

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

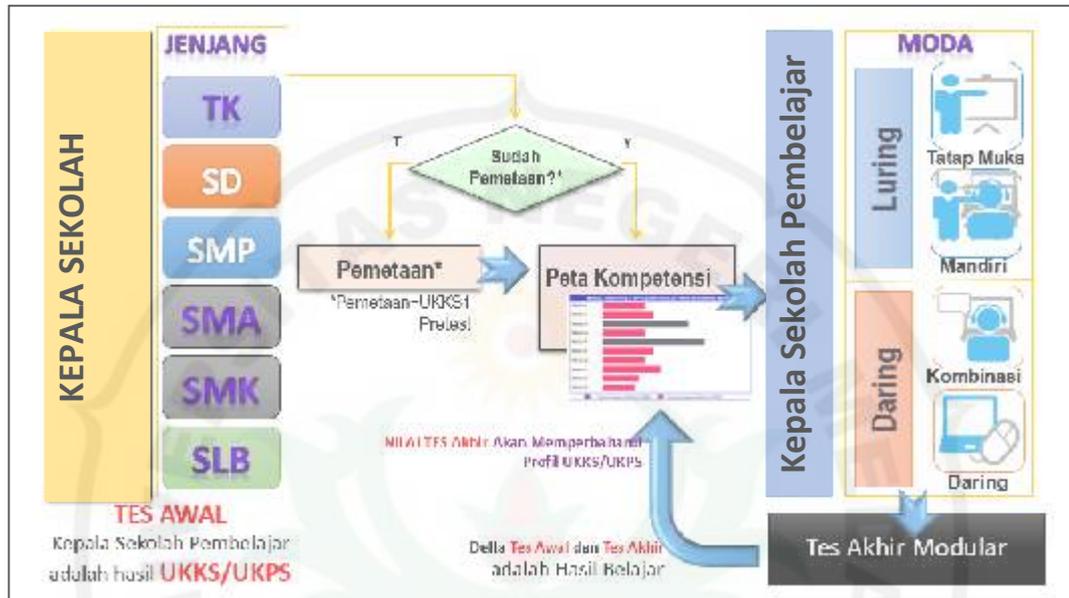
Sekolah bagian dari sistem pendidikan harus mampu memosisikan diri sebagai sebuah lembaga yang tidak hanya sekedar tempat berkumpulnya guru dan murid tetapi harus didesain menjadi sebuah lembaga yang mampu memerankan diri sebagai agen perubahan dan pemelihara nilai-nilai budaya. Untuk mewujudkan hal tersebut sekolah sebagai lembaga pendidikan memerlukan seorang pemimpin atau kepala sekolah yang mampu memberdayakan sumber daya yang ada dalam lembaga tersebut.

Kemajuan sekolah sebagai lembaga pendidikan tempat generasi muda bangsa adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Proses pendidikan yang bermutu harus didukung oleh personalia, seperti administrator, guru, konselor, dan tata usaha yang bermutu dan profesional. Hal tersebut didukung pula oleh sarana dan prasarana pendidikan, fasilitas, media, serta sumber belajar yang memadai, baik mutu maupun jumlahnya, dan biaya yang mencukupi, manajemen yang tepat serta lingkungan yang mendukung. (Sukmadinata, 2010:6) Mutu pendidikan dapat terwujud apabila didukung oleh banyak faktor, faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor tersebut saling terkait agar saling mendukung untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Dalam organisasi sekolah kepala sekolah merupakan pimpinan yang bertanggung jawab atas kelangsungan organisasi tersebut.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, yang bertugas menjadi agen perubahan (*change agent*) yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Untuk itu seorang kepala sekolah harus dapat mengarahkan dan mendorong bawahan melakukan tindakan tertentu dalam mencapai tujuan sekolah. Kondisi ini menuntut kepala sekolah bertindak secara profesional. Menurut Mulyasa (2015:181), kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya adalah tenaga profesional. Oleh karena itu, mereka harus terdidik dan terlatih secara akademik dan profesional serta mendapat pengakuan formal sebagaimana mestinya dan profesi mengajar harus memiliki status profesi yang membutuhkan pengembangan. (Tilaar, 2011:142)

Untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di institusi pendidikan, diperlukan berbagai upaya berupa peningkatan kreativitas kerja, motivasi kerja, kinerja dan produktivitas kerja kepala sekolah serta pemberian berbagai jenis bentuk pelatihan, pendidikan profesional dan berbagai kegiatan profesional lainnya kepada kepala sekolah untuk meningkatkan mutu lulusan. Namun, diperlukan juga kebijakan pemerintah dalam pengembangan sumber daya manusia melalui profesionalisasi pendidik dari tenaga kependidikan dalam upaya meningkatkan kualitas kepala sekolah dan kualitas pendidikan. (Jalal, 2010:1)

Pemerintah dalam upaya mewujudkan Kepala sekolah yang profesional telah melakukan program perekrutan dan pelatihan sebagaimana Gambar 1.1 berikut.



