

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Ketika semua orang mempersoalkan masalah pendidikan, figur guru mesti terlibat dalam agenda pembicaraan terutama menyangkut persoalan pendidikan formal di sekolah. Guru adalah pekerjaan yang mulia yang mempunyai mata rantai jangka panjang untuk mengorbit kelangsungan generasi masa depan yang diharapkan semakin baik, apakah meningkat dari aspek kesejahteraan sosialnya maupun meningkat dari sisi pola pikir, keterampilan dan kepribadian sewaktu peserta didik tersebut menimba pengetahuan lewat pendidikan di sekolah.

Seorang guru dikatakan memiliki kinerja yang tinggi apabila memahami makna kinerja sesungguhnya dan harus dibuktikan dalam pelaksanaan dengan menjalankan tugasnya. Kinerja guru dikatakan baik jika guru telah melakukan unsur-unsur terkait dengan pembelajaran dengan baik, seperti menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar, kreatifitas dalam pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, memiliki keteladanan yang patut diteladani siswa, objektif dalam membimbing dan menilai siswa.

Sam dan Tuti (2007:53-54) menjabarkan bahwa seorang pendidikan Jepang mengatakan bahwa pembaruan yang menyeluruh terjadi di Jepang karena adanya pengaruh investasi pendidikan. Seorang tokoh pendidikan Jerman mengatakan bahwa setelah perang dunia II terjadi pembaharuan adalah berkat investasi sistem pendidikan. Kedua tokoh tersebut adalah selaku anggota komisi internasional pengembangan pendidikan akhirnya menyimpulkan mengenai peran pendidikan sebagai berikut: *“for all those who want to make the world as it is today a better place, and to prepare for the future, education is a capital, universal subject”*.

Penelitian sebelumnya telah dilakukan berfokus terhadap dampak negatif dan kerugian yang timbul bila guru tidak memiliki prestasi kerja terhadap sekolah misalnya, Barnes, Crowe, dan Schaefer yang mengestimasi besarnya kerugian yang ditanggung sekolah dan seluruh sekolah dalam beberapa distrik di Amerika Serikat disebabkan oleh keluar-masuknya guru dan sekolah yang satu ke sekolah yang lain maupun berhentinya guru dan pekerjaannya sebagai guru (Spector, Paul E. dkk, 2010:3). Memperhatikan hasil penelitian tersebut bahwa, lebih dari 80 juta dolar per tahun terbuang hanya pada sekolah negeri di Chicago saja, belum termasuk resiko yang dialami sekolah yang berakibat pada kinerja sekolah dan prestasi siswa.

Hal ini semakin menguatkan keyakinan bahwa guru adalah tenaga profesi yang dituntut handal dan memiliki kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, tak hanya pemikiran tapi juga hati guru dalam kesehariannya ikut terlibat di dalamnya. Mengajar tidak sekedar menyajikan fakta-fakta melainkan juga mengabdikan seluruh jiwa dan raga, sehingga diperlukan pemahaman dan penyelesaian yang tepat terhadap persoalan kinerja guru terhadap organisasi sekolah. Banyak hal yang menjadikan rendahnya kinerja guru, diantaranya berkait erat dengan kurang memadainya kesejahteraan, perlindungan terhadap mereka dan belum membiasakan diri (beradaptasi) terhadap iklim kerja yang berlaku di dalam organisasinya. Oleh karena itu, merosotnya semangat kerja dan konsentrasi kerja guru merupakan ancaman langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan akan berhasil jika semua komponen sekolah seperti kepala sekolah, guru, siswa dan orang tua murid dapat bekerja sama dengan baik, antara lain guru yang berkualitas dan siswa yang memiliki motivasi untuk belajar sehingga proses belajar mengajar akan berhasil. Dalam hal ini guru/pendidik adalah pelanggan internal yang perlu diperhatikan agar memuaskan dalam

menyampaikan proses pembelajaran di kelas, memuaskan hasil yang dicapai siswa dan bersinergi dengan organisasi sekolah. Meskipun dari satu sisi dalam proses mewujudkannya tidak mudah, namun sebagai bentuk pengabdian dan panggilan hati nurani tuntutan sebagai guru suatu kewajiban untuk menransformasi ilmu pengetahuan dan berbagai ilmu serta keterampilan lainnya sesuai dengan bidang masing-masing. Di Aceh, tentang guru juga diatur dalam undang-undang, yaitu Qanun Pendidikan NAD nomor 23 tahun 2002 tentang penyelenggaraan pendidikan, Bab XI, pasal 17, yang bunyinya adalah sebagai berikut: Guru, dosen, teungku dayah, atau sebutan lainnya adalah tenaga pendidik pada setiap jenjang dan jenis pendidikan.

