

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.

Sekolah Dasar (SD) adalah jenjang paling dasar pada pendidikan formal di Indonesia. SD dapat ditempuh dalam waktu 6 tahun, mulai dari Kelas I sampai Kelas VI. SD bertujuan memberikan bekal kemampuan dasar ilmu pengetahuan, agama dan keterampilan. Sebagai sarana yang bermanfaat bagi siswa untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi, anggota masyarakat, warga negara dan sesuai dengan tingkat perkembangan serta mempersiapkan mereka untuk mengikuti pendidikan menengah pertama dan/atau mempersiapkan mereka untuk hidup dalam masyarakat. Secara umum, pendidikan nasional harus mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Oleh karena itu, Rusman (2009: 427) mengatakan bahwa pendidikan perlu diorganisir dan diarahkan pada pencapaian lima pilar pengetahuan, yaitu : (1) belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa ; (2) belajar untuk mengetahui (*learning to know*) ; (3) belajar untuk berbuat (*learning to do*); (4) belajar untuk hidup antarsesama secara berdampingan (*learning to live together*); dan (5) belajar untuk membentuk jati diri (*learning to be*). Sejalan dengan itu, Sekolah Dasar sebagai organisasi pendidikan sangat memerlukan

kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, karena melalui perilaku kepemimpinan seluruh komponen organisasi sekolah bisa berjalan lebih baik.

Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada Bab III menjelaskan bahwa prinsip profesionalitas guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip: 1). Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme, 2). Memiliki komitmen, kualifikasi akademik, kompetensi, tanggung jawab, 3). Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja, 4). Memiliki jaminan perlindungan hukum, dan 5). Memiliki organisasi profesi yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru. Hal ini menjelaskan bahwa ada komitmen, tanggung jawab, dan tugas keprofesionalan guru di dalamnya yang harus diemban seorang guru di sekolah. Sedangkan tugas sebagai kepala sekolah merupakan tugas tambahan yang pada prinsipnya tugas-tugas guru merupakan tugas Kebijakan Penjaminan Mutu Pendidikan di sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 6 Tahun 2018, tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, pada Pasal 15 ayat 1 dan 2 dinyatakan bahwa beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan; tugas tersebut bertujuan mengembangkan mutu sekolah berdasarkan 8 Standar Nasional pendidikan. Hal ini menjelaskan bahwa tugas guru sebagai kepala sekolah menjadi penting untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan tentunya dibantu oleh guru.

Penelitian Rahwati (2019: 22) menjelaskan bahwa pelaksanaan tahapan-tahapan SPMI perlu dilaksanakan secara kolaboratif oleh berbagai stakeholders sekolah. Sekolah perlu membentuk Tim Penjamin Mutu Pendidikan yang terdiri dari berbagai unsur yaitu, kepala sekolah, pengawas sekolah, perwakilan guru, komite sekolah, orang tua, dan perwakilan lain dari kelompok masyarakat yang dipandang layak untuk diikutsertakan karena kepedulian yang tinggi pada sekolah. Hal ini memperlihatkan betapa pentingnya keterlibatan pengawas sekolah, perwakilan guru, komite sekolah, orang tua/wali siswa dalam mewujudkan SPMI di sekolah. Sulaiman (2016) menjelaskan bahwa implementasi sistem penjaminan mutu internal sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan upaya-upaya sebagai berikut: (1) dokumen akademik dan dokumen mutu harus disusun; (2) merencanakan dan melaksanakan SPMI; (3) Implementasi SPMI dilaksanakan dengan penyusunan rancangan berupa Siklus SPMI; (4) komitmen pimpinan, jumlah tenaga auditor, kegiatan SPMI menjadi rutinitas; (5) menyediakan tenaga expert penjaminan mutu, pelatihan auditor, membangun semangat penjaminan mutu; (6) Evaluasi Implementasi SPMI; (7) membangun budaya mutu, akreditasi dan sertifikasi nasional dan internasional; dan (8) Pengembangan implementasi SPMI mengacu pada manajemen mutu. Sehubungan dengan itu, Gultom (2009: 11) mengemukakan bahwa peran pemimpin dalam organisasi sangat strategis, karena dapat mempersatukan seluruh aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan. Hal tersebut berarti bahwa pemimpin dapat berperan mengubah perilaku individu menjadi perilaku organisasi dalam pencapaian tujuan. Melalui kepemimpinan kepala sekolah dapat dibangun sikap, motivasi, pengetahuan, dan komitmen