Gambar 1.1. Mekanisme Rekrutmen dan Pelatihan Kepala Sekolah Profesional (Jalal dan Dedi, 2010:1)

Berdasarkan Gambar 1.1 di atas, pemerintah melakukan seleksi ketat untuk menjamin calon kepala sekolah yang akan dilatih. Hal ini didasarkan analisa bahwa kepala sekolah merupakan ujung tombak dan kemudi bagi jalannya proses pendidikan di sekolah. Jika suatu lembaga pendidikan tanpa ada pemimpin yang adaptif dan kreatif, maka kurang optimal dalam pelaksanaannya atau kemunduran suatu lembaga pendidikan. Pada umumnya, kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru. (Mulyasa, 2015:42) Dharma (2012:50) mengungkapkan bahwa banyaknya kepala sekolah yang tidak memenuhi standar kompetensi ini tidak terlepas dari proses rekrutmen dan pengangkatannya, apalagi sejak adanya otonomi daerah. Kewenangan tersebut

menjadikan bupati atau walikota seenaknya saja menentukan kepala sekolah, dan pengangkatannya tidak disertai dengan pelatihan.

Paparan di atas didukung dengan fenomena yang terjadi saat ini. Kemampuan yang dimiliki kepala sekolah ternyata masih rendah. Data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang mutakhir menunjukkan kompetensi kepala sekolah masih rendah. Hasil Rata-rata Nasional Uji Kompetensi Kepala Sekolah sebesar 56,37 dengan nilai tertinggi 61,47 diraih Provinsi DI Yogyakarta. Penguatan kemampuan kepala sekolah melalui program pelatihan kompetensi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana menjadi kebijakan Menteri Pendidikan Nasional merupakan program yang tidak dapat dihindari.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010, Bab I Ketentuan Umum, Pasal 1, antara lain menyatakan kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah. Sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas sekolah, maka meningkat pula tuntutan terhadap kinerja kepala sekolah. Kepala Sekolah diharapkan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer dan leader. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab sepenuhnya untuk mengembangkan seluruh sumber daya sekolah. Keefektifan kepemimpinan kepala sekolah tergantung kepada kemampuan bekerjasama dengan seluruh warga sekolah, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan sekolah untuk menciptakan proses belajar mengajar.

Seorang kepala sekolah disebut profesional apabila: (1) memiliki kejujuran dan integritas pribadi; (2) mendedikasikan sebagian besar waktunya untuk bekerja di bidangnya; (3) memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat dikategorikan ahli pada suatu bidang; (4) berusaha mencapai tujuan dengan target-target yang ditetapkan secara rasional; (5) memiliki standar yang tinggi dalam bekerja; (6) memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai keberhasilan dengan standar kualitas yang tinggi; (7) mencintai dan memiliki sikap positif terhadap profesinya yang antara lain tercermin dalam perilaku profesionalnya dan respons orang-orang yang berkaitan dengan profesi/ pekerjaannya; (8) memiliki pandangan jauh ke depan (*visionary*); (9) menjadi agen perubahan; (10) memiliki kode etik; dan (11) memiliki lembaga profesi. (Wahjosumidjo, 2011:429) Selain itu, iklim, suasana, dan dinamika sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi belajar, kerjasama sehingga masing-masing peserta didik memiliki kesempatan yang optimal untuk mengembangkan potensi dirinya.

Suhartini (2014:8) secara empiris menyatakan ada beberapa kelemahan lembaga pendidikan tingkat dasar dalam mengelola pendidikan, antara lain: (1) kemampuan manajerial kepala lembaga pendidikan anak usia dini terindikasi masih belum mampu untuk mengarahkan, membimbing, dan mengawasi pendidik dalam menjalankan tugas; (2) kepala lembaga pendidikan anak usia dini belum berani bertindak tegas dalam membina pendidik yang melakukan pelanggaran dalam menjalankan tugasnya; (3) kualifikasi dan kompetensi pendidik tidak sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan anak usia dini; (4) rendahnya komitmen kerja pendidik dalam menjalankan tugas; (5) kepemimpinan kepala lembaga

pendidikan anak usia dini yang kurang relevan dengan paradigma kepemimpinan masa kini; (6) terbentuknya lingkungan kerja lembaga yang kurang kondusif; dan (7) kurangnya sarana dan prasarana pendukung operasional lembaga. Berdasarkan hasil penelitian Knuth (2014:2) juga menyatakan bahwa pada sekolah yang efektif ditemukan bahwa kepala sekolah sebagai faktor penting dalam meningkatkan prestasi siswa.