Satu aspek perubahan yang sangat mendasar sekarang ini di Indonesia adalah perubahan regulasi dengan lahirnya UU No.23 Tahun 2014, yang memisahkan pengelolaan pendidikan antara provinsi yang menangani pendidikan tingkat SMA/SMK dengan kabupaten/kota yang mengelola SD dan SMP. Akibatnya Aceh harus menangani, mengurus dan mengelola 6.567 unit Sekolah Menengah Atas Negeri dan jumlah guru beserta kepala sekolahnya sebanyak 213.777 orang dengan jumlah siswa sebanyak 3.416.755 orang (data yang dikutip dari Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan (PDSPK) Kementerian pendidikan dan kebudayaan, tentang ikhtisar data pendidikan Tahun 2016/2017) yang langsung berada di bawah pengelolaan dan koordinasi Dinas Pendidikan Aceh. Pemberlakuan UU No.23 Tahun 2014 ini telah memunculkan permasalahan baru, terutama kewenangan Gubernur selaku Kepala Daerah Provinsi dan Bupati/Wali Kota dalam pengelolaan pendidikan. Untuk itu dibutuhkan reformasi dalam penyelenggaraan pendidikan di Aceh, baik pada tataran mutu pendidikan, regulasi dan reformasi organisasi pendidikan, peningkatan mutu guru yang perlu di *update* secara kontinyu dan terprogram

secara menyeluruh. Di lain pihak, Aceh sebagai daerah otonomi khusus dengan lahirnya UUPA Tahun 2006 yang telah mempunyai legalitas tersendiri dalam pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan dalam bingkai UU Sisdiknas. Namun sampai saat ini masih belum memuaskan tindak lanjut nyata sistem pendidikan di Aceh mengacu kepada UUPA tersebut sebagai sebuah peluang dan kekuatan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Aceh khususnya di Kota Banda Aceh.

Beberapa kajian telah memberikan informasi terkait dengan kinerja guru serta faktor yang berhubungan dengannya, salah satunya mengungkapkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan pendidikan (Asf & Mustofa, 2013:155-156). Keberhasilan seorang guru harus memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, apabila guru telah memenuhi kriteria tersebut berarti seorang guru dapat dikatakan berhasil dan memiliki kualitas yang baik. Sebaliknya apabila seorang guru belum memenuhi kriteria yang baik maka guru belum dapat dikatakan berhasil.

Kajian ini menyatakan ketika seorang guru mampu mengerjakan tugas pokok dan fungsinya secara terencana, terprogram serta terukur terhadap layanan pendidikan di sekolahnya didasari dengan rasa tanggungjawab yang tinggi dan budaya saing yang tinggi maka akan memperoleh hasil pekerjaan yang berkualitas. Salah satu propinsi di Indonesia yang masih memiliki kendala dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan adalah Aceh, dalam situasi pasang-surutnya perkembangan pendidikan semua *stakeholders* pendidikan berupaya meningkatkan kualitas para insan pendidik di Kota Banda Aceh khususnya, terhitung tahun 2015 Nanggroe Aceh berada pada peringkat tiga terendah secara nasional. Pada tahun 2016, posisi