bawahannya dalam rangka mengubah perilaku individu menjadi perilaku organisasi, sehingga terwujud keefektifan sekolah.

Berkaitan dengan kepemimpinan dalam sebuah sekolah, Hechinger dalam Direktorat Tenaga Kependidikan (2007: 6) menyatakan bahwa tidak pernah sekolah yang bagus dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk, dan sekolah buruk dipimpin oleh kepala sekolah yang baik. Ada ditemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya, karenanya naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Wulogening (2020) menunjukkan bahwa:

- 1.) Perencanaan program sekolah yang meliputi perumusan visi, misi, tujuan, dan rencana kerja sekolah;
- 2.) Rencana kerja bidang pendidikan disusun sesuai tupoksi dan kewajiban tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- 3.) Kepala sekolah melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap seluruh proses kegiatan sesuai program kerja sekolah; dan
- 4.) Kepala sekolah membangun sistem informasi manajemen guna mendukung pengimplementasian budaya mutu.

Sehubungan dengan itu Bush, Bell, dan Middlewood (2010: 4) menyatakan bahwa kepemimpinan selalu berkaitan dengan visi. Visi yang dirasakan sangat penting sebagai penguarah bagi pemimpin dan organisasinya. Jadi, berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan sering dikaitkan dengan visi yang memberikan arti yang penting tentang arah bagi para pemimpin dan organisasi mereka.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer memiliki peran kunci dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mewujudkan sekolah efektif. Kepala sekolah bertanggung jawab atas: (1). Perencanaan dan penyelenggaraan kegiatan pendidikan; (2). Pembinaan kesiswaan; (3). Pelaksanaan bimbingan dan penilaian atas guru dan tenaga kependidikan lainnya; (4). Penyelenggaraan administrasi sekolah; (5). Pemeliharaan keamanan ketertiban dan suasana keagamaan; (6). Perencanaan pengembangan, pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana; (7). Pelaksanaan hubungan sekolah dengan lingkungan, orang tua, dan atau masyarakat.

Penelitian Rizkita (2020) menyatakan bahwa: *Indonesia by forming a quality improvement team, communicating and forwarding, and create a comfortable work environment. Malaysia is the vision and mission of the school, focus on managing teaching and learning processes, and commitment to creating positive learning conditions.* Artinya Indonesia dengan cara membentuk tim peningkatan mutu, komunikasi dan meneruskannya kepada seluruh anggota, dan menciptakan suasana tempat bekerja yang nyaman. Malaysia dengan cara mewujudkan visi dan misi sekolah, fokus dalam pengelolaan proses belajar mengajar, dan komitmen dalam menciptakan kondisi atau lingkungan belajar yang positif. Luthans (2006: 248) mengatakan bahwa selain kepemimpinan juga sangat dibutuhkan komitmen kerja kepala sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah sebagaimana hasil beberapa peneliti yang menyimpulkan bahwa komitmen kerja merupakan tantangan utama pada abad ke-21. Kepala sekolah di

dalam bekerja harus melakukan penjaminan mutu pendidikan yang diselenggarakan di sekolah yang dipimpinnya. Penjaminan mutu adalah sebuah kebijakan yang mengarahkan kepala sekolah memenuhi standar perencanaan, standar proses, dan standar keluaran atau hasil. Perencanaan kerja mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah, hal tersebut dirumuskan oleh kepala sekolah berdasarkan kondisi dan keadaan sekolah pada saat sebelumnya, kondisi dan keadaan sekolah pada saat ini, dan kondisi dan keadaan sekolah pada saat kedepan atau kemudian.