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. 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.

Banyak teori yang mengkaji kinerja seseorang, salah satunya teori yang dikemukakan Colquitt, LePine, dan Wesson (2015:9) menyatakan terdapat sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kinerja (*job performance*) seseorang, di antaranya: faktor yang secara langsung menentukan meliputi: kepuasan kerja

(*job satisfaction*), penekanan (*stres*), 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 (2008:78) menyatakan kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Jika seseorang tidak memiliki dorongan kerja dalam dirinya maupun luar dirinya, sudah dapat dipastikan bahwa kinerja kepala sekolah akan rendah.

Model Lawler yang dikenal dengan "*Simplified expectancy-theory model of behavior*" menunjukkan kekuatan motivasi yang dimiliki seseorang tercermin dari usahanya (*effort*) untuk menghasilkan kinerja (*performance*). Di samping faktor usaha, pencapaian kinerja juga ditentukan oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor pendekatan pemecahan masalah (*problem solving approach*) yang dilakukan individu atas pengalaman sebelumnya dalam situasi yang sama (*observed and actual experience in similar situation*). (Hackman, Edward dan Liman (2013:75) Dengan tingginya motivasi seseorang mencapai tujuan individu/

organisasi maka akan mempermudah peningkatan kinerja individu tersebut. Demikian juga halnya dengan motivasi seorang kepala sekolah selaku pimpinan di institusinya. Kepala sekolah dalam mencapai tujuan organisasi harus memiliki motivasi kerja yang tinggi. Pace dan Faules (2006:119) menyatakan motivasi adalah kondisi dasar yang mendorong tindakan. Hasil penelitian Elisabeth (2008:88) dan Kiruja dan Elegwa (2013:73) menyatakan motivasi kerja mempengaruhi kinerja melalui keinginan kuat mencapai tujuan organisasi tempatnya bekerja. Semakin kuat keinginan yang dimiliki seseorang maka semakin mudah dia mencapai tujuan pribadinya. Tujuan pribadi inilah yang dapat mempengaruhi tujuan organisasinya. Dengan kata lain, motivasi diartikan sebagai dorongan yang bersumber dari diri seseorang untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu.

Hasil penelitian Ghaffari, dkk (2017:92) dan Lee dan Robyn (2016:162) mengungkapkan bahwa dimensi dedikasi dalam bekerja dan tidak cepat merasa puas memberikan hasil positif dalam memotivasi seseorang ketika bekerja di organisasi. Hasil ini menunjukkan untuk mencapai hasil kerja (kinerja) yang baik, seseorang harus memupuk dedikasi dirinya dalam bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Selain itu keinginan untuk memberikan hasil yang sempurna menjadi faktor pendorong seseorang untuk menunjukkan kinerja baik ketika bekerja.

Kondalkar (2017:63) menyatakan otoritas organisasi mengarahkan perilaku anggota organisasi, juga merangsang dan memperkuat kepuasan kerja anggota organisasi agar perilakunya terarah dan konsisten dengan tujuan

organisasi. Dengan demikian, hasil kerja akan sesuai dengan hasil yang diharapkan bersama. Semakin tinggi kepuasan kerja dan sikap diri seorang pegawai maka akan mempunyai kinerja yang semakin tinggi. Demikian sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja dan sikap diri seorang pegawai akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Hasil penelitian Shaju dan Subhashini (2017:8) menunjukkan adanya korelasi positif antara dimensi kepuasan kerja dan kinerja pegawai baik di tingkat pengawas dan pekerja. Pegawai yang puas akan memiliki ikatan emosional dengan organisasi dan bangga dengan keanggotaan mereka, yang membuka jalan untuk menjaga integritas dan semangat kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja pegawai memberikan pengaruh sebesar 35% terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menjelaskan bagaimana beberapa dimensi kepuasan kerja dievaluasi dan selanjutnya dikorelasikan dengan kinerja pekerjaan pegawai di antara berbagai kelompok. Diamati bahwa ada korelasi yang kuat antara tingkat kepuasan kerja dan Kinerja pegawai, baik dalam kelompok Pengawas dan Pekerja. Penelitian yang dilakukan Bakoti (2016:118-130) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Penelitian empiris dilakukan pada sampel penelitian dari 40 perusahaan besar dan menengah, dengan 5.806 pegawai disurvei. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang jelas antara kepuasan kerja pegawai dan kinerja organisasi di kedua arah, tetapi dengan intensitas yang cukup lemah. Analisis terperinci menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi lebih kuat daripada hubungan antara kinerja organisasi dan kepuasan kerja. Dapat dikatakan

bahwa kepuasan kerja yang menentukan kinerja organisasi, bukan kinerja organisasi yang menentukan kepuasan kerja.

