hanya berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah.³¹

Berdasarkan temuan penelitian Mariani dan Arif dapat diketahui adanya tiga variabel yang sama memengaruhi kinerja, yaitu: budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja, sedangkan berdasarkan temuan penelitian Mariani dan penelitian Tampubolon terdapat dua variabel yang sama memengaruhi kinerja, yaitu: pengetahuan manajemen dan kepuasan kerja. Selanjutnya, Wanti dalam penelitiannya menemukan bahwa efikasi diri dan kompetensi manajerial secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan stress berpengaruh langsung negatif dan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah.³² Jadi, ketiga penelitian dari Mariani, Arif, dan Wanti menemukan ada satu variabel yang sama berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, yaitu:

²⁹Syamsul Arif, Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kepala SMA di Kota Medan. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2020), pp. 31-32

³⁰Mariani, *op. cit.*, p. 145

³¹Tanggapan C. Tampubolon, Pengaruh Pengetahuan Pengelolaan, Komunikasi Interpersonal, Sense Making, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Humbang Hasundutan. *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2020), p. 112

³²Wanti, *op. cit.*, p. 156

kepuasan kerja.

Berkaitan dengan kompetensi, Lakshminarayanan, Pai, dan Ramaprasad dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi manajerial dan efikasi diri merupakan variabel anteseden yang berpengaruh positif terhadap kinerja.³³ Hal ini berarti bahwa kompetensi manajerial dan efikasi diri sebagai variabel anteseden berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja. Siburian, Pasaribu, dan Manullang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa model pengawasan manajerial efektif untuk meningkatkan kinerja kepala Sekolah Dasar di Kota Medan.³⁴ Sehubungan dengan itu, Viktor merekomendasikan bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial yang baik agar dapat mengelola sumber daya pendidikan untuk meningkatkan kinerja.³⁵

Nasriah dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi, *team work* dan kemampuan pribadi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan motivasi kerja hanya berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah.³⁶ Sehubungan dengan itu, Nurhidayah dalam penelitiannya menemukan bahwa komunikasi interpersonal dan kecerdasan emosional secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan

³³Sethumadhavan Lakshminarayanan, Yogesh P. Pai, Badrinarayan Srirangam Ramaprasad, (2016), Managerial Competencies, Self Efficacy, and Job Performance : A Path Analytic Approach, *Prabandhan : Indian Journal of Management.*, 24(12)., pp. 7-21

³⁴ Paningkat Siburian, Asahan Pasaribu, Jongga Manullang, *op. cit.*, pp.1-10

³⁵Akinfolarin Akinwale Victor. (2017). Analysis Of Principals' Managerial Competencies For Effective Management Of School Resources In Secondary Schools In Anambra State, Nigeria. *IJSSHE-International Journal of Social Sciences, Humanities and Education.* 1 (4) . pp.1-10

³⁶Nasriah, Pengaruh Budaya Organisasi, *Tim Work*, Kemampuan Pribadi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Taman Kanak-kanak di Kota Medan. *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2018), p p. 196-201

keefektifan tim hanya berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja.³⁷ Jadi, terdapat perbedaan hasil antara temuan penelitian Nasriah dengan temuan penelitian Nurhidayah tentang pengaruh kerja tim terhadap kinerja.

Pangaribuan, Siburian, dan Manullang dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan pembelajaran secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan perilaku inovatif dan motivasi kerja hanya berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah.³⁸ Siburian TA., Simatupang N., Chairunisa dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan pembelajaran, komitmen organisasi, dan motivasi berprestasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah.³⁹ Sehubungan dengan itu, Hutasuhut dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kemampuan manajemen secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan motivasi kerja hanya berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.⁴⁰ Selanjutnya, Dongoran dalam penelitiannya menemukan bahwa *spritual capital*, kepemimpinan

³⁷Rika Endah Nurhidayah, Pengaruh Keefektifan Tim, Komunikasi Interpersonal, Kecerdasan Emosional, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perseptor pada Program Pendidikan Profesi NERS di Sumatera Utara. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2020), p.29

³⁸Wanapri 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

³⁹Tiur 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

⁴⁰Edidon Hutasuhut, Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kemampuan Manajemen dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru BK SMA Kota Medan. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2018), pp17-18

dan imbalan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan motivasi kerja hanya berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.⁴¹ Jadi, penelitian Hutasuhut dan penelitian Dongoran menemukan adanya dua variabel yang sama memengaruhi kinerja, yaitu: kepemimpinan dan motivasi kerja.

Simare-mare dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, *locus of control*, dan karakteristik kelompok kerja secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui kinerja, sedangkan kinerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.⁴² Yusaini dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja.⁴³ Sesuai dengan temuan penelitian Yusaini, Harahap dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi, imbalan dan kepemimpinan transformasional secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dan kepuasan kerja

⁴¹Faisal Rahman Dongoran, Pengaruh Spritual Capital, Kepemimpinan, Imbalan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2019), p. 30

⁴²Aman 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

⁴³Yusaini, Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di Provinsi Aceh. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2018), p. 38

secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja.⁴⁴ Jadi, hasil penelitian Simaremare menemukan kinerja secara langsung memengaruhi kepuasan kerja, sedangkan hasil penelitian Yusaini dan penelitian Harahap menemukan kinerja secara langsung dipengaruhi kepuasan kerja, sehingga terdapat kesenjangan risetnya.

