

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,
HUBUNGAN ANTAR GURU, DAN PROFESIONALISME GURU
TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR
DI KECAMATAN UNGARAN BARAT
KABUPATEN SEMARANG**

TESIS



Oleh :

SUTADI

NIM : Q 100 050 192
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan
Konsentrasi : Sistem Pendidikan

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
TAHUN 2006**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam abad dua puluh satu, akumulasi ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) telah merambah seluruh aspek kehidupan manusia. Akibatnya, pergeseran nilai, sikap, perilaku, dan pola pikir tidak terbendung. Dalam konteks ini, pendidikan tampil sebagai kriteria penentu dalam mengkaji dan sekaligus mendukung tingkat perkembangan dan pembangunan nasional dan internasional. Hal ini dapat dipahami, karena pendidikan mempunyai fungsi dan peranan strategis untuk membangun karakter (*character building*) serta penanaman nilai luhur suatu bangsa, sehingga diyakini mampu menjadi penyaring (*filter*) sekaligus adaptor dari pergeseran yang dimaksud.

Pendidikan pada dasarnya suatu upaya mempersiapkan manusia agar mampu hidup dengan baik dalam masyarakat, mampu meningkatkan dan mengembangkan kualitas hidupnya sendiri serta berkontribusi secara bermakna dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan bangsanya. Oleh karena itu, sudah semestinya jika pendidikan senantiasa memiliki dan menerapkan beberapa prinsip sebagaimana dijelaskan oleh Kasmadi, (1994: 151), yakni untuk:

1. Mengembangkan personalitas setiap subjek didik;
2. Menumbuhkan dasar-dasar kejiwaan yang matang;

3. Menumbuhkan kreatifitas, kemampuan berfikir, kemampuan menumbuhkan jatidiri subyek didik;
4. Untuk menumbuhkan kesempatan yang terbuka dalam memiliki masa depan;
5. Memanusiawikan lingkungan pendidikan;
6. Meningkatkan pendidikan sepanjang hayat;
7. Secara bertahap menyadari bahwa subjek didik adalah bagian dari masyarakat dunia;
8. Secara bertahap memahami tentang perkembangan Ilmu pengetahuan teknologi dan berfikir secara “*Information Oriented Society.*”

Sekolah sebagai organsasi menganut sistem yang dikenal dengan sistem *input-output*. Keberhasilannya diukur berdasarkan pencapaian tujuan pendidikan dan moral atau sikap kerja, akan tergantung pada bagaimana komponen atau sumberdaya yang ada (materi, kurikulum, tenaga edukatif, dan non edukatif, serta dana). Namun demikian, harus diakui bahwa sumber daya manusia tetap memegang peranan sentral dalam pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini dapat dicermati dari realitas yang membuktikan bahwa peranan dan fungsi guru dalam proses pembelajaran masih dominan. Akibatnya keberhasilan pencapaian tujuan sangat bergantung pada kontribusi guru. Dengan demikian efektifitas kinerja guru merupakan kunci yang harus digarap, baik melalui peningkatan profesionalisme guru, maupun penerapan pola hubungan antar guru. Selain itu tentunya dukungan dari masyarakat mutlak sangat diperlukan.

Menyadari arti penting bidang garapan tersebut pemerintah mulai tahun dua ribu telah menetapkan kebijakan manajerial pengelolaan sekolah yaitu, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Model manajemen ini pada dasarnya memberi keleluasaan atau otonomi sepenuhnya kepada sekolah untuk mengelola seluruh sumber daya sekolah dengan dukungan partisipasi masyarakat. Dengan kata lain otonomi lebih besar diberikan kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdikbud, 1998: 15).

Adapun tujuan dari manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia;
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya;
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang dicapai, (Depdikbud, 1998: 16).

Dalam realisasinya penerapan pada model ini pada dasarnya bermuara pada upaya peningkatan efisiensi, mutu dan pemerataan

pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengolah sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sedangkan peningkatan mutu dapat dicapai melalui partisipasi orang tua murid terhadap sekolah, peningkatan profesionalisme guru, dan kepala sekolah, berlakunya sistem (*insentif/desentif*) dan sebagainya. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh dari peningkatan partisipasi masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan, sehingga memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada "kelompok kurang mampu".