Penelitian Saranya (2014:67) menyimpulkan adanya hubungan antara kepuasan kerja pegawai dengan kinerjanya di perusahaan. Sebanyak 38,75% responden puas dengan kondisi kerja mereka, dan 26,25% responden menyatakan puas dengan keamanan pekerjaan mereka. Kondisi ini menunjukkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi capaian kinerja seseorang dalam organisasi. Al-Ajlouni (2015:11) dalam penelitiannya menyatakan ada hubungan antara Kepuasan Kerja dan kinerja di organisasi. Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut: Ada korelasi positif yang signifikan ($\alpha = 0,05$) antara kepuasan kerja dan kinerja sebesar 0,421. Hasil penelitian ini merekomendasikan: (1) menciptakan kondisi kerja yang menguntungkan. Bimbing staf untuk berkomunikasi secara efektif, membangun lingkungan interpersonal yang baik di tempat kerja, dan menciptakan kondisi kerja yang baik; dan (2) kekhawatiran tentang pendidikan dan pelatihan pegawai. Berikan pegawai pelatihan yang efektif untuk mereka dalam sains dan pengetahuan budaya, dan biarkan pegawai memperoleh pengetahuan praktis.

Seorang kepala sekolah yang merasa puas dalam bekerja, akan menunjukkan sikap positif dalam organisasi tempatnya bekerja karena kebutuhannya tercukupi sesuai harapannya, sehingga ia akan cenderung bekerja dengan sungguh-sungguh dan rela berkorban demi organisasinya dalam bentuk peningkatan kinerja organisasinya. Jex (2012:131) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan. Dengan kata lain, kepuasan kerja menggambarkan sikap positif

individu terhadap pekerjaannya atau merujuk pada sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerjanya, sedangkan seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

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. Tohidi (2011:1144) dalam penelitiannya menunjukkan kegiatan yang dilakukan secara tim memberikan peningkatan motivasi kerja kepada seluruh anggota kelompok

Salah satu faktor yang tidak langsung mempengaruhi kinerja kepala Sekolah SD berdasarkan model integratif yang dikemukakan Colquitt, LePine, Wesson adalah budaya organisasi. Dengan demikian dapat diindikasikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. Sementara itu Slocum dan Don (2009:191) menjelaskan bahwa tekad diri merupakan ciri kepribadian. Dengan mengkombinasikan teori yang dikemukakan Colquitt dan Slocum didapatkan bahwa tekad diri dan budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui variabel motivasi kerja.

Hasil penelitian yang dikemukakan Kreitner dan Kinicki (2011:76) menunjukkan individu yang memiliki tekad diri yang tinggi adalah, menampilkan

motivasi kerja yang lebih besar, memiliki harapan yang kuat dan upaya yang dilakukan diarahkan untuk mencapai kinerja yang baik, menunjukkan kinerja yang lebih tinggi pada tugas-tugas yang melibatkan pembelajaran ataupun pemecahan masalah. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa variabel tekad diri berpengaruh langsung terhadap kinerja. tekad diri yang ideal berdasarkan teori yang dikemukakan di atas bahwa karakteristik individu yang memiliki tekad diri tinggi adalah suka bekerja keras, memiliki inisiatif yang tinggi, selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah, selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin, selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil. Individu yang memiliki tekad diri yang tinggi lebih percaya bahwa promosi yang diperolehnya melalui kerja keras dan ketekunan yang dilakukannya sendiri. Dengan meyakini bahwa promosi yang didapatkannya hanya didapatkan melalui kerja keras dan ketekunannya sendiri, akan membuat individu tersebut untuk meningkatkan kerja keras dan ketekunannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, atau tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Individu yang memiliki tekad diri tinggi tidak melihat kendala dalam melaksanakan tugas sebagai rintangan untuk kegagalannya, namun individu tersebut akan mengerahkan pengetahuannya, usahanya, perhatiannya, dan meningkatkan ketekunannya dalam bekerja hingga individu tersebut dapat sukses dalam melaksanakan tugasnya. Individu yang memiliki tekad diri tinggi akan mampu mengendalikan ataupun mengontrol segala sesuatu yang diinginkan, atau yang terjadi dalam kehidupannya. Individu yang memiliki tekad diri tinggi akan

melihat kendala dalam bekerja sebagai tantangan untuk sukses. Individu yang tidak melihat kendala dalam melaksanakan tugas sebagai rintangan untuk kegagalannya, namun merupakan tantangan untuk meraih kesuksesan, maka individu tersebut akan mengerahkan pengetahuannya, usahanya, perhatiannya, dan meningkatkan ketekunannya dalam bekerja hingga individu tersebut dapat sukses dalam melaksanakan tugasnya.

