

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang diharapkan mampu mewujudkan manusia Indonesia yang berkualitas. Untuk memenuhi hal tersebut, maka peran sekolah merupakan organisasi terpenting untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Penyelenggaraan pendidikan tentunya memerlukan pengelolaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. UU RI No. 20 tahun 2003 pasal 1 ayat 10 mengatakan bahwa sekolah adalah penyelenggara pendidikan formal yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, menengah, dan tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa sekolah adalah organisasi yang berwenang untuk menyelenggarakan proses belajar mengajar untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Adapun tujuan pendidikan nasional yang tertulis di dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 yaitu mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi WNI yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pendidikan sangat erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia, maka maju mundurnya suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pendidikan dari bangsa itu sendiri. Sejak Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) sudah berjalan pada akhir tahun 2015 lalu, artinya persaingan kompetensi pun semakin meningkat. Dalam hal

ini pemerintah juga sudah melakukan beberapa strategi dari sektor pendidikan agar dapat menciptakan SDM yang siap bersaing secara global. Tinggi rendahnya mutu pendidikan sesungguhnya merupakan tanggung jawab segenap bangsa, namun sorotan-sorotan masyarakat dan berbagai media masa menunjukkan bahwa rendahnya mutu pendidikan diasumsikan kepada kinerja tenaga kependidikan, mengingat bahwa guru adalah pengelola dan pelaksana langsung proses belajar mengajar (Blandford, 2005).

Pemerintah tetap berusaha untuk membangun pendidikan agar lebih berkualitas, antara lain dengan melakukan perbaikan kurikulum, perbaikan sarpras pendidikan, pengembangan dan perbaikan materi pengajaran, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya. Namun, dalam realitasnya sampai sekarang upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dan belum mampu memberikan hasil maksimal dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam hal ini, kinerja guru baik dalam bentuk individual maupun dalam bentuk organisasi harus selalu dievaluasi untuk mendapatkan standar kinerja yang lebih baik.

Salah satu hal yang menarik dikaji dari penyelenggaraan level mikro adalah mengenai kinerja guru dalam mengajar. Betapa tidak, sebab menurut English (2006: 1012) guru adalah andalan utama dalam pelaksanaan acara kurikuler. Hal ini senada dengan pendapat Tirtarahardja dan Sulo (2012: 54) yang mengatakan bahwa pihak yang paling berperan terhadap pendidikan di sekolah adalah guru. Ungkapan ini menegaskan bahwa dalam konteks pendidikan, guru adalah jantungnya. Tanpa keterlibatan aktif para guru, kebijakan pembaruan pendidikan secanggih apapun akan berakhir sia-sia.

Berbicara kinerja, kinerja guru merupakan modal untuk menumbuhkan kreativitas dan produktivitas dalam menjalankan tugasnya. Kinerja tersebut ditandai dengan meningkatnya semangat seseorang dalam menjalankan tugas serta kemauannya bekerja sama dengan sesama staf atau karyawan yang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut juga serupa dengan pendapat Lashley & Ross (2003: 4) yang mengatakan bahwa kinerja dapat dijadikan ukuran tingkat keberhasilan seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Colquitt et al. (2015: 51) "*Job performance is the set of employee behaviors that contribute to organizational goal accomplishment*". Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hayes et al. (2006: 85) mengatakan kinerja guru merupakan hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru. Dari beberapa pengertian kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seorang guru.

Secara khusus keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh guru. Suatu instansi atau organisasi pasti mengharapkan karyawannya memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi pada umumnya ditunjukkan dengan produktivitas tinggi, semangat bekerja sama, profesionalisme, hasil kerja berkualitas dan berdaya guna bagi organisasi. Namun untuk menciptakan kualitas kinerja yang tinggi, tidaklah semudah membalikkan telapak tangan, tapi banyak usaha dan pengorbanan yang harus dilalui. Selain itu juga banyak hal-hal yang dapat memengaruhi baik atau buruknya kinerja seseorang.

Colquitt et al. (2015) mengatakan bahwa baik buruknya kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh dengan *climate organization* dan *leadership*. Kemudian Mulyasa (2017) juga berpendapat ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja atau produktivitas, yaitu faktor teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan dan tingkat upah, serta kepemimpinan dalam hal ini kepala sekolah.

Secara khusus kinerja guru juga dipengaruhi oleh berbagai faktor. Wragg et al. (2005: 16) menyebutkan kinerja guru dipengaruhi '*hygiene factor and motivators*' seperti: motivasi, pengakuan, kemampuan, keterampilan dan tingkat kepuasan. Dalam hal ini, tentu kepuasan adalah hal yang segaris lurus dengan kinerja guru. Tingkat kepuasan seorang karyawan, Tampubolon (2012: 160) menyatakan ada beberapa yang menyebabkan kepuasan menjadi rendah yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang, salah satunya adalah hubungan interpersonal dan mutu supervisi.