Harus diakui pula bahwa secara konseptual pemberlakuan otonomi sekolah dan pengelolaan sumberdaya sekolah memungkinkan untuk meningkatkan kesejahteraan guru, sehingga konsentrasi pada tugas kependidikan akan lebih baik. Selain itu keleluasaan mengelola sumber daya dan dalam menyertakan partisipasi masyarakat mendorong profesionalisme kepada sekolah baik dalam perannya sebagai manajer maupun sebagai pimpinan sekolah. Lebih khusus jika kondisi ideal ini dapat dilaksanakan diyakini mampu menghasilkan output prestasi yang memuaskan.

Namun demikian, sampai dengan sekarang realitas yang dihadapi sekolah berkenaan dengan prestasi siswa, masih cenderung menunjuk guru sebagai salah satu faktor penyebab rendahnya kualitas (prestasi) lulusan sekolah. Kritikan mutlak dari ketidakmampuan guru dalam mendidik dan mengajarkan ilmu kepada anak didiknya sampai pada efektifitas kerja guru.

Harus disadari pula bahwa masalah efektifitas kerja tampaknya cukup berpengaruh terhadap hasil kerja guru. Guru dengan "efektifitas kerja

yang positif akan memiliki komitmen yang penuh pada organisasi dan menunjukkan keterlibatan kerja” (Steers, 1980: 133). Adanya komitmen ini mendorong guru untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi. Penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi akan membuat guru bertanggung jawab untuk turut serta mewujudkan tujuan tersebut dalam bentuk partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan pendidikan. Selain itu dengan adanya komitmen guru dapat juga mengurangi berbagai tindak ketidakdisiplinan seperti tidak hadir dan datang terlambat. Jadi dengan adanya komitmen guru akan mampu meningkatkan efektifitas organisasi.

Kemajuan sekolah tidak ditentukan oleh status sekolah tersebut melainkan lebih ditentukan oleh faktor-faktor internal yang ada pada sekolah itu sendiri. Salah satu faktor internal yang ada pada sekolah yang menjadi penentu kemajuan sekolah antara lain adalah kinerja guru yang ada pada organisasi tersebut. Kinerja guru menjadi salah satu faktor vital menjadi penentu kemajuan sekolah. Hal ini terbukti bahwa bila sekolah mempunyai mutu rendah maka kinerja guru dituding sebagai penyebab rendahnya mutu sekolah tersebut. Dalam pandangannya pada saat ini guru belum kompeten artinya kurang berkualitas dengan kata lain berkualitas rendah. Atapun guru mengajar tidak sesuai dengan bidang kemampuannya.

Kemajuan sekolah tidak ditentukan oleh status sekolah tersebut melainkan lebih ditentukan oleh faktor-faktor internal yang ada pada sekolah itu sendiri. Salah satu faktor yang ada pada sekolah yang menjadi penentu kemajuan sekolah antara lain adalah kinerja guru yang ada pada

organisasi tersebut. Kinerja guru menjadi salah satu faktor vital menjadi penentu kemajuan sekolah. Hal ini terbukti bahwa bila sekolah mempunyai mutu rendah maka kinerja guru dituding sebagai penyebab rendahnya mutu sekolah tersebut. Dalam pandangannya pada saat ini guru belum mampu artinya kurang berkualitas dengan kata lain berkualitas rendah. Ataupun guru mengajar tidak sesuai dengan bidang kemampuannya. Aspek ini menjadi sangat penting manakala rasa bangga mampu menimbulkan prestasi tersendiri bagi seorang guru sekolah dasar, dan diyakini mampu membangkitkan rasa percaya diri yang tinggi dalam menjalankan tugas profesionalnya, sehingga akan mempengaruhi kinerja guru tersendiri. Selain itu ketertiban guru dalam merumuskan dan menyusun kebijakan sekolah, suasana kerja di sekolah, hubungan kerja antar guru di sekolah juga memberi kontribusi yang tidak kecil dalam mendukung kinerja guru.