Kondisi tekad diri kepala sekolah yang ada di lapangan belum sesuai dengan harapan. Hal itu dikemukakan Milfayetti berdasarkan hasil penelitiannya bahwa fenomena kepemimpinan yang ada di lapangan, ketika ditanyakan kepada guru-guru di Sumatera Utara, menunjukkan 80% guru yang menjadi responden menjawab bahwa para pemimpin dipersepsi belum mampu memutar dunia pendidikan ke arah yang benar yaitu memuliakan kemuliaan orang yang dipimpinya, tidak mampu bertanggung jawab, pemimpin bersikap masa bodoh (Milfayetty, 2012:19). Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa tekad diri kepala Sekolah masih bermasalah, karena belum sesuai dengan harapan. Tekad diri masih bermasalah karena para guru mempersepsi pemimpin bersikap masa bodoh dan melaksanakan tugas acuh tak acuh. Hal tersebut menunjukkan pemimpin kurang memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja keras sampai berhasil. Berdasarkan kajian di atas dapat diduga bahwa tekad diri berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala SD.

Kreitner dan Kinicki (2011:76) bahwa individu yang memiliki tekad diri tinggi akan menunjukkan kinerja yang tinggi pada tugas-tugas yang melibatkan pembelajaran ataupun pemecahan masalah. Karena individu yang memiliki tekad

diri tinggi selalu menemukan alternatif pemecahan masalah yang dihadapinya sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan sukses, sehingga kesuksesan-kesuksesan yang telah didapatkan individu tersebut akan dapat menciptakan kesuksesan pihak lainnya. Sementara itu Thomas (2010:198) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah tekad diri. Individu yang memiliki tekad diri yang tinggi akan selalu berusaha untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan bekerja tanpa keluhan. Kondisi individu yang memiliki tekad diri tinggi tersebut diduga akan mendapatkan dukungan kerja dari rekan kerja dan pimpinannya. Dengan demikian dapat diduga bahwa tekad diri berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Gary dan Edwin (2009:79) menyatakan kinerja merupakan faktor yang dipengaruhi oleh kemampuan dan karakteristik individu serta adanya dukungan organisasi. Sejalan dengan Melvin dan Charles dalam Schermerhorn, Hunt, and Osbonrnt (2015:52) 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 budaya organisasi (*work 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 (2009:79) dapat diketahui bahwa untuk mencapai kinerja dipengaruhi langsung oleh faktor adanya

dukungan dari organisasi, kemampuan diri serta karakteristik individu itu sendiri. Menurut teori ini kinerja juga dipengaruhi oleh faktor dalam dan luar organisasi. Pendapat ini menjelaskan bahwa dukungan organisasi dan kemampuan diri dapat mempengaruhi kinerja. Robbins (2018:138) dan Colquitt, LePine, dan Wesson (2015:105) menyatakan budaya dan kepemimpinan tidak langsung mempengaruhi kinerja yakni melalui motivasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya, Kreitner dan Kinicki menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi 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.

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, serta karakteristik individual dan variabel ini juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, stres, motivasi, dan belajar sehingga akhirnya akan berpengaruh kinerja. (Colquitt, LePine dan Wesson, 2015:98). Mencermati paradigma yang dikemukakan Robbins dapat diketahui bahwa karakteristik organisasi dan karakteristik individu dapat mempengaruhi motivasi yang kemudian

akan mempengaruhi kinerja. Sementara proses individu yang terdiri dari kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan motivasi memengaruhi kinerja secara langsung.

Bertolak belakang dengan paradigma di atas, teori penetapan sasaran yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2018:138) justru menjelaskan bahwa kemampuan diri dan budaya organisasi dapat menentukan motivasi (kemajuan untuk mencapai sasaran). Hasil penelitian yang menunjukkan budaya organisasi mempengaruhi kinerja dilakukan Xiaoming dan Hu (2012:1) yang menyatakan budaya organisasi yang berlaku pada suatu institusi mempengaruhi secara signifikan kinerja seseorang. Selanjutnya, Navarrese, Charlene, dan Kathy (2014:439-455) dalam penelitiannya menemukan budaya organisasi memegang peranan yang penting dalam peningkatan kinerja seseorang. Semakin baik budaya yang berlaku di dalam organisasi semakin mudah pegawai menunjukkan kinerja baiknya.