Berdasarkan hal tersebut, komitmen kerja identik dengan komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan. Komitmen kerja menunjuk pada janji atau tanggung jawab seseorang terhadap organisasinya untuk bekerja keras sesuai keinginan organisasi guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Prayitno (2009: 219) mengemukakan bahwa komitmen dapat diartikan sebagai janji untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Terkait dengan hal tersebut, Luthans (2006: 249) mengemukakan bahwa komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi tersebut diperlihatkan dalam komitmen kerja ataupun komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan, menunjuk kepada keyakinan tertentu, serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi yang direalisasikan dalam tugas; keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi yang direalisasikan dalam pekerjaan; dan

keinginan untuk berusaha keras dalam tugas dan pekerjaan sesuai dengan tujuan sekolah yang dipimpinnya. Jadi, kepala sekolah yang memiliki kemampuan yang baik untuk memimpin harus dibarengi komitmen kerja yang kuat dan komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan sehingga berusaha keras sesuai dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah yang dipimpinnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Sapitri (2016: 7) bahwa hasil penelitiannya menunjukkan terdapat 3 Komitmen Organisasi pada karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif yang ada di setiap individu karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru tersebut. Komitmen yang paling tinggi yaitu komitmen afektif dan komitmen yang terendah yaitu komitmen normatif. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Zein dan Hady Siti Hadijah (2018: 204) bahwa tingkat komitmen organisasi guru-guru di SMK Pasundan 1 Cimahi yang terdiri dari indikator komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif berada pada kategori kuat.

Schatz dan Schatz (1995: 67) mengemukakan bahwa komitmen merupakan hal yang paling mendasar bagi setiap orang dalam pekerjaannya. Tanpa adanya suatu komitmen, tugas-tugas yang diberikan kepadanya sukar untuk terlaksana dengan baik. Sehubungan dengan pentingnya komitmen kerja kepala sekolah dalam memberhasilkan pendidikan, Direktur Tenaga Kependidikan mengemukakan bahwa komitmen kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.

Tugas pokok kepala sekolah pada semua jenjang pendidikan mencakup tiga bidang, yaitu: (1) tugas manajerial; (2) tugas supervisi; dan (3) tugas kewirausahaan. Tugas kepala sekolah di bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga sumber daya pendidikan dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Untuk dapat melakukan tugas manajerial dengan baik, kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial yang didasari kepemilikan pengetahuan tentang manajemen pendidikan. Tugas kepala sekolah di bidang supervisi berkaitan dengan pelaksanaan kerja guru dan staf agar mereka bekerja dengan baik. Selanjutnya, tugas kepala sekolah di bidang kewirausahaan berkaitan dengan usaha membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga sekolah.

Berdasarkan komitmen kerja dan tugas pokok kepala sekolah yang dipaparkan di atas, dapat diketahui bahwa peranan kepala sekolah sangat dominan dalam menentukan keberhasilan sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah dituntut memiliki budaya organisasi yang kuat, komunikasi interpersonal yang baik, motivasi beprestasi yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi, dan komitmen pengimplementasian penjaminan mutu pendidikan yang dibutuhkan, untuk dapat dinyatakan sebagai kepala sekolah yang profesional.

