

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia usaha saat ini, mendapatkan keunggulan kompetitif adalah salah satu kuncinya tujuan untuk keberhasilan suatu organisasi. Sejumlah organisasi mengakui ini sebagai milik mereka aspirasi tertinggi untuk bertahan hidup dalam industri yang agresif. Memang, untuk mencapai tujuan keberadaan ini ,organisasi amat bergantung terhadap tenaga kerja yang efektif, efisien, berdedikasi juga sangat tinggi termotivasi.

Meningkatkan motivasi tenaga kerja selalu menjadi area konsentrasi yang signifikan praktisi dan akademisi. Guru dengan motivasi rendah kemungkinan besar akan melakukannya kurang berkonsentrasi pada pekerjaan mereka, melalaikan tugas dan tanggung jawab mereka, menipu pengawas mereka dan tinggalkan organisasi jika diberi kesempatan lain. Namun, guru yang termotivasi adalah lebih setia, inovatif, produktif, dan menghasilkan hasil berkualitas tinggi untuk pekerjaan itu mereka siap terlibat.

Memahami keyakinan, harapan, tujuan, dan sasaran guru dalam kehidupan. Selain itu, studi-studi ini membantu organisasi dalam memahami tujuan guru mereka di kedua tujuan tersebut kehidupan profesional dan pribadi, sementara mengakui kebutuhan untuk memotivasi mereka. Pada waktu bersamaan, mereka berupaya meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan komitmen guru terhadap instansi mereka. Tentu saja, memahami faktor - faktor yang

berpengaruh terhadap motivasi guru yaitu tantangan besar bagi perusahaan, pemimpin dan manajer (Ahmad dan Fontaine 2011, Sulaiman et al. 2014). Ini berlaku, terutama karena orang menghargai beragam tujuan dalam kehidupan. Orang mungkin memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda, nilai, tujuan, niat, dan harapan dalam hidup (Ahmad dan Fontaine 2011).

Sejumlah teori motivasi berusaha menjelaskan faktor-faktor yang memiliki langsung atau tidak langsung pengaruh terhadap motivasi dan kinerja organisasi, seperti motivasi guru dan lainnya faktor motivasi, dll. (Reinholt 2006, Amin 2011, Sulaiman et al. 2014). Sebagian besar Teori-teori sangat bergantung pada prinsip-prinsip konvensional berdasarkan sudut pandang barat kebutuhan manusia alam. Namun, belum banyak penelitian yang dilakukan pada lintas budaya dan lainnya perspektif keagamaan, dan khususnya, perspektif Islam (Ahmad dan Fontaine 2011, Sulaiman et al. 2014, Bhatti et al. 2015).

Berbeda dengan perspektif barat, pandangan Islam berpendapat bahwa sifat manusia dan manusia kebutuhannya beragam. Sudut pandang Islam menganggap manusia sebagai hamba Allah dan wakil (Amin 2011, Sulaiman et al. 2013). Untuk berhasil di dunia ini dan duniaseanjutnya, umat Islam harus mengikuti jalan yang benar dan menahan diri dari semua yang dilarang (Sulaiman et al. 2013).

Fungsi guru begitu penting dalam mentransformasikan input - input pendidikan tanpa perubahan pemikiran dan meningkatkan kualitas guru dapat dipastikan disekolah tidak akan terjadi perubahan atau peningkatan kualitas . Hal ini berarti, pendidikan yang baik dan unggul tetap akan bergantung

pada mutu guru. Harapan output dan outcome yang berkualitas tinggi dapat dihasilkan oleh guru yang berkualitas tinggi pula. Untuk itu, upaya meningkatkan mutu dan kinerja guru yang terukur senantiasa diusahakan. Peneliti melakukan observasi di Madrasah Aliyah Negeri Kendal diketahui bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain komitmen organisasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang baik belum secara optimal ada di Madrasah Aliyah Negeri Kendal. Di sisi lain komitmen organisasional di Madrasah Aliyah Negeri Kendal masih rendah. contohnya beberapa dijumpai guru datang terlambat dan menunda masuk kelas dengan berbagai alasan. Hal ini merupakan indikasi perlunya peningkatan kinerja guru.

Komitmen pemimpin merupakan kekuatan yang terikat perorangan terhadap kegiatan keterkaitan pada satu atau lebih target (Mayer et. al, 2007). Komitmen guru menjadi ketahanan untuk menjalankan program sekolah. Komitmen guru yang tinggi terhadap sekolah akan memudahkan tercapainya tujuan sekolah.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan karakteristik rinci yang dijunjung tinggi oleh organisasi, mengacu pada sebuah sistem manfaat bersama yang diikuti oleh para anggota yang membedakan organisasi dan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2009). Budaya sekolah juga mempengaruhi mutu sekolah.

Kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya .(Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010). Kewajiban guru dalam pembelajaran/ pembimbingan meliputi:

- 1) merencanakan pembelajaran/ pembimbingan;
- 2) melaksanakan pembelajaran / pembimbingan yang bermutu;
- 3) menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran/ pembimbingan;
- 4) melaksanakan perbaikan dan pengayaan ;
- 5) melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan sesuai dengan kebutuhannya.

Pendidikan Islam di Indonesia begitu dilematis, maknanya di satu sisi tuntutan untuk meningkatkan kualitas supaya dapat berkompetisi dengan lembaga pendidikan umum, di sisi lain kepedulian dari pemerintah terhadap lembaga pendidikan Islam masih sedikit bahkan masih ditempatkan bukan sebagai kelas kedua (the second class). Sehingga meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam adalah keharusan yang harus cepat direalisasikan, mulai dari input , proses dan output dan lulusan pada lembaga pendidikan Islam, SDM pengelola atau para pendidik mempunyai peran penting dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam.

Madrasah adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang terintegrasi ke dalam program Pendidikan Nasional sebagai ketentuan SKB 3 Menteri 1975 dan SKB 2 Menteri 1984. Sebagai bagian lengkap system pendidikan nasional semestinya madrasah mempunyai posisi yang strategis. Posisi strategis madrasah pada kenyataannya masih dihadapkan

dalam masalah-masalah fundamental antara lain: (1) sedikitnya persyaratan untuk melaksanakan proses pendidikan yang berkualitas; (2) kurangnya kualitas dan sumberdaya lainnya yang memungkinkan peningkatan akses masyarakat terhadap pendidikan; (3) adanya ketidaksetaraan dalam pengembangan pendidikan terutama jika dibandingkan dengan sekolah umum. Secara jelas ada 3 persoalan mendasar dan secara langsung berkaitan dengan sedikitnya mutu pendidikan, 1) rendahnya kualitas guru di madrasah. 2)rendahnya kemampuan manajemen madrasah.3)sedikitnya dukungan dari orang-orang madrasah. Keadaan saat ini juga dihadapi oleh lembaga pendidikan madrasah negeri maupun swasta di daerah-daerah.Oleh sebab itu, madrasah swasta harus meningkatkan manajemen pengelolaan pendidikan yang orientasi terhadap pembelajaran, motivasi kerja, atau komitmen pemimpin yang pada akhirnya meningkatkan keberhasilan lembaga pendidikan madrasah swasta.

Fenomena kurang optimalnya kinerja guru menurut peneliti sangat menarik untuk diteliti mengingat guru adalah faktor kunci di dalam proses pembelajaran yang sangat menentukan keberhasilan pembangunan kualitas sumberdaya manusia. Faktor-faktor utama penyebab rendahnya kinerja guru harus diungkap dan diatasi.

Kemajuan dunia pendidikan ditentukan oleh adanya perubahan dan pengembangan kurikulum. Hal ini guru adalah faktor pertama dalam proses pendidikan , karena kehadirannya tidak harus digantikan oleh orang lain ,termasuk kehadiran teknologi informasi dan komunikasi (*Information technology and communication*).

Pendidikan merupakan modal utama untuk menghasilkan SDM yang unggul. Dunia pendidikan yang pertama merupakan sekolah. Sekolah adalah salah satu lembaga alternatif pelayanan pendidikan yang tentunya memiliki visi, misi, tujuan dan fungsi. agar mengemban misi, mewujudkan visi mencapai tujuan dan melakukan fungsinya sebagai tempat pelayanan bidang pendidikan maka sekolah memerlukan tenaga profesional, tata kerja organisasi dan sumber-sumber yang mendukung baik keuangan atau fasilitas dan kebutuhan lainnya.

Fungsi dan tujuan Pendidikan nasional sebagaimana yang tercantum dalam UU No. 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional sebagai berikut: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermanfaat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, cakap, kreatif, mandiri dan jadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Usaha yang dilakukan pemerintah untuk peningkatan mutu pendidikan, salah satu diantaranya dengan peningkatan kualitas guru. Hal ini bisa dipahami karena kualitas program pendidikan secara keseluruhan berhubungan erat dengan mutu guru. Guru mempunyai peran strategis di bidang pendidikan, bahkan sumber pendidikan lain yang memadai sering kali rendah berarti apabila tidak dapat dukungan oleh guru yang berkualitas. Dengan kata lain, guru adalah kunci utama dalam upaya

meningkatkan kualitas layanan dan hasil pendidikan. Oleh sebab itu, wajar bila akhir - akhir ini pengakuan dan penghargaan kepada profesi guru semakin meningkat, diawali dengan dilahirkannya Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen, yang segera diikuti dengan peraturan perundang - undangan yang terkait. yang sangat dinamis yang terjadi di tengah - tengah masyarakat dewasa ini.