Berikutnya Koesmono (2015:171-188) mengemukakan budaya organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, pemimpin, karakteristik organisasi, dan proses administrasi. Berbeda dengan Colquitt, LePine dan Wesson dan Koesmono, Robbins (2018:71) mengemukakan kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang saling memengaruhi dan saling tergantung, yang datang bersama-sama untuk mencapai sasaran tertentu. Pernyataan ini jelas terlihat dalam kelompok terkandung tiga unsur yaitu: (1) terdiri dua atau lebih orang; (2) saling memengaruhi dan tergantung; dan (3) bersama-sama untuk mencapai sasaran. Robbins secara spesifik juga mengemukakan kelompok kerja merupakan kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan membuat

berbagai keputusan untuk membantu setiap anggota bekerja di dalam area tanggung jawabnya. Newstrom (2001:256) berpendapat yakni kinerja yang baik akan menghasilkan *reward*, baik dalam bentuk ekonomi, sosial dan psikologis. Berarti jika individu mempersepsi reward yang diterimanya sesuai dengan harapan maka individu akan lebih baik kinerjanya. Harsey dan Blanchard (2008:15) menyatakan kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Jika seseorang tidak memiliki dorongan kerja dalam dirinya maupun luar dirinya, serta tanpa memiliki kemampuan sudah dapat dipastikan bahwa kinerja kepala sekolah akan rendah.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengembangan model kinerja. Perbandingan model ini akan dilihat dari variabel-variabel yang mempengaruhi baik perbedaan, pertentangan serta keluasan lingkup model dalam menjelaskan kinerja. Hasil analisis penelitian ini diharapkan dapat menggiring untuk menemukan model baru yang dapat menjelaskan kinerja secara komprehensif, relevan, kontekstual serta kompetitif sebagai model untuk mengembangkan sumber daya manusia khususnya kepala SD.

Colquitt, LePine dan Wesson (2015:98) dalam modelnya untuk mencapai kinerja akan dipengaruhi oleh faktor organisasi (seperti: budaya dan struktur organisasi), faktor mekanisme kelompok perilaku dan kepemimpinan, pengaruh dan kekuasaan kepemimpinan, proses dan karakteristik kelompok (tim), serta karakteristik individual (budaya organisasi dan nilai budaya, dan kemampuan) dan variabel ini juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, *stres*, motivasi, dan belajar sehingga akhirnya akan berpengaruh kinerja. Gary dan Edwin (2009:79) kinerja

merupakan faktor yang dipengaruhi oleh kemampuan dan karakteristik individu serta adanya dukungan organisasi.

Schermerhorn, Hunt, and Osbornt (2015:76) yang 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 budaya organisasi (*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. Porter dan Lawler yang dikemukakan oleh Mullins (2015:28) bahwa hasil persepsi usaha dan nilai penghargaan (*value of reward*) secara bersama-sama memberi pengaruh terhadap usaha (*effort*) individu dalam mewujudkan kinerjanya. Sifat-sifat diri dan kemampuan serta persepsi terhadap peran dan kesempatan secara bersama-sama di dalam organisasi mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Sujanto (2018:34) idealnya kepala SD memiliki keinginan yang kuat sampai berhasil untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan SD. Selain itu kepala SD harus selalu menggunakan teknik-teknik yang efektif untuk mempengaruhi pikiran dan tindakan guru dan tenaga kependidikan dalam melakukan tugas melampaui apa yang diharapkan. Kepala SD selalu melakukan tugas manajerial, kewirausahaan dan supervisi tanpa pengawasan orang lain. Kepala SD selalu menciptakan hubungan saling percaya antara guru, tenaga

Berdasarkan Gambar 1.2 di atas terlihat bahwa kompetensi supervisi kepala sekolah paling rendah. Kompetensi kepala sekolah secara nasional pada dimensi kompetensi manajerial sebesar 58,05; kompetensi supervisi sebesar 51,10; dan kompetensi kewirausahaan sebesar 57,93. Khusus untuk Provinsi Aceh, rerata capaian kompetensi kepala sekolah masih di bawah rerata nasional, dengan rerata dimensi kompetensi manajerial sebesar 56,44; kompetensi supervisi sebesar 49,60; dan kompetensi kewirausahaan sebesar 55,62. Hasil UKKS tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah di Provinsi Aceh masih rendah kemampuannya dalam mengelola sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala SD di Provinsi Aceh harus berupaya sekuat tenaga meningkatkan kinerjanya di sekolah, karena keberhasilan sekolah tergantung kemampuan kepala sekolah memimpin, mengelola, dan mengarahkan bawahannya. Hasil prasurvey lapangan oleh peneliti terhadap kinerja kepala SD di Kabupaten Aceh Besar sebagaimana Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1. Kinerja Kepala SD Kabupaten Aceh Besar

