

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sekolah Menengah Pertama adalah lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan bagi peserta didik lulusan Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah, sehingga lulusannya memiliki bekal kemampuan untuk melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Atas/Sekolah Menengah Kejuruan yang diatur berdasarkan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Penyelenggaraan Pendidikan pada Pasal 17 Ayat (3) menyebutkan bahwa pendidikan dasar termasuk Sekolah Menengah Pertama bertujuan membangun landasan bagi berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang (a) beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; (b) berakhlak mulia, dan berkepribadian luhur; (c) berilmu, cakap, kritis, kreatif, dan inovatif; (d) sehat, mandiri, dan percaya diri; (e) toleran, peka sosial, demokratis, dan bertanggung jawab. Pencapaian pendidikan yang bermutu di landasi oleh kinerja guru yang bermutu, handal, dan professional. Guru merupakan tenaga professional yang memiliki dedikasi dan tanggungjawab penuh atas pelaksanaan proses pembelajaran yang menjadi penentu kualitas pendidikan.

Guru sebagai individu maupun kelompok, memiliki kedudukan yang strategis dibandingkan dengan sumber daya organisasi lainnya seperti, gedung, mesin dan lainnya. Sumber daya manusia (guru) dalam berbagai dimensinya, merupakan motor yang mampu mengerakkan visi dan misi sekolah menjadi nyata. Sebagai anggota ASEAN, Indonesia sendiri ternyata masih berada di bawah negara tetangga

Malaysia dalam dunia pendidikan. Berikut peringkat pendidikan negara-negara ASEAN seperti dilansir Deutsche Welle. Saat ini Indonesia berada di posisi 108 di dunia dengan skor 0,603. Secara umum kualitas pendidikan di tanah air berada di bawah Palestina, Samoa dan Mongolia. Hanya sebanyak 44% penduduk menuntaskan pendidikan menengah. Sementara 11% murid gagal menuntaskan pendidikan alias keluar dari sekolah, sedangkan Malaysia dengan tingkat literasi penduduk dewasa yang mencapai 94%, tidak heran jika Malaysia mampu membukukan skor 0,671 di Indeks Pendidikan UNDP. Negeri jiran itu menempati posisi 62 dalam daftar pendidikan terbaik di dunia dan ketiga di ASEAN.

Sementara itu, Human Development Report (HDR), United Nation Development Programme (UNDP) melaporkan bahwa pada 2011, peringkat Indeks Pengembangan Manusia (Human Development Index) Indonesia meliputi peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan, dan penghasilan per kepala berada di urutan 124 dari 183 negara yang ada di dunia. Kondisi ini jauh berada di bawah Singapura (26), Brunei Darussalam (33), Malaysia (61), Thailand (103), Filipina (112), dan sedikit lebih baik dibandingkan Vietnam (128) dan Myanmar (149). Begitu juga untuk Indeks Pembangunan Pendidikan (Education Development Index) untuk semua (education for all) di Indonesia menurun dari peringkat 65 pada 2010 ke peringkat 69 pada 2011.

Berdasarkan data dalam Education For All (EFA) Global Monitoring Report (2011): The Hidden Crisis, Armed Conflict and Education yang dikeluarkan UNESCO, Indeks Pembangunan Pendidikan Indonesia pada 2008 adalah 0,934 (rangking 69 dari 127 negara). Posisi ini jauh tertinggal dari Brunei Darussalam

(peringkat 34) dan Jepang (rangking 1 dunia). Adapun Malaysia berada di peringkat 65, Filipina (85), Kamboja (102), India (107), dan Laos (109).

Pendidikan tingkat SD, SMP dan SMA, Badan Penelitian dan Pembangunan (Balitbang) Kemdiknas (2003) melaporkan bahwa dari 20.918 SMP yang ada, hanya 8 sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori The Middle Years Program (MYP). Sementara itu, dari 8.036 SMA, hanya 7 sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori The Diploma Program (DP). Dibandingkan dengan negara Asia lainnya, menurut survei Political and Economic Risk Consultant (PERC), kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan ke-12 dari 12 negara, berada di bawah Vietnam. Akibat rendahnya kualitas pendidikan, maka Indonesia memiliki daya saing yang rendah, yaitu hanya menduduki urutan ke-37 dari 57 negara yang disurvei (The World Economic Forum Swedia Report, 2000). Indonesia pun hanya berpredikat sebagai follower bukan sebagai leader teknologi dari 53 negara di dunia.

Sebagai satu provinsi di Indonesia, dunia pendidikan di Aceh juga sarat dengan masalah. Memang kalau dibandingkan dengan pendidikan di 33 provinsi lainnya di Indonesia, indikator tingkat pendidikan penduduk Aceh seperti angka partisipasi kasar (APK), angka melek huruf (AMH), angka rata-rata lama sekolah (ARLS), dan angka partisipasi murni (APM) sudah jauh lebih baik dan bahkan berada di atas level nasional, namun kualitas pendidikan Aceh masih sangat memprihatinkan. Di samping itu, pemerintah Aceh juga belum mampu mewujudkan pemerataan pembangunan sektor pendidikan antar kabupaten/kota di Aceh. Rendahnya tingkat APK, APM, ARLS dan APM di sebagian kabupaten/kota di Aceh, khususnya di kabupaten yang baru dimekarkan telah menyebabkan tingkat

kemiskinan masyarakat di kawasan tersebut sangat tinggi, yaitu melebihi 20% atau di atas tingkat kemiskinan nasional, 14,44%.