Aceh mengalami kenaikan peringkat berada pada peringkat 23 nasional, selanjutnya atas kerja keras semua komponen yang terlibat pada tahun 2017 kualitas pendidikan di Aceh berada di peringkat 15 nasional dari 34 provinsi di Indonesia. Hasil survei Republik Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) yang menyatakan bahwa kinerja guru yang telah menerima sertifikasi masih belum sejalan dengan ekspektasi (Dewanto et al., 2016:2). Hal senada diungkapkan Murwati (2013:3), guru yang telah lulus sertifikasi tidak menunjukkan signifikan kompetensi. Berikut ini pada Tabel 1 realisasi hasil uji kompetensi guru pada Tahun 2017 di Provinsi Aceh (Serambinews.com). Tabel 1. Hasil Uji Kompetensi Guru Seluruh Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh

No	Kabupaten	Jenjang SMA	Pedagogik	Profesional	Rata-rata
1	Aceh Besar	53.20	47.97	50.40	49.67
2	Pidie	47.26	44.94	47.46	46.71
3	Aceh Utara	48.30	45.47	47.63	46.99
4	Aceh Timur	46.99	45.09	47.57	46.82
5	Aceh Tengah	52.63	44.86	49.05	47.80
6	Aceh Barat	51.96	45.08	47.69	46.91
7	Aceh Selatan	53.58	44.94	48.92	47.72
8	Aceh Tenggara	50.52	44.35	47.16	46.32
9	Simeulue	46.48	43.62	47.06	46.03
10	Bireuen	46.18	46.28	46.32	47.38
11	Aceh Singkil	54.05	46.32	50.74	49.41
12	Aceh Tamiang	56.78	50.96	54.76	53.62
13	Nagan Raya	50.22	43.18	46.01	45.16
14	Aceh Jaya	50.26	47.87	50.43	49.66
15	Aceh Barat Daya	54.89	46.19	49.87	48.77
16	Gayo Lues	55.45	46.11	48.48	47.77
17	Bener Meriah	51.26	45.58	47.85	47.17
18	Pidie Jaya	45.11	44.36	45.96	45.48
19	Sabang	56.22	51.18	54.85	53.75
20	Banda Aceh	56.38	52.48	55.23	54.41
21	Lhokseumawe	56.09	50.50	52.53	51.92
22	Langsa	57.54	49.95	54.14	52.89
23	Subulussalam	55.00	45.37	50.76	49.14
	<b>Skala Provinsi Aceh</b>	<b>46.23</b>	<b>48.12</b>	<b>46.37</b>	<b>48.33</b>

Sumber: Sinarpidie.co (data yang dirilis kementerian pendidikan dan kebudayaan RI Tahun 2017)

Standar UKG yang diterapkan oleh pemerintah tahun 2015 melalui Kemendikbud Anies Baswedan menyebutkan rata-rata UKG nasional 53.02, sedangkan pemerintah menargetkan rata-rata nilai di angka 55. Selain itu, rerata nilai profesional 54.77, sedangkan nilai rata-rata kompetensi pedagogik 48.94, sumber dikutip dari [news.okezone.com/www.dadangjsn.com](http://news.okezone.com/www.dadangjsn.com) (Rabu, 30/12/2019). Untuk mencermati persoalan yang telah diuraikan tersebut, maka Samsuardi, MA selaku ketua Lembaga Pemantau Pendidikan Aceh (LP2A) lebih menekankan perlunya meningkatkan kualitas profesionalisme guru untuk meningkatkan mutu kualitas kelulusan siswa.

Dari hasil wawancara penulis terhadap beberapa kalangan guru SMA di kota Banda Aceh pada saat berjumpa di sekolah dan sejumlah tempat kafe maka masih terdapat fenomena yang terjadi, di antaranya sebagai berikut: *pertama*, masih ada guru yang bekerja di sekolah asal bekerja karena persepsi mereka terhadap kepala sekolah yang dianggap kurang transparan dalam pengelolaan beasiswa siswa dan dana BOS sekolah; *kedua* adalah masih ada guru yang terkesan tidak serius dalam mengajar, bermalas-malasan dan tidak punya target karena persepsi mereka terhadap kepala sekolah yang dianggap kurang memperhatikan kesejahteraannya; *ketiga*, masih ada guru yang sering datang terlambat di sekolah untuk mengajar karena merasa kepala sekolah tidak pernah memberi penghargaan pada guru yang rajin dan hukuman pada guru yang malas.