Sehubungan dengan uraian di atas, dalam rangka meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dibuat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah, menetapkan lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Adapun kelima komponen tersebut yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi

manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi kewirausahaan. Untuk itu, dilakukan berbagai upaya, yaitu: (1). pendidikan dan pelatihan manajemen dan kepemimpinan untuk meningkatkan kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi kewirausahaan; (2). pendidikan dan latihan profesi guru (PLPG) untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik, dan kompetensi profesional; (3). pemberian tunjangan profesi bagi mereka yang lulus PLPG dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi berprestasi; dan (4). dibentuk Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Usaha peningkatan profesionalisme kepala sekolah tersebut di atas diharapkan dapat menjadikan kepala sekolah memiliki budaya organisasi yang kuat, komunikasi interpersonal yang baik, motivasi berprestasi yang tinggi, dan kepuasan kerja yang tinggi untuk mewujudkan komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan. Jadi, kepala sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya, sehingga menghasilkan lulusan yang memiliki bekal kemampuan yang lebih baik untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut ke sekolah yang lebih tinggi atau Sekolah Menengah Pertama/Madrasah.

Senada dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Wardali (2016: 60) tentang hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan menyatakan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Saat

karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Sagita, Heru Susilo, dan Muhammad Cahyo W.S (2018: 76) bahwa Budaya Organisasi merupakan pedoman dari organisasi yang diyakini oleh karyawan untuk bersosialisasi dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Evaluasi akan budaya organisasi karyawan Auto 2000 Sutoyo didasarkan pada inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang rinci atau detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandapan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2017: 169) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal dalam organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh efikasi diri, perilaku kepemimpinan dan kekohesifan tim dalam organisasi. Ini berarti semakin tinggi efikasi diri, perilaku kepemimpinan dan kekohesifan tim maka semakin tinggi pula aktivitas komunikasi interpersonal dalam organisasi. Agar komunikasi interpersonal yang dilakukan menghasilkan hubungan interpersonal yang efektif dan kerjasama bisa ditingkatkan maka kita perlu bersikap terbuka, sikap percaya, sikap mendukung, dan terbuka yang mendorong timbulnya sikap yang paling memahami, menghargai, dan saling mengembangkan kualitas. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Kamaruzzaman (2016: 210) menjelaskan bahwa proses komunikasi

interpersonal siswa diperoleh persentase sebesar 44,37% dan termasuk ke dalam kategori “Cukup”.

Penelitian yang dilakukan oleh Sagita, Heru Susilo, dan Muhammad Cahyo W.S (2018: 79) menyatakan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan secara positif dan signifikan meningkatkan motivasi kerja karyawan, begitu pula sebaliknya budaya organisasi yang kurang baik akan secara negatif dan signifikan menurunkan motivasi kerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Zein dan Hady Siti Hadijah (2018:204) di SMK Pasundan 1 Cimahi menyatakan bahwa tingkat motivasi kerja guru-guru yang terdiri dari indikator semangat kerja, ambisi, kerja keras berada pada kategori efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Nasution, dkk (2018: 132-133) membuktikan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan, maka faktor yang perlu mendapatkan perhatian adalah adanya perasaan puas dan bangga yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut penelitian Pitasari dan Mirwan Surya Perdhana (2008: 2) bahwa Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif.

Namun kenyataannya, Mendikbud (2011: 7-8) menyatakan berdasarkan data dari *United Nation Development Programme* (UNDP) dalam *Human Development Index* bahwa peringkat pendidikan Indonesia menurun dari tahun

2010 di peringkat 108 menjadi peringkat 124 pada tahun 2011, sehingga peringkatnya menurun dari tahun yang lalu kata Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Pakpahan (2009: 3) dalam penelitiannya melaporkan penjelasan Departemen Pendidikan Nasional yang memperkirakan 70% dari kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten. Sehubungan dengan permasalahan kepala sekolah di Indonesia, Wau (2012: 11) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa komitmen kepala sekolah masih rendah. Hasil penelitian Manullang (2013: 148) pada beberapa sekolah di Kota Medan juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasi kepala sekolah di Kota Medan tergolong kategori kurang. Selanjutnya dinyatakan bahwa indikator loyalitas terhadap pekerjaannya yang masih sangat rendah, tenaga mereka masih kurang maksimal digunakan dalam bekerja untuk mencapai tujuan sekolah. Mereka datang bertugas ke sekolah tidak tepat waktu. Seperti yang diungkapkan Kepala Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) Dinas Pendidikan Propinsi Sumatera Utara bahwa tingkat kehadiran kepala sekolah adalah memprihatinkan. Hal ini merupakan pengamatan beliau langsung di lapangan, dimana saat melakukan monitoring hampir 50 persen kepala sekolah tidak berada di tempat bertugas.