Aceh yang mendapat jatah dana pembangunan nomor tiga terbesar di Indonesia, yaitu Rp 11,9 triliun pada 2010 dan Rp 9,6 triliun pada 2011 (penerima APBD nomor tiga terbesar di Indonesia), namun alokasi minimal 20% dari APBA tersebut untuk memajukan bidang pendidikan belum mampu mendongkrak mutu pendidikan Aceh. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Aceh anjlok dari peringkat 17 pada 2009 ke peringkat 27 pada 2010, salah satunya akibat rendahnya mutu pendidikan di Aceh. Berdasarkan data Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) Kemdiknas (2012), tingkat kelulusan siswa SMP di Aceh pada 2012 mencapai 99,42% (rangking 21 nasional) dan MTs 99,27% (rangking 26). Kelulusan siswa tingkat SMA jurusan IPA 99,75% (rangking 23) dan SMA jurusan IPS 98,81% (rangking 25 nasional). Tingkat kelulusan siswa MA jurusan IPA 99,78% (rangking 17), MA jurusan IPS 98,21% (rangking 18). Dan, tingkat kelulusan pada jenjang SMK 98,59% (rangking 26) dari 33 provinsi di Indonesia.

Berdasarkan kelulusan Ujian Nasional (UN), peringkat pendidikan Aceh sudah sangat menggembirakan. Pada 2015 lalu, misalnya, kelulusan SMP/MTs mencapai 99,38%, SMA/MA IPA 99,76%, dan SMA/MA IPS mencapai 98,89% dengan rangking 21 dari seluruh provinsi di Indonesia. Namun bila capaian itu kita bandingkan dengan daya saing lulusan terjadi kontradiksi. Rangking nilai yang diperoleh SMA/MA/SMK yang mengikuti SMPTN di berbagai perguruan tinggi di seluruh Indonesia pada 2015 untuk IPA menduduki rangking 31 (di bawah Papua), dan untuk IPS menduduki rangking 25. Dari data yang dikemukakan oleh Depdiknas tersebut guru adalah merupakan bagian yang terdepan untuk perbaikan dan

peningkatan mutu pendidikan yaitu khususnya di sekolah menengah pertama. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengembangan kinerja guru adalah menjadi skala prioritas untuk penataan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah menengah pertama. Hal ini, tentu menjadi suatu program dasar bahwa kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh mutu kinerja dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru yang berkualitas tinggi.

Kinerja dapat diartikan seluruh potensi yang dilakukan untuk menyelesaikan seluruh tugas-tugas atau perencanaan dengan mengupayakan sumber daya yang dimiliki sehingga mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Sebanyak tujuh provinsi mendapat nilai terbaik dalam penyelenggaraan uji kompetensi guru (UKG) tahun 2015. Nilai yang diraih tersebut merupakan nilai yang mencapai standar kompetensi minimum (SKM) yang ditargetkan secara nasional, yaitu rata-rata 55. Tujuh provinsi tersebut adalah DI Yogyakarta (62,58), Jawa Tengah (59,10), DKI Jakarta (58,44), Jawa Timur (56,73), Bali (56,13), Bangka Belitung (55,13), dan Jawa Barat (55,06). Uji kompetensi guru (UKG) tahun 2015 menguji kompetensi guru untuk dua bidang yaitu pedagogik dan profesional. Rata-rata nasional hasil UKG 2015 untuk kedua bidang kompetensi itu adalah 53,02. Selain tujuh provinsi di atas yang mendapatkan nilai sesuai standar kompetensi minimum (SKM), ada tiga provinsi yang mendapatkan nilai di atas rata-rata nasional, yaitu Kepulauan Riau (54,72), Sumatera Barat (54,68), dan Kalimantan Selatan (53,15).

Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Kemendikbud, Sumarna Surapranata mengatakan, jika dirinci lagi untuk hasil UKG untuk kompetensi bidang pedagogik saja, rata-rata nasionalnya hanya 48,94, yakni berada di bawah standar kompetensi minimal (SKM), yaitu 55. Bahkan untuk bidang

pedagogik ini, hanya ada satu provinsi yang nilainya di atas rata-rata nasional sekaligus mencapai SKM, yaitu DI Yogyakarta (56,91).

Kinerja guru didasari oleh kompetensi professional mengajar yang mencerminkan kebutuhan mutlak yang harus dimiliki semua guru. Pasal 4 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 35 tahun 2010 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya menyatakan bahwa penilaian kinerja guru yang didasarkan pada peraturan menteri ini berlaku secara efektif mulai tanggal 01 Januari 2013. Lebih lanjut, dari hasil penelitian Ngatmini (2013:1) menemukan bahwa kinerja guru (melalui indikator-indikator pengetahuan, sikap, keahlian) berpengaruh positif terhadap kualitas pendidikan di SMP Negeri Kabupaten Jepara. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa kinerja guru memiliki peran penting dalam mempengaruhi perbaikan kualitas pendidikan.