*Keempat* adalah masih ada guru yang berpersepsi bahwa imbalan gaji dan tunjangan belum memadai sehingga mereka masih mencari tambahan penghasilan di luar sekolah; *kelima* adalah masih ada guru yang belum mencapai jam mengajar sesuai aturan Kemendikbud sehingga untuk mencukupinya dengan cara mencari jam mengajar di sekolah lain, dan yang *keenam* adalah masih ada guru PNS yang belum mendapat tunjangan sertifikasi

guru. Kualitas pendidikan yang rendah ditentukan sejumlah permasalahan penting, antara lain menurut Priansa (2014:6) karena faktor keefektifan, efisiensi, relevansi dan standarisasi pendidikan, belum memadainya sarana dan prasarana pendidikan, kesempatan pendidikan yang belum merata, mahal biaya pendidikan, prestasi peserta didik yang masih rendah, serta rendahnya kualitas guru.

Lebih lanjut, Mardiyoko (2013:85) menambahkan kinerja guru yang belum optimal bisa dilihat antara lain; 1) suka mangkir kerja, 2) meninggalkan jam mengajar sebelum waktunya habis, 3) malas bekerja, 4) banyaknya keluhan guru, 5) rendahnya prestasi kerja, 6) rendahnya kualitas pengajaran, 7) indisipliner, dan gejala negatif lainnya. Kondisi ini tentu tidak kondusif bagi kemajuan sekolah, padahal kinerja guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena langsung atau tidak langsung mempengaruhi produktivitas kerja.

Pada kenyataannya masih banyak guru yang belum menunjukkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, kurangnya kesadaran ekstra untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui proses pembelajaran yang berkualitas secara berkesinambungan, minimnya inovasi dalam memajukan sekolah, rendahnya sportivitas dalam menghadapi persoalan dan tantangan yang muncul di sekolah, serta terbatasnya kemauan berbuat ekstra dan terbaik untuk kepentingan sekolah dan kemajuan pendidikan meskipun segala macam program telah diimplementasikan, sehingga sampai saat ini aspek yang menjadi fokus pemerintah dalam upaya mencapai tujuan pendidikan ialah pemberdayaan dan peningkatan kinerja guru. Fauza (2010:23-37) menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah “tingkat pendidikan guru, supervisi akademik/pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan



prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dan lain-lain". Selanjutnya, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru seseorang dapat berasal dari dalam individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan, sedangkan faktor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji, dan lain sebagainya (Asf & Mustofa, 2013:160). Faktor-faktor lingkungan yang dapat memengaruhi kinerja guru masih banyak, namun dalam disertasi ini penulis mengambil empat diantaranya sebagai berikut.

*Pertama*, gaya kepemimpinan kepala sekolah: Selain dari dalam diri seseorang, menurut Barnawi dan Arifin (2014:43) faktor yang mempengaruhi kinerja guru ada juga yang berasal dari luar, di antaranya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum dengan maksud agar anggota kelompok yang menjadi bagian dari organisasi mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah dirancang (Kurniadin dan Machali, 2014:291).

Hal ini sesuai dengan pendapat De Roche (Wahyudi, 2009: 63) bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kemampuan antara lain: 1) mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, 2) mempunyai harapan tinggi (*high expectation*) terhadap sekolah 3) mampu mendayagunakan sumber daya sekolah 4) profesional dalam bidang tugasnya. Kepala sekolah adalah pemimpin lembaga satuan pendidikan dan pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau ditetapkan oleh pemerintah. Tanpa kehadiran kepala sekolah proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif.



Salah satu fungsi kepala sekolah adalah menanamkan pengaruh kepada guru agar mereka melakukan tugasnya dengan sepenuh hati dan antusias. Tinggi rendahnya pencapaian kinerja guru tersebut tidak terlepas dari pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah juga ikut mendorong warga sekolah untuk mencapai tujuan secara aktif dan efisien dituntut keefektifan kepemimpinan, baik perempuan maupun laki-laki sebagai seorang kepala sekolah yang dapat dilihat dari tugas dan tanggung jawabnya adalah bagaimana gaya kepemimpinannya.