Dari pendapat tersebut dapat diasumsikan apabila kualitas supervisi seorang kepala sekolah tidak baik, maka dapat menciptakan kesalahan atau kurangnya pengetahuan guru yang dapat menjadikan kinerja guru rendah. Kemudian, jika hubungan antar guru tidak harmonis, tentu kerja sama pun tidak akan terjalin diantara setiap guru, maka hasil kinerja pun akan kurang maksimal.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka disimpulkan bahwa kinerja guru dapat dipengaruhi dari faktor-faktor yang tergabung didalamnya, yaitu; kompetensi, motivasi, pengalaman, latar belakang pendidikan, lingkungan kerja, iklim sekolah, supervisi dan sebagainya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh, sesungguhnya pemerintah sudah memberikan perhatian yang besar terhadap pendidikan khususnya terhadap

kesejahteraan guru, seperti pemberian dana hibah, sertifikasi guru, pelatihan guru dan lain-lain. Dengan melihat kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah maka dapat diasumsikan bahwa kinerja guru tentu akan meningkat. Namun usaha-usaha tersebut tidak serta merta sesuai dengan harapan bersama, seperti yang ditulis di dalam situs *DW.com* (<https://www.dw.com/id/rangking-pendidikan-negara-negara-asean/g-37594464>) menyebutkan bahwa *teachers' performance quality of Indonesia* berada diperingkat 5 dari 10 negara ASEAN.

Fakta kedua berasal dari *m.mediaindonesia.com* ditulis oleh Yunus tahun 2018 (<https://mediaindonesia.com/read/detail/200182-mengkritisi-kualitas-guru>) menyebutkan bahwa UNESCO dalam *Global Education Monitoring (GEM) report*, menempatkan pendidikan di Indonesia berada diperingkat 10 dari 14 negara berkembang dan kualitas guru menempati peringkat ke 14 dari 14 negara berkembang.

Kemudian, fakta yang ketiga berasal dari Koran Jakarta (<http://www.koran-jakarta.com/kinerja-guru-belum-efektif/>), Muhadjir Effendi (Menteri Pendidikan) mengatakan upaya peningkatan sertifikasi, kompetensi dan kualifikasi belum sepenuhnya optimal dalam menghadapi revolusi industri 4.0 dan ia juga menyimpulkan kinerja guru belum sepenuhnya efektif ditambah distribusi guru yang belum merata.

Fakta yang terakhir adalah hasil wawancara bersama beberapa kepala sekolah dasar di kecamatan Penjaringan. Informasi yang diperoleh adalah masih terdapat beberapa guru mengajar yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Selain itu, beberapa guru sering melakukan penilaian yang tidak sesuai dengan materi yang

diajarkan kepada siswa, sementara Starratt (2003: 133) mengatakan bahwa guru harus menguji siswa berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan berita tersebut peneliti sangat tertarik untuk mengetahui apakah guru-guru sekolah dasar swasta yang ada di Penjaringan memiliki kinerja yang baik atau menjadi penyebab rendahnya kualitas pendidikan. Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

Kondisi seperti ini tentu kepala sekolah memegang peranan penting, mengingat ia adalah pemimpin yang dapat menyalurkan dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki guru dan menciptakan iklim kerja yang nyaman dan dapat bekerja penuh semangat. Artinya, kepala sekolah yang berkompeten mutlak dibutuhkan untuk membangun sekolah berkualitas, karena kepala sekolah sebagai pemegang otoritas dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah perlu memahami proses pendidikan di sekolah serta menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat berjalan sesuai dengan upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Berbicara maju mundurnya sekolah bukan hanya karena kinerja guru, tapi juga tidak terlepas dari peran kepala sekolah, karena menurut Lunenburg dan Ornstein (2012: 35) mengatakan kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.

Untuk mewujudkan sekolah efektif dibutuhkan kepala sekolah yang tidak hanya menjadi figur personifikasi sekolah, tapi juga paham tentang tujuan pendidikan, punya visi masa depan serta mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada

menjadi suatu kekuatan yang bersinergi guna mencapai tujuan pendidikan. Dengan kompetensi manajerial, kepala sekolah membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif. Hal tersebut tertulis di dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 yang mengatakan “kepala sekolah harus mampu memimpin dan mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal”.

Kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien (Topping, 2002: 17). Sehubungan dengan hal tersebut, Winterton et al. (2002) menyampaikan bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual).

Yukl (1989: 261) juga menyatakan hal yang sama, bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *technical skills* adalah kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode-metode, prosedur, tehnik dan akal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik yang diperoleh lewat pengalaman, pendidikan, dan pelatihan.

Interpersonal skills adalah kemampuan mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara seorang manajer berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik.