No.	Indikator	Hasil Observasi
1.	Menyusun perencanaan sekolah dengan baik	70%
2.	Mewujudkan pembelajaran efektif di sekolah	75%
3.	Pendayagunaan sumberdaya manusia di sekolah secara optimal	65%
4.	Berkeinginan kuat untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah	65%
5.	Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam pengembangan sekolah	95%
6.	Memanfaatkan IT untuk pengelolaan sekolah	60%
7.	Melakukan perencanaan supervisi, monitoring, evaluasi dan serta merencanakan tindak lanjutnya	64%

Sumber: Hasil survey awal penelitian pada kepala SD di Kabupaten Aceh Besar

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas peneliti mendapatkan hasil: (1) hanya 70% kepala SD yang dapat menyusun perencanaan SD dengan baik. Kemampuan

menyusun perencanaan SD membutuhkan pengetahuan dan keterampilan manajerial yang mumpuni. Tanpa pengetahuan dan kemampuan manajerial yang baik, seorang kepala SD sulit untuk menentukan mana aspek-aspek perencanaan yang akan dilakukan terlebih dahulu (menjadi prioritas) dan bagaimana upaya mengembangkannya; (2) dalam mewujudkan pembelajaran efektif di sekolah sudah dilakukan 75% kepala SD. Masih banyak kepala SD yang tidak menuntut guru-guru untuk mengajar di kelas dengan efektif. Masih ada sekitar 25% kepala SD yang tutup mata dengan cara mengajar guru di kelas. Yang penting guru masuk dan siswa belajar, terlepas bagaimana cara mereka belajar di kelas; (3) dalam pendayagunaan sumberdaya manusia di sekolah secara optimal sudah dilakukan 65% kepala SD. Kepala SD sudah mengatur guru-guru dalam berbagai kegiatan pencapaian program sekolah. Upaya mengoptimalkan sumberdaya manusia harus menjadi program kerja kepala SD untuk mencapai tujuan sekolah; (4) berkeinginan kuat untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah dilakukan 65% kepala SD. Visi, misi, dan tujuan sekolah telah menjadi prioritas Dinas Pendidikan Aceh Besar dalam membangun peningkatan mutu pendidikan SD Binaannya. Dari observasi, masih ditemukan 35% kepala SD yang belum paham sepenuhnya terhadap upaya pencapaian visi dan misi sekolah. Sebagian besar kepala SD masih menjalankan tugas-tugasnya sekedar petunjuk Dinas Pendidikan. Tidak ada upaya tertentu untuk percepatan mencapai visi dan misi sekolah; (5) mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam pengembangan sekolah. Kegiatan ini menjadi tolak ukur perbedaan SD yang satu dengan SD yang lain. Pengelolaan hubungan SD dengan masyarakat sekitar untuk membantu

pengembangan sekolah mulai dari bantuan pendanaan maupun kerjasama dalam pengelolaan lingkungan sekitar sekolah; (6) memanfaatkan IT untuk pengelolaan sekolah dilakukan kepala SD untuk percepatan sharing informasi kemajuan sekolah. Pengelolaan sekolah dengan memanfaatkan IT mempermudah kepala SD dalam mendapatkan masukan terkait hal-hal yang harus dilakukan; (7) melakukan perencanaan supervisi, monitoring, evaluasi dan serta merencanakan tindak lanjutnya. Kemampuan kepala SD merencanakan supervisi dan monitoring kegiatan guru-guru dalam melakukan pembelajaran di kelas. Kegiatan supervisi dan monitoring terhadap capaian program kerja yang telah dilakukan memberikan masukan kepada kepala SD dalam menentukan hal-hal yang harus dicapai.

Mencermati hasil di atas, Dinas Pendidikan Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh telah melakukan lebih dari 15 kegiatan yang bertujuan untuk memberikan penguatan kepala SD dalam memimpin sekolahnya selama tahun 2019. Berbagai kegiatan yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Aceh Besar tersebut antara lain: peningkatan mutu kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah (MBS), kegiatan penguatan kepemimpinan kepala sekolah, pelatihan Evaluasi Diri Sekolah (EDS), dan pelatihan Penetapan Angka Kredit (PAK), dan sebagainya. Dari berbagai upaya ini Dinas Pendidikan Aceh berharap dapat meningkatkan kinerja kepala SD dengan tujuan mengoptimalkan peningkatan mutu pelayanan pendidikan di sekolah.