Selain itu, dapat diketahui bahwa komitmen pengimplementasian penjaminan mutu pendidikan pada SD Negeri di Kabupaten Deli Serdang oleh kepala sekolah kurang konsisten dan minim tindakan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan masih rendah. Komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan merupakan loyalitas kepala sekolah terhadap pekerjaan-

pekerjaan dalam melaksanakan komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan.

Sehubungan dengan kebijakan penjaminan mutu berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan, maka dalam penelitian ini komitmen terhadap kebijakan penjaminan mutu pendidikan adalah sikap dan kesadaran akan keharusan melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian penjaminan mutu pendidikan. Kedelapan Standar Nasional Pendidikan tersebut adalah standar pengelolaan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pembiayaan, standar isi, standar proses, standar penilaian, dan standar lulusan.

Hal ini dijelaskan pada penelitian Simarmata (2015: 61-62) bahwa penelitian yang bersangkutan di SMA N 3 Kota Jambi menyatakan penjaminan mutu telah terlaksana dengan baik namun terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya yakni kurangnya otonomi kepemimpinan manajerial kepala sekolah sehingga dan kurangnya kesadaran guru akan budaya mutu. Oleh sebab itu disarankan beberapa hal: 1) supaya pemerintah memberikan lebih besar lagi otonomi kepada sekolah dengan lebih ditekankannya lagi penerapan manajemen berbasis sekolah atau MBS, 2) perlu dibentuk unit tersendiri dalam melaksanakan sistem penjaminan mutu, 3) perlu adanya sosialisasi akan pentingnya budaya mutu kepada guru-guru dan pegawai.

Sesuai dengan aspek loyalitas dalam bekerja sebagai salah satu indikator kepuasan kerja, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa kepala SD Negeri di Kabupaten Deli Serdang pada tanggal 6 Maret 2018 dapat

diketahui bahwa di antara mereka 10% yang bekerja melebihi waktu jam sekolah guna mencapai tujuan lembaga yang dipimpinnya, sedangkan 25% diantaranya kurang dari jam sekolah. Kepala sekolah bekerja tidak hanya sampai pembelajaran selesai akan tetapi seharusnya sesuai dengan jam kerja bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal tersebut menurut Kepala Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) Dinas Pendidikan Propinsi Sumatera Utara (2009) menggambarkan bahwa para kepala sekolah kurang memiliki komitmen yang kuat untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Jadi, komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan kepala sekolah tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan karena mereka tidak konsisten melaksanakan komitmen pengimplementasian penjaminan mutu pendidikan dan minim melakukan usaha tindak lanjut dalam rangka mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Hal ini juga didukung hasil penelitian Bintang (2011: 12) yang menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi yang memperlihatkan komitmen kerja kepala sekolah di kota Medan termasuk dalam kategori cukup.

Berdasarkan kajian teori di atas dapat diketahui bahwa faktor-faktor penyebab komitmen kepala sekolah tidak sesuai dengan yang diharapkan berkaitan dengan motivasi berprestasi, budaya organisasi, dan kepusan kerja masih minim tindakan. Kreitner dan Knicki (2007: 381) mengemukakan bahwa komitmen berfluktuasi sesuai dengan keadaan faktor yang mempengaruhinya, yaitu: (1). psikologis dan sosial, yang mencakup pertahanan ego, motivasi individu, dan tekanan teman sejawat; (2). organisasi, yang meliputi komunikasi,