Hasil penelitian Yusrizal (2015:1) menyimpulkan bahwa Kinerja guru SMP Negeri 2 Kota Banda Aceh berada pada kategori baik (rerata = 100,93 dari skor maksimum 119). Kinerja guru tersebut antara lain disebabkan oleh faktor kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kreativitas, tanggung jawab, kerjasama, disiplin kerja, dan loyalitas guru. Terdapat pengaruh signifikan kemampuan mengajar guru terhadap kinerja guru sekolah dasar. Terdapat pengaruh yang signifikan persepsi tentang lingkungan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar.

Rendahnya Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) Provinsi Aceh tahun 2016 ini sangat memprihatinkan. Dari hasil UKG, baik Uji Kompetensi Awal (UKA) guru sebelum sertifikasi, maupun hasil UKG setelah melalui Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) beberapa waktu lalu, menunjukkan bahwa nilai rata-rata UKG

Provinsi Aceh jauh di bawah nilai rata-rata nasional, yaitu 36,1 pada UKA. Sementara, nilai rata-rata nasional adalah 42,55. Nilai UKG akhir Aceh pun sangat rendah, yaitu 37,62. Sementara, nilai rata-rata nasional adalah 43,84. Dengan nilai tersebut, Aceh hanya menempati peringkat 28 pada UKA, dan peringkatnya melorot menjadi 32 pada UKG. Kualitas dan kinerja guru sangat mempengaruhi terhadap mutu siswa. Jika kualitas kinerja guru baik maka siswa yang di hasilkan bisa jauh lebih baik. Sebaliknya jika kualitas kinerja guru rendah maka kualitas siswa yang dihasilkan juga akan rendah.

Kinerja guru yang berpotensi akan menghasilkan berbagai model, metode, dan pembelajaran yang inovatif, sehingga mempengaruhi mutu pendidikan. Pemberdayaan performa guru yang berpotensi melalui pelatihan, kualifikasi pendidikan melakukan penelitian kelas, persiapan silabus, membuat rencana pembelajaran yang ideal dan berbagai karya ilmiah menunjang peningkatan mutu pendidikan. Selanjutnya, Azwar (2015:138-147) dalam penelitiannya menyimpulkan sertifikasi dan kinerja guru di SMP Negeri Banda Aceh yang terdiri dari 141 guru sekolah menengah pertama (SMP) dan 26 responden dari kepala sekolah menengah menyatakan unsur pengembangan profesi mutu guru pendidikan menengah masih sangat kurang.

Hasil evaluasi terhadap 3 (tiga) komponen pengembangan profesi yang meliputi pelatihan, prestasi akademik, dan pengembangan karya profesi menunjukkan nilai kecenderungan pada kategori sangat kurang. Pada kegiatan ilmiah, pengalaman mengurus organisasi, dan penghargaan di bidang pendidikan menunjukkan kecenderungan mutu guru terhadap ketiga komponen tersebut berada pada kategori sangat kurang. Hasil penjarangan data yang menunjukkan bahwa

masih terdapat 43,6 % guru yang tidak pernah mengikuti kegiatan ilmiah berupa seminar dan tentu ilmiah lainnya, terdapat 29,64 % yang tidak pernah menjadi pengurus organisasi, dan 82,6 % guru yang belum pernah menerima penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan.

Hasil penelitian Kusumayani (2013:1) menyimpulkan bahwa kontribusi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja guru, dan komitmen kerja guru terhadap kinerja guru di Kota Amlapura, bahwa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru di antara lain; perilaku kepemimpinan kepala Sekolah, iklim organisasi sekolah, profesionalisme guru, dan kepuasan kerja guru semua variable berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru sangat mempengaruhi perubahan pendidikan dalam pencapaian pendidikan menengah. Perubahan ini diharapkan siswa memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan dasar.

Sementara, hasil penelitian Ningrum (2016:1) menyimpulkan kinerja guru negeri Singraja bahwa tingkat kinerja guru berada pada kategori tinggi (35,668 %), kategori cukup (49,000 %), dan kurang (12,336%). Dengan demikian di simpulkan bahwa kinerja guru negeri Singraja cenderung cukup. Pada penelitian ini variabel yang terkait mempengaruhi kinerja guru adalah pengetahuan manajemen berbasis sekolah (MBS), dan kemampuan supervisi kepala sekolah. Kinerja guru yang menjadi indikator dalam penelitian ini adalah (1) penyusunan rencana pembelajaran, (2) interaksi dalam belajar mengajar, (3) penilaian peserta didik; disiplin; (4) tindak lanjut penilaian; (5) bimbingan kepala sekolah; (6) hubungan dan kerjasama; (7) disiplin; (8) loyalitas