Tenaga guru merupakan suatu tenaga kependidikan yang memiliki peran sebagai salah satu faktor yang menentukan keberhasilan tujuan pendidikan , karena guru yang langsung bertemu dengan peserta didik, untuk memberikan pelatihan yang akan menghasilkan lulusan yang baik. Guru adalah sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) adalah tercapainya hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi dalam hal ini sekolah. Seorang guru mengerjakan tugasnya dengan baik dan biasanya ditentukan oleh penilaian terhadap *performance*. Penilaian kinerja adalah faktor untuk meningkatkan kepuasan kerja guru.

Tidak bisa dipungkiri bahwa secara kenyataannya guru di Indonesia masih menghadapi masalah-masalah yang ada, antara lain adanya keberagaman kompetensi dari yang sedikit sampai yang banyak, pembelajaran yang dilakukan belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan, kesejahteraan guru pada umumnya belum tersedia. Hal tersebut berdampak pada rendahnya mutu pendidikan, apalagi etos kerja dengan rendahnya tingkat disiplin para

pendidik dan tenaga kependidikan atau tingkat kepiawaian seorang pimpinan (*stake holders*) yang mengalami perubahan bahkan perpindahan kepemimpinan yang tidak lagi kharismatik.

Rendahnya mutu pendidikan yang dimaksud yaitu, rendahnya mutu lulusan sebagai salah satu akibat rendahnya Prestasi peserta didik pada Proses Belajar Mengajar (PBM), secara tidak langsung lemahnya daya serap siswa terhadap isi materi yang diajarkan guru, kurang sempurnanya pembentukan karakter yang tercermin dalam sikap dan kecakapan hidup sehari - hari yang dimiliki peserta didik, rendahnya tingkat calistung terutama ditingkat dasar ,terjadinya perubahan moral ,tidak lagi memupuk solidaritas antara teman tapi lebih mengedepankan egoisme dan individualisme dari mulai tawuran antar pelajar hingga bebas anarkis yang tidak lagi mencerminkan tentang kehidupan yang sejahtera. Masalah - masalah lainnya yang dihadapi oleh bangsa Indonesia yaitu rendahnya kualitas pendidikan pada setiap jenjang pendidikan , terutama pendidikan dasar dan menengah.

Berkenaan dengan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kendal, Penulis menemukan bahwa kinerja individu guru secara umum masih belum mencapai kondisi ideal yang diharapkan , apabila ditinjau dari beberapa indikator / komponen yang ada dalam Alat Penilaian Guru (APKG) sebagaimana disusun oleh Depdiknas (2008), khususnya dalam merencanakan kegiatan pembelajaran serta mengelola hubungan interpersonal dengan siswa.

Berdasarkan penelitian terdahulu beberapa indikasi belum optimalnya kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kendal yang harus ditingkatkan lagi,

meliputi bagian perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran. Dari angket yang disebar 25 orang guru dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.1
Gambaran Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kendal

No	Dimensi Kinerja Guru	Prosentase	
		Dilakukan	Tidak dilakukan
1	Perencanaan Pembelajaran	75,5 %	24,5 %
2	Pelaksanaan Pembelajaran	88,5 %	11,5 %
3	Penilaian Pembelajaran	82,5 %	17,5 %
Rata-rata		78,17	21,83

Sumber : Angket Guru 2019(diolah kembali)

Berdasarkan Tabel 1.1. di atas dapat dilihat gambaran umum kinerja kinerja guru sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kendal masih belum tercapainya standar, baru mencapai rata-rata 78,17 % belum sesuai dengan yang diharapkan yang mencapai 81 – 100 % yang memiliki makna sangat kuat Riduwan (2008).

Selain kinerja guru yang dapat mempengaruhi raihan nilai mata pelajaran ujian nasional yaitu faktor kepemimpinan kepala sekolah, Rohiat (2008) mengatakan kepala sekolah sebagai manajer menempati posisi yang sudah ditentukan di dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah mempunyai posisi puncak dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan studi terdahulu yang terdiri dari 25 orang guru di Madrasah Aliyah Negeri Kendal kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan angket yang disebar, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.2
Gambaran Kepemimpinan Kepala Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri Kendal

No.	Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah	Persen (%)	
		Setuju	Tidak Setuju
1	Edukator (Pendidik)	94,5 %	5,5 %
2	Manajer (Pengelola)	92,5 %	7,5 %
3	Administrator (Pengatur)	85 %	15 %
4	Supervisor (Pengawas)	91,5 %	8,5 %
5	Leader (Pemimpin)	95,5 %	4,5 %
6	Inovator (Pembaharu)	80 %	20 %
7	Motivator (Pendorong)	88 %	12 %

Sumber : Angket Guru 2019 (diolah kembali)

Dilihat dari tabel 1.3 di atas, yang menarik untuk dikaji karena kepala sekolah memiliki peranan yang sangat strategis dalam menentukan mutu pendidikan di sekolah. Kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang.