Dalam Jurnal Joharis, L (2017:2), menjabarkan bahwa kepala sekolah sebagai garda terdepan penyelenggaraan pendidikan mempunyai tugas yang meliputi tiga bidang, yaitu: (a) tugas manajerial, (b) supervisi, dan (3) kewirausahaan. Memahami kompetensi manajerial kepala sekolah di sekolah sebagai sistem yang harus dipimpin dan dikelola dengan baik, termasuk ilmu manajemen. Manajemen memainkan peran penting dalam manajemen lembaga pendidikan, seperti diungkap oleh Husaini Usman (2008:10) bahwa 80 persen masalah yang disebabkan oleh manajemen mutu pendidikan. Sehubungan dengan peran kepala sekolah yang strategis, maka diperlukan tiga keterampilan yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik.

Dari ketiga keterampilan tersebut mengisyaratkan bahwa seorang kepala sekolah harus mampu: (a) mengelola dan memahami sekolah, (b) bekerjasama dengan orang-orang di lingkungannya, dan (c) memotivasi dan memimpin bawahannya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik adalah memberikan iklim yang sejuk bagi bawahan (guru) untuk dapat bekerja dengan nyaman. Langkah tersebut dapat dilakukan kepala sekolah, jika semboyan “Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani” melekat pada dirinya.

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah dituntut memiliki kreativitas, kepemimpinan motivasi, dan kepemimpinan yang efektif sehingga dapat menggerakkan seluruh guru sesuai peran dan fungsinya secara efektif dan efisien. Andang (2014:54) berpendapat kepala sekolah merupakan pemimpin tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai. Kepala sekolah seharusnya seorang yang visioner yaitu mampu memandang kedepan tentang kehidupan masyarakat Indonesia dengan segala peluang dan tantangannya. Singkat kata kepala sekolah harus mampu memproyeksikan kemampuan dan kompetensi serta gaya kepemimpinan yang diperlukan bawahan dan masyarakat. Sehingga dituntut mampu menerapkan gaya-gaya kepemimpinannya yang dapat mencerminkan perilaku-perilaku yang dapat ditiru bawahannya dan dapat memberi motivasi kerja para guru dan staf yang dipimpinnya.

*Kedua, organizational citizenship behavior (OCB):* Dalam era reformasi birokrasi sebagaimana saat ini sedang dijalankan di berbagai instansi pemerintahan, peran OCB dianggap vital dan sangat menentukan kinerja organisasi. Selain sebagai unsur yang unik dari perilaku individu dalam dunia kerja, OCB juga menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup aparatur pemerintahan. Dikarenakan OCB menjadi karakteristik individu yang tidak hanya mencakup kemampuan dan kemauannya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kehendak untuk melaksanakan kerjasama dengan pegawai lainnya, suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Dalam realitasnya, untuk dapat memiliki OCB yang kuat dibutuhkan faktor-faktor

pendukung di dalam organisasi, karena OCB tidak dengan sendirinya meningkat tanpa berinteraksi dengan faktor lain. Apabila mengacu pada berbagai literatur, banyak faktor yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Beberapa di antaranya adalah pengembangan karir, persepsi tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja, motivasi berprestasi, budaya organisasi, sistem penghargaan, kepribadian, iklim organisasi, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, kecerdasan emosional dan kepemimpinan.

*Ketiga*, imbalan: Secara bahasa, Imbalan diartikan sebagai proses administrasi pemberian gaji atau upah. Gaji yaitu upah kerja yang dibayar pada waktu yang tetap, sedangkan upah adalah uang yang dibayarkan sebagai pembalas jasa atau sebagai pembalas tenaga yang sudah dikeluarkan untuk mengerjakan sesuatu. Sekilas arti gaji dan upah terlihat sama, menurut penulis yang membedakan adalah pada waktu pemberiannya. Gaji diberikan secara bulanan sedangkan upah diberikan secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Kreitner (2009:346) mendefinisikan imbalan sebagai *“rewards can be defined broadly as the material and psychologcall pay off for performing tasks in the work place.* Imbalan dapat didefinisikan secara umum sebagai bayaran secara material atau psikologis terhadap pelaksanaan tugas ditempat kerja.