dan situasi internal organisasi; (3). karakteristik proyek; dan (4). kontekstual. Baron dan Greenberg (1990: 173) mengemukakan beberapa faktor yang menentukan tingkat komitmen seseorang, yaitu : (1). tingkat tanggung jawab dan otonomi yang diberikan kepada seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya; (2). kesempatan bekerja di tempat lain; (3). sifat-sifat pribadi seseorang, seperti tingkat rasa puas pada pekerjaan yang ada; dan (4). situasi atau budaya organisasi, seperti kedekatan atau kebaikan pimpinan dapat membuat komitmen pegawainya menjadi tinggi.

Berdasarkan penjelasan Kreitner dan Kinicki serta Baron dan Greenberg dapat diketahui bahwa motivasi, tingkat tanggung jawab, kesempatan bekerja, kepuasan kerja merupakan sebagian dari faktor-faktor yang dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal. Allen dan Meyer (1997: 15) mengemukakan bahwa motivasi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Penjelasan Allen dan Meyer sejalan dengan penjelasan Kreitner dan Kinicki serta Baron dan Greenberg yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasan kerja. Model Loop Kinerja-Kepuasan-Usaha dari Newstrom (2007: 209) menjelaskan bahwa (1). kepuasan atau ketidakpuasan secara langsung mempengaruhi besar-kecilnya komitmen, pengunduran diri, ketidak hadiran, kelambatan, pencurian, kekerasan, dan anggota organisasi yang miskin kinerja; (2). komitmen secara langsung mempengaruhi besar-kecilnya usaha; (3). usaha secara langsung mempengaruhi kinerja; (4). kinerja secara langsung berpengaruh pada imbalan; (5). imbalan secara langsung mempengaruhi persepsi tentang keadilan imbalan, dan (6).

persepsi tentang keadilan imbalan secara langsung mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan.

Berdasarkan Model Loop Kinerja-Kepuasan-Usaha yang diuraikan di atas dapat diketahui bahwa kepuasan adalah satu-satunya faktor yang secara langsung mempengaruhi komitmen, dan komitmen juga menjadi faktor tunggal yang secara langsung mempengaruhi usaha. Jadi, jika seorang kepala sekolah mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi, maka komitmennya akan semakin kuat, dan selanjutnya komitmen yang kuat tersebut menyebabkan usaha yang dilakukan semakin besar. Sehubungan dengan komitmen; Colquitt, LePine, dan Wesson (2009: 8) mengemukakan Model Integrasi Perilaku Organisasi yang menjelaskan bahwa mekanisme organisasi yang meliputi budaya organisasi dan struktur organisasi; mekanisme kelompok yang meliputi gaya dan perilaku kepemimpinan, kuasa dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim; dan karakteristik individual yang meliputi kepribadian, nilai budaya, dan kemampuan secara langsung mempengaruhi mekanisme individual yang meliputi kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika, pembelajaran, dan pengambilan keputusan. Selanjutnya mekanisme individual tersebut secara langsung mempengaruhi hasil-hasil kerja individual yang meliputi kinerja dan komitmen organisasi.

Jadi, Model Integrasi Perilaku Organisasi menjelaskan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan yang berintikan komunikasi interpersonal mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja, dan selanjutnya motivasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen. Ivancevich, Konopaste, dan Matteson

(2007: 234) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang memberikan kepercayaan atau memberdayakan seseorang sesuai kemampuannya adalah salah satu unsur yang dapat meningkatkan komitmen. Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt, LePine, dan Wesson menjelaskan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi komitmen melalui motivasi dan kepuasan kerja, sedangkan Ivancevich, Konopaste, dan Matteson menjelaskan bahwa kepemimpinan dengan inti komunikasi interpersonal secara langsung mempengaruhi komitmen. Selanjutnya, McShane dan Glinow (2008:11) mengemukakan beberapa cara untuk membangun komitmen, yaitu: (1) keadilan dan dukungan; (2) berbagi nilai; (3) kepercayaan; (4) pengetahuan; dan (5) keterlibatan karyawan.