Upaya untuk meningkatkan kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai variabel. Banyak peneliti menemukan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh bermacam variabel dan sangat bervariasi. Bahkan, banyak peneliti menjelaskan variabel-variabel tersebut dengan modelnya masing-masing, dan digambarkan dengan model kausalitas antar variabel yang diteliti. Hasil penelitian yang dikembangkan oleh Colquitt, Lepine, dan Wasson (2015:16) memberikan sebuah model konseptual bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa kelompok variabel, yakni mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, karakteristik individu, dan mekanisme individual. Mekanisme organisasi adalah budaya organisasi dan struktur organisasi. Mekanisme kelompok adalah kepemimpinan (gaya dan perilaku), kepemimpinan (kekuasaan dan pengaruh), tim (proses), dan tim (karakteristik). Yang termasuk ke dalam variabel karakteristik individu adalah nilai-nilai budaya dan kepribadian dan kemampuan. Sementara yang termasuk variabel mekanisme individual terdiri dari komponen kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, dan pembelajaran dan pengambilan keputusan.

Newstrom (2006:145) dikenal dengan *Integrative Model of Organizational Behavior*, mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja secara langsung bukanlah kepuasan kerja, melainkan kepuasan kerja menjadi variabel outcomes. Lebih lanjut Newstrom menyebutkan kinerja dan kepuasan kerja adalah variabel endogen yang dipengaruhi oleh beberapa variabel eksogen. Sementara itu, Colquitt memandang bahwa kinerja sebagai hasil akhir sebagai variabel endogen yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Dalam hal ini, Colquitt tidak menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel yang selevel dengan kinerja.

SMP Negeri Kota Banda Aceh, sering terungkap di kalangan guru adanya rasa puas dalam melaksanakan tugasnya. Rasa seperti ini sebaiknya selalu dirasakan oleh setiap guru di lingkungan SMP Negeri Kota Banda Aceh. Sebab, perasaan demikian dalam bekerja merupakan hasil kepuasan kerja yang diperoleh guru. Kepuasan kerja biasanya selalu melahirkan komitmen kuat, sehingga guru memiliki keinginan untuk bertahan pada SMP Negeri Kota Banda Aceh tempat ia bekerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru baik dari dalam diri maupun dari luar diri guru tersebut. Dalam penelitian ini faktor yang mempengaruhi kinerja, berdasarkan faktor dari luar diri yaitu Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi dan iklim organisasi, sedangkan faktor dari dalam diri guru adalah kepuasan kerja. Kaitan antara tiap faktor terhadap kinerja akan dibahas lebih lanjut dibawah ini.

Faktor pertama yang dibahas di dalam penelitian ini adalah faktor kepemimpinan transformasional kepala sekolah menengah pertama di Wilayah Kota Banda Aceh yang masih rendah. Kepala sekolah merupakan *decision maker* dan menjadi rujukan semua kebijakan dalam sekolah, termasuk didalamnya para guru dalam melaksanakan tugasnya dan menjalankan kewajiban yang diembannya. Ditambahkan menurut Peraturan Menteri No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah.

Kepemimpinan termasuk faktor yang dapat saja mempengaruhi kepuasan kerja guru. Kepemimpinan menjadi faktor yang mempengaruhi guru dalam bekerja. Ada kepemimpinan yang sering dicemoohkan para guru dan ada juga yang disenangi guru dalam keseharian menjalankan tugas-tugasnya. Kepemimpinan yang tidak disenangi biasanya membuat para guru tidak puas dalam bekerja. Pekerjaannya

diselesaikan dengan terpaksa agar bebas dari tugas yang diemban. Namun pekerjaan tersebut tidak dibarengi dengan rasa puas. Sering sekali pekerjaan diselesaikan dengan perasaan tidak senang, tidak nyaman, dan mengecewakan. Kepuasan kerja perlu tercipta pada setiap guru SMP Negeri Kota Banda Aceh.

Kepemimpinan pada sebuah sekolah menengah, seperti SMP Negeri Kota Banda Aceh berbeda-beda setiap kepemimpinan. Kepemimpinan yang diterapkan tentunya direspon secara berbeda pula oleh guru yang ada di masing-masing SMP Negeri Kota Banda Aceh. Ada kepemimpinan yang menyenangkan bagi guru, dan ada pula yang tidak menyenangkan. Kepemimpinan yang menyenangkan berkemungkinan mempengaruhi kepuasan guru dalam bekerja. Demikian sebaliknya, kepemimpinan yang tidak menyenangkan akan mempengaruhi guru tidak puas dalam bekerja. Bahkan ketidakpuasan bagi guru dapat memberi pengaruh kepada kinerjanya. Guru yang mengalami ketidakpuasan dalam bekerja secara berkepanjangan dapat saja mengakibatkan komitmen semakin rendah. Akibatnya, guru yang seperti ini dapat saja meminta permohonan pindah pada sekolah lain untuk memperoleh kepuasan dan ketenangan dalam bekerja.