Lebih lanjut, Slocum dan Hellriegel (2010:136) mengemukakan konsep imbalan yang menyatakan bahwa *“a reward is an event that an individual finds desirable or pleasing”*. Imbalan adalah pendapatan yang diinginkan seorang individu dan menyenangkan hati. Gaji dibayarkan secara periodik dengan jaminan pasti, artinya gaji tetap dibayar walaupun karyawan tidak bekerja. Upah dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian kerja yang

telah disepakati. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu atas prestasinya tersebut sebagai prestasi standar, sedangkan tunjangan khusus adalah tambahan (*financial atau non finansial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan organisasi terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Werang (2010:427) yang menemukan bahwa status sosial ekonomi guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Semakin tinggi tingkat sosial ekonominya maka akan diikuti oleh semakin baiknya kinerja guru. Kesejahteraan guru perlu diwujudkan sebagaimana amanah UU pasal 10 tentang guru dan dosen yang menyebutkan bahwa guru dan dosen akan mendapat penghasilan yang pantas dan memadai, antara lain meliputi: gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, tunjangan profesi, dan/atau tunjangan khusus serta penghasilan lain yang berkaitan dengan tugasnya. Imbalan sangat penting bagi guru PNS/non PNS. Hal ini karena imbalan merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Tingkat penghasilan yang didapatkan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan.

*Keempat* adalah motivasi berprestasi: Seseorang yang dianggap memiliki motivasi berprestasi, ia akan melakukan serangkaian usaha agar dapat mengungguli yang lainnya. Kaitannya dalam bidang pendidikan, motivasi berprestasi juga dapat dijadikan acuan bagi guru untuk meningkatkan kualitas kinerja. Tidak hanya sekedar mengajar saja, keinginan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu berdasarkan kesempurnaan dalam diri seseorang juga perlu dimiliki oleh seorang guru. Motivasi yang dimiliki oleh seorang guru akan berpengaruh pada kinerjanya di sekolah. Berbagai permasalahan guru tersebut diakibatkan oleh belum tertatanya manajemen/pengelolaan guru secara optimal. Usaha untuk meningkatkan kinerja

guru tidak dapat diserahkan kepada para guru semata-mata. Suatu organisasi harus senantiasa memberikan motivasi agar kinerja pegawai tetap terbina dengan baik. Mengingat pentingnya motivasi berprestasi terhadap peningkatan kinerja guru, untuk itu seorang kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya kinerja guru yang terukur, berkualitas dan memadai, sehingga dapat menciptakan produktivitas kinerja guru yang tinggi, dapat diamati dan diupayakan peningkatan secara berkesinambungan dengan melakukan sejumlah tindakan yang konkret, tepat dan bermanfaat.

Memperhatikan adanya pengaruh antar variabel yang saling mempengaruhi maka perlu dilakukan penelitian mengenai kinerja guru. Penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana ke 4 (empat) faktor ini dapat menentukan kinerja guru dan mendorong pentingnya pelaksanaan kajian lebih mendalam melalui penelitian ilmiah. Penelitian ini didukung dengan data empirik yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Hal ini yang mendorong pelaksanaan penelitian ini dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, *Organizational Citizenship Behavior*, Imbalan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Banda Aceh”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dalam diri maupun faktor di luar diri. Sehubungan dengan itu, berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis uraikan tersebut maka dapat dilakukan identifikasi masalah sebagai berikut:

Bagaimanakah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan di sekolahnya?, (2) Bagaimanakah *organizational citizenship behavior* dapat dilaksanakan oleh guru di sekolahnya masing-masing secara menyenangkan?, (3) Bagaimanakah imbalan yang diterima oleh para guru sesuai dengan aturan yang