Kepemimpinan seseorang dalam organisasi adalah salah satu faktor yang menentukan langkah suatu organisasi untuk satu hal yang harus dipelajari dan menarik untuk penelitian dalam mengukur tingkat keberhasilan atau tidaknya suatu organisasi. Kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan prestasi kerja tenaga pendidik, sebab rapinya perencanaan dan tertibnya pengorganisasian tidak berarti mampu mengatur Bergeraknya orang - orang supaya mereka suka dan mau bekerja tanpa adanya paksaan. Kepemimpinan mempunyai arti untuk menjadikan tenaga pendidik sadar akan tugasnya. Dengan demikian pimpinan dengan mudah menggerakkan tenaga pendidik yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja.

Dalam perannya sebagai seorang pendidik, kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan nilai mental, moral, fisik dan artistik kepada guru dan tenaga fungsional yang lainnya, tenaga administrasi (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Untuk menanamkan peranannya ini kepala sekolah harus menunjukkan sikap persuasif dan keteladanan. Sikap persuasif dan keteladanan inilah yang akan mewarnai kepemimpinan termasuk didalamnya pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru yang ada di sekolah tersebut.

Berhasil atau tidaknya kepemimpinan kepala sekolah ditentukan dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan adalah faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola kantor, mengelola sarana prasarana sekolah, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Penulis mencoba untuk mengkaji fenomena yang terjadi pada guru-guru di Madrasah Aliyah Negeri Kendal, bahwa terdapat kecenderungan kurang maksimalnya kinerja guru adalah kurang maksimalnya kinerja guru baik secara kualitas maupun kuantitas, hal ini dapat dilihat dari perilaku guru yang tidak tepat waktu atau terlambat masuk ke sekolah, guru yang mengajar tidak mempunyai kompetensi yang memadai. Disamping itu penulis mengamati terdapat kepemimpinan kepala sekolah yang belum menunjukkan kepemimpinan ideal, dimana kepala sekolah dapat memperhatikan karakteristik bawahan pada kondisi tertentu.

Kepala sekolah kurang melakukan komunikasi secara terbuka kepada guru sehingga fungsi kepemimpinan kepala sekolah kurang dihargai oleh para guru.

Atas dasar alasan-alasan diatas penulis merasa termotivasi untuk mengadakan suatu penelitian dengan memfokuskan pada faktor - faktor, yaitu kepemimpinan dan kinerja guru yang memberi pengaruh kepada hasil ujian .Maka penulis menuangkan penjelasan masalah di atas dengan penelitian yang diberi judul **Model Peningkatan Kinerja Guru Melalui Variabel Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi Islami Dan Komitmen Pemimpin Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap Motivasi Berprestasi Islami pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal?
2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pemimpin pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal?
3. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal?
4. Bagaimanakah pengaruh Motivasi Berprestasi Islami terhadap kinerja guru pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal?
5. Bagaimanakah pengaruh komitmen pemimpin terhadap kinerja guru pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan rumusan masalah di atas, maka peneliti bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap Motivasi Berprestasi Islami pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pemimpin pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal
4. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi Berprestasi Islami terhadap kinerja guru pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen pemimpin terhadap kinerja guru pada guru Madrasah Aliyah Negeri Kendal

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan akan memperoleh beberapa hasil yang dapat memberikan manfaat atau kegunaan, dimana manfaat atau kegunaanya dapat dilihat sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

1. Menambah ilmu pengetahuan dan memberi masukan dalam rangka penyusunan teori dan konsep - konsep baru terutama untuk

pengembangan pemikiran dalam memecahkan permasalahan yang berhubungan pada kinerja guru bagi para peneliti berikutnya.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ,kinerja guru

b. Manfaat Praktis

1. Bagi manajer pendidikan dapat memperoleh informasi dari hasil penelitian ini sebagai alat untuk introspeksi diri dalam melaksanakan kepemimpinan.
2. Bagi guru hasil penelitian sebagai masukan agar dapat meningkatkankinerjanya sehingga menjadi guru yang profesional.
3. Bagi *stakeholder* hasil penelitian agar dapat dijadikan pertimbangan untuk ikut meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan SDM guru.