Luthans (2006:321) menjelaskan bahwa: “Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) adalah metode atau strategi pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang-orang tersebut mau melakukan atau mengikuti keinginan pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi, meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi”. Oleh karena itu, pimpinan sebaiknya mampu menciptakan situasi kerja yang menyenangkan. Situasi kerja yang menyenangkan dapat diciptakan melalui kepemimpinan yang sedang dijalankan.

Kepemimpinan yang menyenangkan, tentu dapat mempengaruhi bawahannya secara cepat untuk mengikuti keinginannya dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Gaya kepemimpinan pada sekolah yang baik adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi guru dan pegawai atau bawahannya dalam mencapai tujuan perguruan tinggi dengan dibarengi rasa puas dalam bekerja.

Hasil penelitian yang dikemukakan oleh Situmorang (2015:119) menyimpulkan Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh Budaya Organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin pada satu organisasi dipengaruhi oleh budaya yang ada pada organisasi tersebut. Jika dipandang organisasi itu adalah SMP Negeri Kota Banda Aceh, gaya kepemimpinan sekolah tersebut berbeda-beda dan bergantung budaya yang telah tercipta di lingkungan sekolah.

Factor berikutnya yang mempengaruhi kinerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh adalah Budaya Organisasi. Gibson (2009:219) mendefinisikan bahwa: “budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi”. Budaya yang berlangsung pada sebuah organisasi berbeda-beda. Misalnya, sekolah menengah negeri yang satu berbeda budayanya dengan sekolah menengah swasta. Karena perbedaan tersebut bergantung pada masing-masing perguruan tinggi dengan pengalaman, ciri-ciri dan norma-norma yang berbeda-beda. Hal ini dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan masing-masing SMP Negeri Kota Banda Aceh, akan berbeda.

Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku anggota didalam organisasi tersebut dengan menanamkan nilai-nilai dan sikap para

anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi mampu beroperasi ketika ada nilai yang diyakini bersama. Nilai-nilai itu akan membimbing perilaku anggotanya disetiap proses aktivitasnya. Budaya organisasi lebih menekankan pada sistem nilai bersama (*sharing values*) yang tumbuh dan berkembang dalam sebuah organisasi yang dijadikan acuan seluruh anggota sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Nilai-nilai (*values*) merupakan prinsip sosial, tujuan dan standar yang dianut dalam suatu budaya.

Sedangkan asumsi menunjukkan apa yang diyakini oleh individu dan mempengaruhi persepsi, cara berpikir dan merasakan sesuatu. Nilai-nilai serta perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk perusahaan, budaya organisasi merupakan salah satu strategi untuk memotivasi bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal, karena budaya organisasi yang baik dengan sendirinya akan memberikan suatu masing-masing individu dalam perusahaan baik dari tingkat bawah sampai tingkat atas untuk mewujudkan tujuan Organisasi.

Budaya organisasi di sekolah disebut budaya organisasi sekolah. Setiap sekolah mempunyai budaya organisasinya sendiri baik dari dimensi konsep, perilaku maupun fisik-material. Sekolah sebagai lembaga pendidikan mengembangkan budaya organisasi yang positif bagi warga sekolah. Budaya organisasi sekolah akan memberi arah (*direction*) kepada warga sekolah, tak terkecuali guru, untuk mencapai tujuan yang tercermin dalam visi dan misi sekolah (Depdiknas, 2003). Guru sebagai makhluk sosial tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang ada di lingkungan sekolahnya. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara guru berperilaku, orientasinya terhadap tugas, cara bermitra dengan teman sejawat, dan cara

memandang masa depan dengan wawasan yang ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya. Norma, nilai dan kepercayaan setiap individu pada suatu organisasi menjadi suatu budaya di organisasi tersebut.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu lembaga pendidikan dalam memberikan kepastian kepada seluruh guru untuk berkembang bersama guna menciptakan kinerja yang baik dan berorientasi terhadap tercapainya keberhasilan pendidikan di sebuah lembaga. Pendapat tentang budaya organisasi mempengaruhi kinerja guru diperkuat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Bustomi (2011) yang menyimpulkan pengaruh langsung sebesar 7,90 %. Pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebesar 2,50 %.

Hasil penelitian Gupta (2017: 314) menyimpulkan Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi, kepercayaan, nilai-nilai dan norma yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Karyawan adalah kunci utama dari suatu organisasi. Keberhasilan dan pertumbuhan organisasi tergantung pada seberapa efektif dan efisien kinerja karyawan dan salah satu variable yang mempengaruhinya adalah budaya organisasi karyawan. Hasil penelitian Supramanto (2015: 17) menyimpulkan bahwa budaya organisasi, kepribadian dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Guru baik secara individu atau bersama-sama. Studi ini secara kuantitatif dan kualitatif mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja sebanyak 0,364 %.

Iklm organisasi juga merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kinerja guru. Iklm organisasi yang bersifat terbuka di sekolah akan menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja guru khususnya secara optimal. Setelah adanya keterbukaan diantara masing-masing guru atas kelemahan kinerja, dan

masalah-masalah yang tengah dihadapi di sekolah tentu akan muncul cara yang efektif dalam penyelesaiannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan iklim organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik.