berlaku?, (4) Bagaimanakah cara guru dapat meningkatkan motivasi berprestasi di sekolahnya masing-masing?, (5) Faktor-faktor apakah yang dominan dapat memengaruhi kinerja guru?, (6) Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap imbalan?, (7) Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi?, (8) Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru?, (9) Apakah ada pengaruh langsung *organizational citizenship behavior* terhadap imbalan?, (10) Apakah ada pengaruh langsung *organizational citizenship behavior* terhadap motivasi berprestasi?, (11) Apakah ada pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru?, (12) Apakah ada pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja guru?, (13) Apakah ada pengaruh langsung imbalan terhadap kinerja guru?, (14) Apakah siswa, kepala sekolah, dan masyarakat mempengaruhi kinerja guru?, (15) Apakah ketidaksesuaian imbalan dapat memengaruhi kinerja guru?, (16) Apakah tanpa motivasi berprestasi kepala sekolah dan guru dapat meningkatkan kinerja guru?

### 1.3. Pembatasan Masalah

Dengan mempertimbangkan ruang lingkup permasalahan yang sangat luas, keterbatasan sumber daya, efisiensi pelaksanaan penelitian dan pendalaman pengkajian dari masalah penelitian maka masalah penelitian dibatasi hanya pada lingkup variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, *organizational citizenship behavior*, imbalan, motivasi berprestasi, dan kinerja guru SMA Negeri di Kota Banda Aceh. Variabel eksogenusya terdiri dari gaya kepemimpinan kepala sekolah, *Organizational Citizenship Behavior*, imbalan dan motivasi berprestasi, sedangkan variabel endogenusya adalah kinerja guru.

#### 1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah diajukan tersebut, maka penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimanakah model kinerja guru yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asosiatif antara variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, *organizational citizenship behavior*, imbalan, dan motivasi berprestasi dengan kinerja yang adaptif diimplementasikan pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Banda Aceh?

Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap imbalan?

Apakah ada pengaruh langsung *organizational citizenship behavior* terhadap imbalan?

Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi?

Apakah ada pengaruh langsung *organizational citizenship behavior* terhadap motivasi berprestasi?

Apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru?

Apakah ada pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru?

Apakah ada pengaruh langsung imbalan terhadap kinerja guru?

Apakah ada pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja guru?

#### 1.5. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan, maka tujuan penelitian yang penulis inginkan adalah untuk mengetahui:

Model

Model

Model

odel kinerja guru yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asosiatif antara variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah,



*organizational citizenship behavior*, imbalan, dan motivasi berprestasi dengan kinerja yang adaptif diimplementasikan pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Banda Aceh.

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap imbalan.

Pengaruh langsung *organizational citizenship behavior* terhadap imbalan.

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi.

Pengaruh langsung *organizational citizenship behavior* terhadap motivasi berprestasi.

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru.

Pengaruh langsung imbalan terhadap kinerja guru.

Pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja guru.

## **1.6. Manfaat Hasil Penelitian**

### **1. Manfaat secara teoretis**

Untuk berkontribusi dan mengembangkan ilmu manajemen pendidikan khususnya pada jenjang Doktoral.

Untuk bahan pertimbangan (masukan dan khasanah) sekaligus informasi bagi segenap kepala sekolah dan guru tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, *organizational citizenship behavior*, imbalan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMA di Kota Banda Aceh.

## 2. Manfaat secara praktis

Pihak yang diharapkan mendapatkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

### 2.1. Kepala Dinas Pendidikan Propinsi

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka pelaksanaan program penguatan kemampuan kepala sekolah dan pengangkatan kepala sekolah SMAN se Kota Banda Aceh di era globalisasi dan teknologi dengan memperhatikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, *organizational citizenship behavior*, imbalan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru.

### 2.2. Kepala sekolah

Temuan penelitian ini dapat dijadikan umpan balik bagi kepala sekolah dalam rangka memahami dan melaksanakan kinerjanya di sekolah serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu gaya kepemimpinan, *organizational citizenship behavior*, imbalan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru, selanjutnya diharapkan dapat menstimulasi kinerja guru SMA di Kota Banda Aceh.

### 2.3. Para Guru

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan memberdayakan sumber daya guru dengan lebih baik dan produktif terkait dengan kinerjanya.

### 2.4. Peneliti

Temuan penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan referensi bagi Peneliti sekaligus sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian-penelitian yang relevan di masa mendatang.