Berdasarkan penjelasan teori dan hasil penelitian di atas dapat diketahui faktor-faktor yang secara langsung dan tidak langsung memengaruhi kinerja. Selain itu, uraian di atas menunjukkan adanya kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja kepala SMP di Kota Medan pada saat ini. Jika masalah tersebut tidak mendapat perhatian dan segera diatasi, akibatnya akan memengaruhi usaha-usaha di bidang pendidikan dasar karena merupakan faktor penentu mutu lulusan. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kinerja kepala SMP di Kota Medan 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 sekolah, kerja sama tim, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Sehubungan dengan itu, perlu dilakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Sekolah, Kerja Sama Tim, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kota Medan.

⁴⁴Asrah Feriany M. Harahap, Pengaruh Budaya Organisasi, Imbalan, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SD Muhammadiyah di Kota Medan. *Sinopsis Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2020), p. 46

B. 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 kerja sama tim terhadap kinerja? (2) Apakah ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja? (3) Apakah ada pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja? (4) Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja? (5) Apakah ada pengaruh etika terhadap kinerja? (6) Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja? (7) Apakah ada pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja? (8) Apakah ada pengaruh stress terhadap kinerja? (9) Apakah ada pengaruh pengetahuan manajemen terhadap kinerja? (10) Apakah ada pengaruh kepercayaan terhadap kinerja? (11) Apakah ada pengaruh keadilan terhadap kinerja? (12) Apakah ada pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja? (13) Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja? (14) Apakah ada pengaruh pembelajaran terhadap kinerja? (15) Apakah ada pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja? (16) Apakah ada pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja? (17) Apakah ada pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja? (18) Apakah ada pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja? (19) Apakah ada pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja? (20) Apakah ada pengaruh usaha terhadap kinerja? (21) Apakah ada pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja? (22) Apakah ada pengaruh efikasi diri terhadap kinerja? (23) Apakah ada pengaruh *locus of control* terhadap kinerja? (24) Apakah ada pengaruh kompetensi supervisi terhadap kinerja? (25) Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja? (25)

Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja? (26) Apakah ada pengaruh spiritual capital terhadap kinerja? (27) Apakah ada pengaruh tekad diri terhadap kinerja? (28) Apakah ada pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja?

C. Pembatasan Masalah

Banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja, sehingga perlu dilakukan pembatasan masalah berdasarkan alasan objektif dan alasan subjektif. Keterbatasan biaya, waktu studi 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 sekolah dan kerja sama tim terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja serta pengaruh budaya sekolah, kerja sama tim, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Medan.

Perumusan Masalah

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

1. Bagaimanakah model kinerja kepala sekolah yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asositif antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus yang adaptif diimplementasikan pada Sekolah Menengah Pertama di Kota Medan?

2. Apakah budaya sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja kepala SMP?
3. Apakah kerja sama tim berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja kepala SMP?
4. Apakah budaya sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja kepala SMP?
5. Apakah kerja sama tim berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja kepala SMP?
6. Apakah budaya sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SMP?
7. Apakah kerja sama tim berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SMP?
8. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SMP?
9. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SMP?

D. Tujuan Penelitian

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

1. Model kinerja kepala sekolah yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asositif antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus yang adaptif diimplementasikan pada Sekolah Menengah Pertama di Kota Medan;
2. Pengaruh budaya sekolah terhadap motivasi kerja;
3. Pengaruh kerja sama tim terhadap motivasi kerja;
4. Pengaruh budaya sekolah terhadap kepuasan kerja;

5. Pengaruh kerja sama tim terhadap kepuasan kerja;
6. Pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja;
7. Pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja;
8. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja;
9. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya teori kinerja, budaya organisasi sekolah, kerja sama tim, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Selain itu, model teoretis yang diajukan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan jawaban teoretis terhadap permasalahan kinerja kepala Sekolah Menengah Pertama di Kota Medan..

2. Manfaat Praktis

Pihak yang diharapkan mendapatkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah

2.1. Kepala Sekolah Menengah Pertama

Temuan penelitian ini dapat dijadikan umpan balik bagi kepala Sekolah Menengah Pertama dalam rangka memahami kinerjanya serta faktor-faktor yang memengaruhinya, yaitu: budaya sekolah, kerja sama tim, motivasi kerja dan kepuasan kerja guna menstimulasi usaha mereka untuk meningkatkan kinerjanya.

2.2. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kinerja kepala sekolah dan pengangkatan kepala sekolah yang kompeten di era globalisasi dengan memperhatikan budaya sekolah, kerja sama tim, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

2.3. Peneliti

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