Sekolah merupakan organisasi atau wadah untuk bekerja sama dalam upaya melakukan pekerjaan berkaitan dengan aktivitas pendidikan. Eksistensi sekolah tidak terlepas dari pengaruh lingkungan internal dan eksternal sekolah. Untuk itu, tiap sekolah mempunyai iklim organisasi yang berbeda dengan sekolah lainnya. Iklim itu dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung dan tergantung bagaimana cara mengaturnya. Biasanya organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, hal ini agar organisasi dapat bertahan dan mencapai tujuan organisasi.

Iklim organisasi sangat berkaitan dengan persepsi anggota yang berada di dalam organisasi tersebut. Thoha (2008:149) beranggapan bahwa persepsi timbul karena ada dua faktor, yaitu faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal diantaranya karena proses pemahaman sesuatu, termasuk di dalamnya sistem nilai, kepercayaan, dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai. Sedangkan faktor eksternal berupa lingkungan meliputi semua proses yang dilakukan seseorang dalam memahami informasi mengenai lingkungannya. Proses pemahaman ini melalui penglihatan, pendengaran, perasaan, dan penciuman. Hal ini sejalan dengan pendapat Sagala (2015:117) menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung.

Faktor berikutnya yang menjadi pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja yang dirasakan guru

bukanlah satu variabel bebas yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Kepuasan kerja guru tentu berkaitan dengan berbagai faktor lain dalam sebuah sistem perguruan tinggi. Sering dijumpai guru mengeluh dengan fasilitas, sifat-sifat yang berbeda dalam sebuah sistem, fasilitas yang diperoleh, bahkan kepemimpinan yang ia rasakan.

Studi pendahuluan pada beberapa SMP Negeri yang ada di Kota Banda Aceh dan merujuk pada hasil UKG Guru menunjukkan adanya sebagian guru yang memiliki kinerja rendah, ini dilaksanakan pada bulan Agustus 2019 terhadap 98 orang guru SMP yang ada di Empat Kecamatan Kota Banda Aceh yaitu: (1) Kecamatan Kuta Alam orang 35 guru, (2) Kecamatan Baiturrahman 32 orang guru, (3) Kecamatan Ulee Kareng 17 orang guru dan (4) Kecamatan Lueng Bata 14 orang guru. Ditemukan masalah pada kinerja guru yang dipaparkan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Kinerja Guru di SMP Negeri Kota Banda Aceh

No	Uraian	Jumlah Guru	Presentase
1	Guru tidak memberikan pelayanan terbaik	47	48%
2	Tanggungjawab guru dalam bekerja rendah	49	50%
3	Persiapan media ajar guru rendah	42	43%
4	Tingkat kedisiplinan guru rendah	58	59%
5	Kerjasama antar guru rendah	53	54%
6	Keinginan guru untuk berprestasi dan mengembangkan diri rendah	41	42%

Berdasarkan fenomena di atas, penyebab rendahnya kinerja guru antara lain adalah: (1) Belum maksimalnya penataan dan pengembangan sistem manajemen disekolah, (2) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang belum maksimal, sehingga masih banyak guru yang tidak mengerjakan tugas tepat waktu, (3) Budaya Organisasi dan tata kerja yang belum sepenuhnya dapat memenuhi

prinsip-prinsip organisasi yang tepat jumlah sesuai dengan cakupan tugas dan fungsinya, (4) Masih lemahnya iklim organisasi guru dilingkungan sekolah, dan (5) Belum maksimalnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) dalam bekerja dikarenakan kepuasan kerja dan keinginan guru untuk berprestasi dan mengembangkan diri masih rendah.

Guru memiliki kinerja yang baik adalah guru yang mempunyai kemampuan dalam menjalankan tugas dan kewajiban terhadap organisasinya dengan bekerja sungguh-sungguh, memberikan pelayanan terbaik terhadap instansi tempat ia bekerja, proaktif membenahi diri sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi, menerima tugas tambahan selain tugas pokok yang telah ada, memberi pelayanan terbaik terhadap instansi, selalu menjaga nama baik instansi, menghindari diri dari perbuatan tercela, dan bangga dengan profesinya sebagai pegawai.

Rothwell (2015: 79) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (1) *data and information*, (2) *resources, tools, and environmental support*, (3) *consequences, incentives, and reward*, (4) *skill and knowledge*, (5) *individual capacity*, (6) *motives*. Ditambahkan oleh Colquitt, Lepine dan Wesson (2015: 27) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (1) mekanisme individu meliputi kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan, dan pengambilan keputusan, (2) karakteristik individu meliputi kepribadian dan nilai-nilai budaya dan kemampuan, (3) mekanisme tim meliputi karakteristik tim, proses tim dan komunikasi, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, perilaku dan gaya kepemimpinan), dan (4) mekanisme organisasi meliputi struktur organisasi dan budaya organisasi.