Pada artikel *20 Best Education Systems In The World* yang ditulis MBC Times pada bulan Februari 2017. Posisi pertama diduduki oleh sistem pendidikan Finlandia yang selalu menduduki peringkat tertinggi. Bahkan dalam sebuah survey global menyatakan, Finlandia disebut sebagai Negara dengan kualitas nomor satu di dunia. Pemerintah Negara Finlandia selalu memberikan kontribusi yang besar dalam hal pendidikan. Hal ini dikarenakan pemerintah ikut terjun langsung dalam mengawasi sistem pendidikannya. Selain Finlandia, negara Korea Selatan di posisi teratas sebagai negara dengan sistem pendidikan terbaik di dunia, lalu negara hongkong dan berbagai negara maju lainnya (Leni, 2019: 219)

Penelitian yang dilakukan oleh Sagita (2018: 79) menyatakan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan secara positif dan signifikan meningkatkan motivasi kerja. Berkaitan dengan komitmen kepala sekolah, Wau

(2012: 37-38) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan, kemampuan, iklim kerja, dan motivasi berprestasi merupakan faktor yang secara langsung mempengaruhi komitmen afektif kepala sekolah. Selain itu, juga ditemukan bahwa kepemimpinan, kemampuan, dan iklim kerja secara langsung mempengaruhi motivasi berprestasi. Enjang (2007: 46) dalam penelitiannya menemukan bahwa pengetahuan organisasi adalah suatu faktor yang secara langsung mempengaruhi komitmen kerja kepala sekolah. Siburian (2011: 133) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan variabel yang secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja kepala sekolah. Hasil-hasil penelitian tersebut di atas memberikan dukungan empiris terhadap teori yang menjelaskan bahwa budaya organisasi, komunikasi interpersonal, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan.

Jadi, uraian di atas menjelaskan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi komitmen kerja, baik yang ditemukan dari hasil penelitian maupun penjelasan teoretis. Selain itu, juga menjelaskan bahwa adanya kesenjangan antara komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan yang diharapkan dengan komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan yang dimiliki oleh kepala sekolah pada saat ini. Jika masalah tersebut tidak mendapat perhatian yang serius dan segera diatasi, akibatnya akan mempengaruhi usaha-usaha di bidang pendidikan dan merupakan sumber utama bagi penurunan mutu lulusan SD Negeri di Kabupaten Deli Serdang.

Oleh karena itu, dalam rangka mengembangkan model teori serta mengatasi permasalahan sekolah oleh kepala sekolah, perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan pada Kepala SD Negeri di Kabupaten Deli Serdang.

1.2 Identifikasi Masalah.

Komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan pada kepala sekolah dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dalam diri maupun faktor di luar diri kepala sekolah. Sehubungan dengan hal tersebut, berdasarkan teori diajukan, maka identifikasi masalah sebagai berikut: (1). Apakah ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan? (2). Apakah ada pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan? (3). Apakah ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan? (4). Apakah ada pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan? (5). Apakah ada pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap budaya organisasi? (6). Apakah ada pengaruh langsung pengambilan keputusan terhadap budaya organisasi? (7). Apakah ada pengaruh langsung kepemimpinan pembelajaran terhadap kepuasan kerja?. (8). Apakah ada

pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap budaya organisasi melalui kepuasan kerja? (9). Apakah ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan pembelajaran terhadap budaya organisasi melalui kepuasan kerja? (10). Apakah ada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja? (11). Apakah ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan pembelajaran terhadap budaya organisasi melalui motivasi kerja? (12). Apakah ada pengaruh tidak langsung motivasi berprestasi terhadap budaya organisasi melalui kepuasan kerja?.