Namun kenyataannya, program penguatan kepala SD yang dilakukan Dinas Pendidikan Aceh belum mencapai hasil yang diharapkan. Masih banyak kepala SD yang mengikuti program penguatan sekedar menjalankan tugas

panggilan dengan Dinas, tanpa keinginan yang kuat untuk merubah sekolah menjadi lebih baik lagi. Hasil ini terlihat dari ketercapaian tujuan program penguatan yang memberikan hasil kurang memuaskan. Informasi Dinas Pendidikan menunjukkan rata-rata hasil uji posttest pada kegiatan penguatan kepala sekolah belum menunjukkan hasil memuaskan.

Hal tersebut dikarenakan kepala SD belum memiliki keinginan yang kuat sampai berhasil untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan SD. Selain itu kepala SD kurang menggunakan teknik-teknik yang efektif untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan dalam melakukan tugas melampaui apa yang diharapkan. Uraian di atas menjelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, baik yang ditemukan dari hasil penelitian maupun penjelasan teoretis. Untuk itu perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh tekad diri, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar, Provinsi Aceh.

1.2. Identifikasi Masalah

Keberhasilan lembaga pendidikan tergantung dari banyak faktor, dimana faktor sumber daya manusia merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan pendidikan. Pertanyaan yang muncul sebagai berikut: (1) Faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar? (2) Apakah etika kerja berpengaruh terhadap kinerja? (3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja? (4) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja? (5) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja? (6) Apakah kerja tim berpengaruh terhadap kinerja? (7) Apakah tekad diri berpengaruh

terhadap kinerja? (8) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja? (9) Apakah tekad diri berpengaruh terhadap kepuasan kerja? (10) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

1.3. Pembatasan Masalah

Mengingat banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kepala SD sebagaimana diuraikan dalam latar belakang masalah dan identifikasi masalah, dilakukan pembatasan masalah. Adapun alasan objektif yang digunakan sebagai dasar pembatasan masalah adalah tujuan dan manfaat penelitian yang diharapkan, baik manfaat teoretis maupun manfaat praktis. Selain itu, keterbatasan waktu, biaya, dana peralatan yang diperlukan untuk penelitian merupakan alasan subjektif yang digunakan sebagai dasar pembatasan penelitian.

Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi hanya meneliti variabel tekad diri, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh. Sesuai dengan variabel penelitian, peneliti meneliti pengaruh tekad diri, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh. Dengan demikian, variabel eksogenusnya terdiri dari tekad diri, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan variabel endogenusnya adalah kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh. Untuk variabel kinerja kepala SD yang diteliti difokuskan pada kinerja kepala SD Negeri yang dipimpinnya pada saat penelitian dilakukan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh tekad diri terhadap motivasi kerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh?
3. Apakah terdapat pengaruh tekad diri terhadap kepuasan kerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh?
5. Apakah terdapat pengaruh tekad diri terhadap kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh?
6. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh?
7. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh?
8. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengkaji:

1. Pengaruh tekad diri terhadap motivasi kerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh.
3. Pengaruh tekad diri terhadap kepuasan kerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh.
5. Pengaruh tekad diri terhadap kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh.
6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh.
7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh.
8. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat teoretis maupun manfaat praktis.

1.6.1. Manfaat teoretis penelitian ini antara lain:

1. Temuan penelitian ini adalah model teoretis kinerja kepala SD yang diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya teori tekad diri, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja kepala SD.

2. Model teoretis yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan model teoretis untuk meningkatkan kinerja kepala SD Negeri di Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh.
3. Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan bandingan untuk penelitian yang relevan di kemudian hari.

1.6.2. Manfaat praktis penelitian ini antara lain:

1. Memberikan informasi kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Aceh Besar terkait kinerja kepala SD dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam rangka penguatan kinerja kepala SD.
2. Memberikan informasi kepada Kepala SD untuk terus menerus membenahi diri dengan cara meningkatkan budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerjanya sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga akan tercapai.
3. Sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi pemerintah (Dinas Pendidikan Kabupaten Aceh Besar, Provinsi Aceh) dalam pengangkatan, penetapan dan pembinaan kepala SD sehingga mendapatkan pemimpin yang bertanggung jawab atas tugasnya.
4. Kepada peneliti lain sebagai masukan dan pertimbangan dalam mengkaji masalah-masalah yang relevan dengan masalah penelitian ini khususnya kinerja kepala SD, dan sebagai bahan bandingan untuk penelitian yang relevan di kemudian hari.