Cheney and Stone (2012: 183) menyatakan *performance* berkaitan dengan individual variabel dan situational variabel. Individual variabel mencakup sikap, karakteristik kepribadian, karakteristik fisik, motivasi, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman dan personal variabel. Sedangkan situational variable terdiri dari physical dan job variable, di antaranya metode kerja, ruang dan susunan kerja, serta lingkungan fisik, dan *organization and social variable*, yaitu karakter organisasi, pelatihan dan supervisi, tipe intensif dan kompensasi (gaji dan promosi), serta lingkungan social.

Hasil penelitian seperti yang dijelaskan oleh beberapa ahli diatas, menemukan beberapa variabel yang berpengaruh langsung dan tidak langsung dengan kinerja adalah: (1) kepemimpinan transformasional, (2) budaya organisasi, (3) iklim organisasi, (4) kepuasan kerja, dan variabel-variabel ini layak untuk dapat diteliti. Menurut beberapa teori, variabel kinerja banyak dipengaruhi oleh variabel lain seperti motivasi kerja, struktur organisasi, kompensasi, penerimaan insentif, baik secara langsung maupun tidak langsung, hal ini seperti yang disebutkan oleh: (1) Coulquitt, Lepine, dan Wesson (2015: 178) bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi dalam hal lain, juga mengatakan kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan dan kemampuan kognitif secara tidak langsung, (2) Griffin mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi (3) Jex mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan kognitif, (4) Ivancivich & Kono Paske juga menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan (5) Kreitner & Kinichi juga menemukan bahwa kemampuan kognitif berpengaruh terhadap motivasi, dan motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pemikiran di atas, penulis ingin mengkaji lebih mendalam pada variabel-variabel tersebut dengan posisi kinerja sebagai variabel *outcomes* yang dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan iklim organisasi. Dimana kinerja itu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja, yang oleh Newstrom menempatkan variabel kepuasan kerja itu sendiri sebagai variabel *outcomes*. Oleh karena itu, penulis ingin mengetahui bagaimana pengaruh dan hubungan secara kausalitas semua variabel tersebut terhadap kinerja guru di Kota Banda Aceh yang telah berlangsung selama ini. Untuk memperoleh jawaban secara empiris, peneliti berkeinginan melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kota Banda Aceh”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, menjelaskan secara konkrit bahwa kinerja Guru SMP Negeri Kota Banda Aceh dapat dipengaruhi oleh banyak variabel. Guru merupakan tenaga profesional yang melaksanakan peran di sekolah sebagai pendidik dan pengajaran. Kinerja Guru SMP Negeri Kota Banda Aceh merupakan variabel penentu apa yang harus ditingkatkan agar seluruh Guru SMP Negeri Kota Banda Aceh dapat mensukseskan pencapaian tujuan yang diinginkan. Kinerja guru dapat dipandang sebagai variabel endogen dan sering sekali dipengaruhi oleh berbagai variabel lain. Sehingga, banyak hasil-hasil penelitian menggambarkan hubungan secara kausalitas antar variabel terhadap kinerja dengan model yang berbeda-beda

Model yang dikemukakan oleh Colquitt, LePine dan Wesson menemukan bahwa terdapat banyak variabel yang memberikan pengaruh terhadap kinerja. Variabel kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika dan pengambilan keputusan adalah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja. Sementara budaya organisasi, struktur organisasi, gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuatan dan pengaruh kepemimpinan transformasional, proses dan karakteristik tim, serta karakteristik individu, adalah variabel-variabel yang memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja. Jika dipandang, SMP Negeri Kota Banda Aceh adalah sebuah organisasi, maka kinerja guru merupakan variabel yang akan dipengaruhi oleh berbagai variabel lain di lingkungan sekolah.

Colquitt, LePine dan Wesson, menggambarkan sebuah paradigma dari hasil penelitiannya adalah menempatkan *Job Performance* dan *Organizational Commitmen* sebagai variabel *outcomes* yang dipengaruhi langsung oleh *Job Satisfaction*. Paradigma ini bertentangan dengan hasil penelitian Li-Cuan Chu, dan Chun-Che Lai, dimana *Job Performance* dan *Organizational Commitment* berada pada tingkat variabel yang berbeda. Komitmen organisasi menjadi variabel yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja. Komitmen organisasi tidak berada pada satu selevel dengan dengan *Job Performance*. Pada konsep ini, komitmen organisasi dipengaruhi oleh job Satisfaction, dan selanjutnya komitmen ini memberi pengaruh secara langsung juga kepada kinerja. Sementara, John W Newstrom menjelaskan bahwa Job Satisfaction adalah variabel pada level outcomes.

Pertentangan ketiga paradigma hasil penelitian di atas, memberikan suatu inspirasi bagi peneliti untuk menyusun paradigma baru dan ingin membuktikan besarnya pengaruh antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung. Peneliti ingin menggambarkan besarnya pengaruh antar variabel eksogen (seperti budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan besarnya pengaruh variabel eksogen tersebut terhadap variabel endogen (kinerja guru). Mengingat persoalan kinerja guru merupakan hal yang mendesak untuk dilakukan pengkajian, maka peneliti ingin melakukan suatu penelitian untuk memperoleh satu model teori baru dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri Kota Banda Aceh.