1.3 Pembatasan Masalah.

Mengingat banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi untuk pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan sebagaimana diuraikan dalam latar belakang masalah dan identifikasi masalah, dilakukan pembatasan masalah. Penelitian ini dibatasi hanya meneliti variabel eksogen menyangkut budaya organisasi, komunikasi interpersonal, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, serta variabel endogen menyangkut komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan pada Kepala SD Negeri di Kabupaten Deli Serdang pada tahun pembelajaran 2019/2020.

Budaya organisasi diyakini berdasarkan kajian-kajian teori dan fakta di lapangan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan melalui motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja. Komunikasi interpersonal diyakini berdasarkan kajian-kajian teori dan fakta di lapangan berpengaruh langsung dan tidak langsung

terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan melalui motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja. Variabel eksogenus inilah yang diyakini berpengaruh kuat terhadap variabel endogenus berdasarkan kajian-kajian teori dan fakta di lapangan.

Selain itu, keterbatasan waktu, biaya, dan peralatan yang diperlukan untuk penelitian merupakan alasan subjektif yang digunakan sebagai dasar pembatasan penelitian. Oleh karena itu, pembatasan masalah sebagaimana tersebut di atas merupakan alasan-alasan pembatasan dalam penelitian ini.

1.4 Rumusan Masalah.

Berdasarkan pembatasan masalah yang diajukan di atas, untuk menemukan model hubungan kausal asosiatif antara budaya organisasi, komunikasi interpersonal, motivasi berprestasi, kepuasan kerja dengan komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan kepala sekolah yang adaptif diterapkan pada Sekolah Dasar, maka dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi?
2. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja?

5. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan?
6. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan?
7. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan?

1.5 Tujuan Penelitian.

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan, dalam rangka menemukan model hubungan kausal asosiatif antara budaya organisasi, komunikasi interpersonal, motivasi berprestasi, kepuasan kerja dengan komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi.
2. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap motivasi berprestasi.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja.
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan.
6. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan.

7. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan.
8. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan.

1.6 Manfaat Penelitian.

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

1. Manfaat teoritis penelitian ini antara lain:
 - a. Temuan penelitian ini adalah model teoretis komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya teori budaya organisasi, komunikasi interpersonal, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan.
 - b. Model teoretis yang didapatkan diharapkan dapat memberikan jawaban teoretis terhadap masalah komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan, sehingga dapat dijadikan model teoretis untuk meningkatkan komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan pada Kepala SD Negeri di Kabupaten Deli Serdang.
 - c. Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan bandingan bagi peneliti untuk penelitian yang relevan di kemudian hari.

2. Manfaat praktis penelitian ini mencakup:
 - a. Memberikan informasi tentang komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan pada kepala sekolah serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu: budaya organisasi, komunikasi interpersonal, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja. Sebagai bahan masukan bagi Pimpinan Dinas Pendidikan di Kabupaten Deli Serdang dalam rangka penguatan kemampuan kepala sekolah.
 - b. Memberikan umpan balik bagi kepala sekolah dalam rangka memahami komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan serta faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu: budaya organisasi, komunikasi interpersonal, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja, sehingga diharapkan dapat menstimulasi usaha mereka untuk meningkatkan komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya.
 - c. Memberikan umpan balik bagi pengawas sekolah dalam rangka melakukan pembinaan dan pengawasan serta faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu: budaya organisasi, komunikasi interpersonal, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja, sehingga diharapkan dapat menstimulasi meningkatkan komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan pada sekolah yang dibina dan diawasinya.
 - d. Memberikan umpan balik dan pertimbangan bagi Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang dalam menetapkan kebijakan-

kebijakan mutu pendidikan khususnya melalui komitmen pengimplementasian kebijakan penjaminan mutu pendidikan.

- e. Memberi umpan balik dan pertimbangan bagi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dalam menetapkan kebijakan-kebijakan penjaminan mutu pendidikan di Kabupaten Deli Serdang.