Namun demikian, fenomena yang menarik untuk di cermati adalah maraknya aksi demonstrasi yang dilakukan oleh para guru yang menuntut penyelesaian beberapa permasalahan, baik yang bersifat internal di lingkungan sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah maupun bersifat general yang berkaitan dengan kebijakan pemerintah.

Sebagai ilustrasi, dapat dikaji dari permohonan pindah tempat mengajar guru, sebagai akibat adanya konflik atau pertentangan dengan kepala sekolah maupun dengan guru, hal ini terjadi mana kala ketidakharmonisan hubungan antara guru maupun dengan kepala sekolah

tidak sampai mencuat kepermukaan. Sehingga alternatif terbaik bagi guru adalah mengajukan pindah tempat mengajar.

Aksi demonstrasi guru juga ditunjukkan kepada kebijakan pemerintah yang dinilai belum (tidak) mencerminkan penghargaan kepada profesi guru, khususnya berkaitan dengan hak-hak guru yang sering kali dirugikan, baik oleh peraturan-peraturan maupun oknum yang tidak bertanggung jawab. Salah satu kongritnya adalah penempatan standar gaji maupun tunjangan bagi profesi guru masih rendah dibanding dengan penghargaan yang di terima guru di negara tetangga.

Ditinjau dari perspektif kebijakan pemerintah tersebut memang harus dipahami bahwa realitas keuangan negara belum memadai, namun demikian pemerintah tidak menutup mata dalam meningkatkan kesejahteraan guru. Wujud kongritnya adalah pemberian gaji, peningkatan nilai tunjangan, pemberian honor kelebihan jam mengajar, kenaikan pangkat dengan angka kredit dimungkinkan guru dapat naik pangkat dalam waktu dua sampai tiga tahun.

Selain itu undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 tentang otonomi pendidikan yang mengarah pada desentralisasi, daerah kabupaten/kota di harapkan mampu mengatasi kesulitan para guru di daerah masing-masing dengan mengupayakan perbaikan kesejahteraan melalui (APBD) Anggaran Pendapatan Belanja Dasar setempat.

Salah satu yang sering kali menjadi faktor penyebab rendahnya *performance* kerja seorang guru adalah kenaikan pangkat. Khususnya bagi guru yang telah menduduki pangkat IVA. Kemandekan kenaikan pangkat ini sering kali menimbulkan semangat kerja guru menurun. Karena baik atau buruk Ia dalam mengajar tidak akan naik pangkat tepat waktu. Hal ini sebenarnya tidak perlu terjadi karena ia masih dapat naik pangkat menjadi IVB dengan catatan mampu membuat karya ilmiah, namun demikian harus diakui bahwa kemampuan guru dalam membuat karya ilmiah masih sangat rendah.

Rendahnya kemampuan menulis karya ilmiah ini disebabkan oleh dua hal yaitu pertama keterbatasan kemampuan guru dan kedua adalah penerapan tugas dan fungsi kepala sekolah yang tidak mendukung pada upaya pembinaan guru untuk memiliki kemampuan menulis. Dalam rangka mengatasi permasalahan tersebut di atas, pemerintah melalui proyek pengembangan tenaga kependidikan mengadakan penataran penulisan karya ilmiah, dengan harapan agar para guru mampu menulis karya ilmiah untuk diri sendiri, jika memungkinkan dapat membimbing rekan sejawat. Sebagai suatu ilustrasi setiap tahun Dinas Propinsi Jawa Tengah mengusulkan kenaikan pangkat guru dari IVa ke IVb sebanyak kurang lebih 50 sampai 70 orang. Dari jumlah tersebut yang disetujui tidak lebih dari 12% saja.

Ditinjau dari perspektif ini, manajemen pendidikan di sekolah menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi, artinya kebutuhan akan manajer yang handal dalam mengelola semua sumber daya pendidikan tidak

terelakan. Khususnya dalam membina hubungan kerja antar guru dan peningkatan kinerja guru melalui penerapan kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan tentunya memiliki gaya kepemimpinan di dalam menjalankan tugas-tugasnya. Menurut Likert gaya kepemimpinan dapat diketahui dari: kepemimpinan yang dijalankan, kebiasaan yang mengambil keputusan, menetapkan tujuan dan melakukan kontrol (Dalam Basuki, 1995: 194).

Untuk mencapai kinerja guru yang maksimal tentunya pertimbangan perlu dilakukan di dalam menerapkan gaya yang tepat sesuai dengan karakter yang dimiliki para guru. Dalam kenyataannya lebih luas, sebenarnya masih banyak faktor lain yang secara langsung maupun tidak langsung berperan menentukan kinerja guru. Faktor-faktor tersebut di antaranya ialah hubungan kerja dari masing-masing guru, karir terbuka, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, ketepatan kenaikan pangkat, perbaikan penghasilan, dan lain-lain.

Hubungan kerja antar guru perlu diciptakan untuk memecahkan masalah yang timbul menyangkut faktor manusia dalam organisasi. Melalui hubungan kerja yang baik dapat dihindari kekurangharmonisan dalam pelaksanaan tugas yang pada akhirnya dapat menghambat kelancaran roda organisasi.

Melalui hubungan kerja antar guru, guru dengan kepala sekolah dan seluruh anggota organisasi dapat terbina komunikasi yang baik. Melalui komunikasi yang baik kesempatan dan keikutsertaan guru merupakan

faktor yang ikut berperan dalam menentukan efektifitas kerja organisasi. Apabila guru tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan diri atau merasa dirinya tidak diikutsertakan baik didalam pengambilan keputusan ataupun bentuk kegiatan lainnya maka guru akan merasa dirinya tidak dihargai dan tidak diperlukan di organisasi tersebut, yang menyebabkan kinerja guru dan hal ini akan berpengaruh buruk terhadap organisasi.

Berdasarkan paparan di atas penelitian ini dilakukan dengan fokus kajian “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Hubungan Antar Guru, dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru”.

B. Pembatasan Masalah

Didasari bahwa kepuasan kerja guru merupakan variabel yang multidimensional serta merujuk topik permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, maka pengkajian dilakukan terhadap faktor-faktor yang diduga memiliki hubungan yang sangat erat saja. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi pada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, hubungan antar guru, dan profesionalisme guru terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang. Hal ini dimaksudkan agar hasil penelitian memiliki bobot *validitas* dan *reabilitas* yang cukup tinggi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru?
2. Bagaimana pengaruh hubungan antar guru terhadap kinerja guru?
3. Bagaimana pengaruh profesionalisme guru terhadap kinerja guru?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, hubungan antar guru, dan profesionalisme guru secara simultan/bersama-sama terhadap kinerja guru?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, hubungan antar guru, dan profesionalisme guru baik secara simultan/bersama-sama ataupun secara parsial terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat teoritis maupun manfaat praktis sekaligus.

1. Manfaat Teoritis
 - a. Untuk memperkaya, memperluas dan memperdalam konsep, maupun teori-teori hubungan kerja dan teori kepemimpinan serta teori manajemen komunikasi;
 - b. Kajian verifikasi dan identifikasi terhadap faktor-faktor dengan teori kinerja, teori hubungan kerja, dan teori kepemimpinan, serta teori telekomunikasi;

- c. Rujukan teoritis bagi penelitian sejenis dalam ruang lingkup yang lebih luas dan mendalam.

2. Manfaat Praktis

Temuan-temuan ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai rujukan bagi:

- a. Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Tengah, sebagai bahan kajian penetapan barometer evaluasi penelitian kinerja kepala sekolah dasar di Jawa Tengah;
- b. Kepala sekolah dasar dalam memilih, menetapkan dan melaksanakan fungsi kepemimpinannya guna peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah;
- c. Guru dan praktisi dibidang pendidikan sebagai acuan untuk berfikir, bersikap, maupun bertindak dalam rangka membina hubungan kerja dan kinerja guru.