1.3. Pembatasan Masalah

Kinerja Guru SMP Negeri Kota Banda Aceh merupakan variabel yang perlu untuk dianalisis dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Kinerja Guru menjadi suatu alasan yang mendesak untuk dikaji dengan harapan memberikan kontribusi signifikan dalam pencapaian tujuan pendidikan di Kota Banda Aceh.

Hasil pemikiran dan hasil berbagai penelitian yang telah ditemukan, memberikan banyak variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Hingga saat ini variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja terus bertambah dan lahir dengan berbagai nilai koefisien. Ada variabel yang ditemukan memberikan pengaruh kuat secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja guru. Banyak pula variabel yang memberikan pengaruh secara lemah terhadap kinerja guru. Semua variabel tersebut dipelajari secara kausalitas terhadap kinerja guru. Sehingga sekolah di SMP Negeri Kota Banda Aceh mencoba mengarahkan program-program kerja guru yang

relevan dengan hasil-hasil penelitian tersebut. Namun demikian, variabel yang mempengaruhi kinerja dosen terus menimbulkan pertanyaan baru dengan tawaran konseptual atau paradigma kajian yang berbeda.

Berdasarkan alasan di atas, penelitian ini mencoba menganalisis dalam satu kerangka paradigma penelitian pada 4 (empat) variabel eksogenus yang diestimasi mempengaruhi variabel endogenus, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Adapun variabel-variabel yang menjadi batasan kajian dalam penelitian ini adalah kinerja guru (*Job Performance*), kepemimpinan Transformasional (*Leader Style*), dan budaya organisasi (*Culture Organizational*), Iklim organisasi (*Climate Organizational*), dan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*). Variabel ini, merupakan variabel yang sangat riskan dan diperbincangkan pada setiap sekolah, khususnya di SMP Negeri Kota Banda Aceh. Kinerja guru yang lemah sering dialasankan karena kepemimpinan dan budaya yang diciptakan di SMP Negeri Kota Banda Aceh kurang mendukung. Sehingga, dianggap banyak guru tidak puas dalam bekerja dan melemahnya komitmen terhadap lembaga, yang kemudian berdampak kepada kinerja guru menjadi buruk. Oleh karena itu, variabel penelitian ini hanya terbatas pada lima variabel yang telah diuraikan di atas.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan transformasional kepala sekolah pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh?.

2. Apakah Budaya organisasi pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh?.
3. Apakah Iklim organisasi pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh?.
4. Apakah Kepemimpinan transformasional pengaruh langsung dan tidak langsung positif terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh?.
5. Apakah Budaya organisasi pengaruh langsung dan tidak langsung positif terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh?.
6. Apakah Iklim organisasi pengaruh langsung dan tidak langsung positif terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh?.
7. Apakah Kepuasan kerja pengaruh langsung positif terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh?.

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dengan rumusan masalah dapat ditentukan tujuan penelitian ini, adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menemukan:

1. Pengaruh langsung positif Kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh.
2. Pengaruh langsung positif Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh.
3. Pengaruh langsung positif Iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh.
4. Pengaruh langsung dan tidak langsung positif Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh.

5. Pengaruh langsung dan tidak langsung positif Budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh.
6. Pengaruh langsung dan tidak langsung positif Iklim organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh.
7. Pengaruh langsung positif Kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini melakukan kajian terhadap lima variabel yang mempengaruhi satu sama lain secara kausalitas. Hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoretis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi secara langsung terhadap pengembangan teori manajemen berupa sebuah model kausalitas yang mendeskripsikan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Guru SMP Negeri Kota Banda Aceh. Model ini diharapkan mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel kinerja guru.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan peningkatan wawasan dan memperkaya kajian manajemen dengan suatu teori baru, sehingga menjadi suatu pedoman bagi sekolah pada umumnya, dan khususnya kepada SMP Negeri Kota Banda Aceh dalam upaya peningkatan kinerja guru.

- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai suatu temuan ilmiah yang memperkaya publikasi ilmiah di kalangan sekolah tentang upaya peningkatan kinerja guru di SMP Negeri Kota Banda Aceh.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini adalah memberikan sebuah model kausalitas antar variabel terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh. Dengan model yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi pedoman bagi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Khususnya, model ini dapat menjadi pedoman bagi SMP Negeri Kota Banda Aceh dalam upaya peningkatan kinerja guru di masa yang akan datang.
- b. Dari hasil analisis data yang diperoleh, diharapkan menunjukkan bukti empiris bahwa kinerja guru SMP Negeri Kota Banda Aceh dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Guru SMP Negeri Kota Banda Aceh.
- c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi SMP Negeri Kota Banda Aceh dalam rangka peningkatan SDM, khususnya peningkatan kualitas dan profesionalisme guru dalam bekerja.
- d. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dan rujukan untuk penelitian selanjutnya tentang kinerja guru.