Conceptual skills adalah keterampilan konseptual, yaitu keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijakan, serta memutuskan suatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Untuk maksud tersebut para manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan, serta meningkatkan perkembangan organisasi.

Selain itu Yukl (1989: 273) memberikan contoh-contoh kegiatan yang terdapat di dalam kompetensi manajerial, antara lain: *planning, problem solving, clarifying, monitoring, consultation, delegation, networking, recognizing, rewarding, team building & informing*.

Pada pembahasan sebelumnya, selain dari kompetensi manajerial kepala sekolah ada beberapa faktor lain yang memengaruhi kinerja guru, salah satunya iklim sekolah. Hoy & Miskel (dalam Hallinger et al., 2002: 21) mengatakan bahwa “*the relationship between organizational climate and aspects of school health (principal influence, support, academic emphasis, morale) on school effectiveness*”.

Iklim sekolah pada prinsipnya merupakan suasana bekerja, bergaul, dan belajar dalam organisasi pendidikan (Pidarta, 2013). Gray (2007: 41) menyatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi keefektifan organisasi melalui segi-segi keefektifan kerjasama, prestasi kerja, dan keterikatan organisasi. Ehrhart (2014: 32) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan refleksi kondisi fisik dan psikologi didalam organisasi yang memengaruhi perilaku individu di dalamnya. Hoy dan Miskel (dalam

Fauzi, 2017: 81) menyatakan bahwa sekolah dengan iklim terbuka memiliki produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa iklim organisasi sekolah adalah kepribadian sekolah yang landasi dengan persepsi orang-orang terhadap sekitarnya baik dalam bentuk fisik dan non fisik yang dapat memengaruhi suasana bekerja yang nantinya akan berdampak pada hasil dari suatu pekerjaan.

Iklim sekolah yang sehat dapat menciptakan suasana yang nyaman bagi guru ketika berada di sekolah, sehingga akan memotivasi guru untuk meningkatkan kualitas mengajarnya dan menghasilkan mutu pendidikan yang baik. Iklim organisasi yang kondusif tidak hanya dibutuhkan oleh *stakeholders*, guru pun mendambakannya, karena bisa menumbuhkan semangat pada diri guru tersebut untuk bersemangat.

Hal ini berarti iklim organisasi yang sehat merupakan kebutuhan primer bagi sekolah, mengingat hal tersebut berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja guru. Iklim organisasi sangat mempengaruhi motivasi dan produktivitas para guru untuk berpartisipasi, namun ada juga iklim yang justru membuat suasana menjadi tidak sehat. Oleh karena itu, pemimpin organisasi pendidikan harus memperhatikan iklim sekolah. Pemimpin harus berusaha mengelola iklim sekolah, agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para gurunya.

Sekolah yang memiliki iklim terbuka terdapat dorongan dan semangat kerja yang tinggi, serta adanya kecenderungan guru untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Iklim sekolah yang masih tertutup, tidak sehat, dan kurangnya keakraban dan keramahan dari setiap personel sekolah akan mempengaruhi kualitas kinerja guru menjadi kurang baik/ rendah (Hoy dan

Miskel, 2008). Oleh karena itu, sebaiknya personel yang ada di dalam sekolah dapat menciptakan iklim yang terbuka, sehat, akrab dan ramah agar berdampak pada peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka penulis menyimpulkan dua faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru, yaitu kemampuan manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah. Kedua hal tersebut menjadi perhatian yang serius untuk menjaga kelangsungan dan perkembangan pendidikan di sekolah khususnya untuk meningkatkan kinerja guru. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis terdorong untuk mengetahui tentang “Hubungan antara Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah dengan Kinerja Guru”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan antara kemampuan guru dalam membuat rencana pembelajaran dengan kinerja guru?
2. Bagaimana hubungan antara keterampilan guru dalam penilaian dengan kinerja guru?
3. Bagaimanakah hubungan antara latar pendidikan dan kualifikasi pendidikan guru dengan kinerja guru?
4. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru?
5. Apakah terdapat hubungan antara iklim sekolah dengan kinerja guru?
6. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru?

C. Pembatasan Masalah

Kajian mengenai kinerja guru memiliki cakupan yang cukup luas. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penelitian ini diberikan pembatasan masalah yang hanya fokus pada 2 faktor saja yang dinilai memiliki pengaruh terhadap kinerja guru yakni: kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru?
2. Apakah terdapat hubungan antara iklim sekolah dengan kinerja guru?
3. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru?

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu manajemen pendidikan dengan melihat hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah dengan kinerja guru di sekolah dasar swasta yang ada didalam wilayah kecamatan Penjaringan, Jakarta Utara. Penelitian ini juga diharapkan sebagai bahan informasi bagi pengelola pendidikan khususnya untuk sekolah yang berada di wilayah Penjaringan dalam mengambil keputusan yang terkait dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah.