

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan aspek penting dalam membangun suatu bangsa, dengan demikian pendidikan harus mendapatkan perhatian dari semua pihak, terutama pemerintah, dalam hal peningkatan mutu dan kualitasnya. Pendidikan merupakan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia. Namun secara kualitatif Indonesia masih harus menempuh jalan panjang untuk bisa beranjak meningkatkan kualitas sektor pendidikan. Bank Dunia (Fauzie, 2018) menjelaskan bahwa secara keseluruhan Indonesia masih memiliki kualitas pendidikan yang rendah, meskipun perluasan akses pendidikan untuk masyarakat dianggap sudah meningkat secara signifikan.

Rosser (2018) dari hasil analisisnya menjelaskan bahwa faktor penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia adalah kepemimpinan dan manajemen yang buruk, defisit sumber daya manusia, pendanaan yang tidak memadai, dan struktur insentif yang menyimpang. Selain itu, juga disebabkan oleh dominasi elit politik, birokrasi dan kekuasaan, termasuk birokrasi pendidikan, yang membuat reformasi pendidikan semakin sulit. Dengan demikian, untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, dibutuhkan intervensi berupa reformasi kebijakan pendidikan, peningkatan kualitas sumber daya manusia pendidikan, kebijakan otonomi kelembagaan dan desentralisasi tanggung jawab manajerial. Juga dibutuhkan perubahan mendasar dalam hubungan politik dan sosial yang mendasarinya yang telah menjadi ciri ekonomi politik Indonesia. Jika tidak ada perubahan seperti itu, maka intervensi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan kemungkinan akan dihambat oleh

kekuatan politik dan sosial yang menentang reformasi, baik karena alasan ideologis maupun alasan materi.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki tugas untuk mewujudkan masyarakat bangsa dan negara yang mandiri dan bertanggungjawab. Hal ini dijelaskan dalam tujuan pendidikan nasional, yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab (Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003). Tercapainya tujuan tersebut menjadi cerminan dari efektivitas kerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Menurut Halder dan Roy (2018), guru memainkan peran paling vital dan esensial dalam pencapaian tujuan pendidikan. Karena itu, jika suatu negara ingin memiliki pendidikan yang berkualitas maka harus memiliki guru yang berkualitas.

Guru merupakan salah satu unsur penting dalam dunia pendidikan. Kualitas Pendidikan Indonesia di masa depan sangat bergantung pada kualitas guru yang ada pada saat ini. Terkait dengan pentingnya peran dan tanggung jawab guru, dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa guru merupakan agen pembelajaran yang harus menjadi fasilitator, motivator, pemacu, perekayasa pembelajaran dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Selanjutnya pada pasal 20 juga dijelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, seorang guru memiliki kewajiban untuk meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan. Hal tersebut sejalan dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan perkembangan pada bidang-bidang ilmu lainnya.

Unjuk kerja yang ditampilkan oleh guru menjadi ukuran seberapa efektif tingkat ketercapaian tujuan pembelajaran, sehingga dalam pelaksanaan tugas-tugas pembelajaran dikatakan telah menunjukkan keefektifan. Efektivitas kerja guru adalah ukuran keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas institusional dan tugas khusus lainnya yang dituntut oleh sifat kedudukannya (Habib, 2017). Upaya untuk meningkatkan efektivitas kerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan produktivitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja, kepuasan kerja, keunggulan kerja dan pengembangan kerja. Efektivitas kerja melibatkan kemampuan kognitif, perilaku dan sikap guru serta sikap siswa di tingkat individu, kelompok, dan sekolah (Makaske, 2015). Hal ini terkait dengan proses pembelajaran yang melibatkan kompetensi guru, kinerja guru, pengalaman siswa, dan hasil belajar siswa.

Reputasi sekolah dan pengaruhnya terhadap kehidupan masyarakat tergantung pada kualitas guru yang bekerja di dalamnya (Halder dan Roy, 2018). Oleh karena itu, pengembangan sekolah berprestasi membutuhkan guru yang efektif yang berada dalam organisasi sekolah. Efektivitas kerja guru pada dasarnya terfokus pada perilaku guru di dalam pekerjaannya. Efektivitas kerja guru juga dapat dinilai dari sejauh mana kinerja guru dapat memberikan pengaruh kepada peserta didik. Secara spesifik tujuan kinerja juga mengharuskan para guru membuat keputusan khusus dimana tujuan pembelajaran dinyatakan dengan jelas dalam bentuk perilaku yang ditransfer kepada peserta didik (Seidel dan Shavelon, 2007). Hal ini berarti pembelajaran yang berkualitas merupakan penentu utama keberhasilan proses pembelajaran.

Mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas pembelajaran. Pada gilirannya, guru merupakan komponen terpenting dalam menjaga kualitas pembelajaran karena pengetahuan dan keterampilan individual guru sangat memengaruhi pembelajaran dan prestasi peserta didik. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa efektivitas kerja

guru merupakan faktor dominan yang mempengaruhi prestasi akademik siswa. Hammond (2000) meneliti hubungan kualifikasi guru dengan prestasi belajar siswa pada seluruh negara bagian di Amerika Serikat. Hasil analisisnya secara kualitatif menunjukkan bahwa peningkatan kualitas guru berhubungan dengan peningkatan kinerja siswa. Hasil analisisnya secara kuantitatif juga menunjukkan bahwa persiapan dan sertifikasi guru berhubungan signifikan dengan prestasi belajar membaca dan matematika, baik sebelum dan sesudah mengendalikan kemiskinan dan kemampuan bahasa siswa.

Penelitian-penelitian selanjutnya menemukan bahwa keefektifan mengajar guru berpengaruh lebih tinggi terhadap prestasi belajar Matematika daripada prestasi membaca. Pengalaman mengajar guru juga berpengaruh signifikan terhadap prestasi akademik siswa (Nye, Konstantopoulos, dan Hedges, 2004). Peningkatan kualitas guru selalu diikuti oleh peningkatan nilai matematika siswa, peningkatan yang lebih tinggi terutama ditemukan pada siswa-siswa berkemampuan rendah (Aaronson, Barrow, dan Sander, 2007). Guru merupakan faktor dominan yang mempengaruhi prestasi akademik siswa (Wright, Horn, dan Sanders, 1997; Sanders dan Horn, 1998). Dengan demikian maka efektivitas kerja guru merupakan faktor penentu utama kemajuan belajar siswa.

Kinerja guru dikatakan efektif apabila mampu mencapai tujuan pembelajaran. Guna mewujudkan efektivitas kerja maka dibutuhkan kompetensi tertentu. Menurut Rusmaini (2018) bahwa efektivitas kerja adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi berdasarkan aktivitas kerja yang telah dilakukan oleh pegawai. Efektivitas kerja pegawai ditentukan oleh sejumlah faktor, antara lain adalah faktor perilaku kepemimpinan, faktor komunikasi interpersonal, dan faktor kepuasan kerja. Sejumlah peneliti seperti Kartika (2014), Aunga dan Masare (2017), Rustiana dan Rosmawati (2010), Halder dan Roy (2018), Suwatno (2009), dan Kusnara (2013) mengidentifikasi

faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja yaitu: perilaku kepemimpinan, komunikasi interpersonal, iklim organisasi, tata ruang kantor, kepuasan kerja, dan kecerdasan emosional.

Studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja guru dalam penelitian ini akan dibatasi pada tiga faktor, yaitu: perilaku kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal guru, dan kepuasan kerja guru. Dijelaskan oleh Safitri, Amri dan Shabri (2012) bahwa gaya kepemimpinan demokratis, kerjasama tim dan gaya komunikasi berstruktur secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut Voon, Lo, Ngui, dan Ayob (2011) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh antara pimpinan dan bawahan, pimpinan berusaha mengarahkan perilaku bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada perilaku kepemimpinan. Melalui penerapan perilaku kepemimpinan yang tepat, maka pimpinan akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen kerja, dan produktivitas kerja para pekerja.

Menurut Yukl (2012) bahwa inti dari kepemimpinan dalam organisasi adalah mempengaruhi dan memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin dapat meningkatkan kinerja tim dalam organisasi dengan cara mempengaruhi proses yang menentukan kinerja. Selanjutnya, menurut Allio (2005) bahwa peranan utama seorang pemimpin yang baik (orang yang kompeten dan beretika) adalah membangun dan memperkuat nilai-nilai dan tujuan, mengembangkan visi dan strategi, membangun komunikasi, dan memulai perubahan organisasi yang tepat. Perilaku ini membutuhkan karakter, kreativitas, dan kasih sayang, yang merupakan sifat-sifat utama dari pimpinan yang tidak dapat diperoleh secara kognitif. Ini berarti bahwa perilaku kepemimpinan yang ditampilkan kepala sekolah dalam

pelaksanaan tugasnya sebagai seorang pemimpin mempengaruhi perilaku guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

Uraian di atas menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang mendukung dan mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan baik akan mampu menggerakkan para bawahan untuk bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas kerja organisasi. Sebaliknya perilaku kepemimpinan yang otoriter, tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinovasi dan kreatif serta mengembangkan diri, akan menyebabkan bawahan merasa tidak nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Keadaan yang demikian akan membuat bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaan hanya sebagai rutinitas belaka tanpa adanya upaya-upaya yang signifikan untuk pencapaian hasil kerja secara efektif.

Selain perilaku kepemimpinan, faktor komunikasi interpersonal organisasi juga turut mempengaruhi keberhasilan dalam meningkatkan efektivitas kerja guru (Koula, 2014 dan Kambeya, 2008). Proses komunikasi yang terjadi dalam lembaga pendidikan khususnya yang menyangkut komunikasi antara kepala sekolah dan guru merupakan faktor penting dalam menciptakan organisasi yang efektif. Komunikasi yang efektif tergantung pada hubungan antara pimpinan dan bawahan, yang dibangun berdasarkan suasana organisasi yang positif. Komunikasi interpersonal mengacu pada kemampuan individu untuk berkomunikasi secara kooperatif dalam kelompok, baik secara verbal maupun non-verbal. Seseorang yang memiliki keterampilan komunikasi interpersonal akan muda peka terhadap perasaan dan emosi orang lain di sekitarnya (Gardner dikutip oleh Suhaimi, Marzuki & Mustafa, 2014). Komunikasi interpersonal adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau sekelompok orang, yang menghasilkan efek umpan balik dari komunikan kepada komunikator. Organisasi sekolah merupakan organisasi jasa pendidikan yang melibatkan sejumlah individu,

yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf administrasi dan siswa. Komunikasi interpersonal merupakan salah satu unsur yang sangat penting demi terciptanya unjuk kerja dan efektivitas organisasi sekolah (Okoro, CWashington, dan Thomas, 2017). Komunikasi adalah inti dari kepemimpinan (Awamleh & Gardner, 1999). Beberapa peneliti mengkaji pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap keterampilan komunikasi yang efektif (Fairhurst, 1993) serta komunikasi interpersonal (Quick & Macik-Frey, 2004). Komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Orebiyi dan Orebiyi, 2011). Komunikasi interpersonal memiliki peran penting dalam suatu organisasi. Anggota-anggota organisasi membutuhkan informasi untuk mendukung kinerjanya. Demikian halnya dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah harus mampu menyerap berbagai informasi yang berasal dari komunikasi interpersonal untuk mencapai target sesuai tujuan organisasi.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Dijelaskan oleh Supriadi (2014) bahwa keterampilan berkomunikasi interpersonal dan kualitas kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini berarti bahwa semakin baik kemampuan berkomunikasi kepala sekolah dan semakin berkualitas kepemimpinannya, maka semakin baik pula kepuasan kerja para guru yang berada dalam pembinaannya. Sebaliknya semakin tidak baik kemampuan berkomunikasi kepala sekolah dan semakin tidak baik kualitas kepemimpinannya, maka semakin tidak baik pula kepuasan kerja para guru yang berada dalam pembinaannya. Oleh karena itu diharapkan agar kemampuan berkomunikasi dan kualitas kepemimpinan para kepala sekolah terus menerus ditingkatkan agar kepuasan guru senantiasa meningkat.

Voon *et al.* (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja merupakan dua faktor yang telah dianggap sebagai dasar bagi kesuksesan

organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kepuasan guru baik secara langsung maupun tidak langsung melalui persepsi pekerjaan mereka (Bogler, 2001). Kepuasan kerja yang tinggi cenderung mengarahkan usaha lebih baik dalam tugasnya dan upaya untuk mewujudkan kepentingan organisasi. Kepala sekolah yang selalu memberikan kesempatan dan memberdayakan guru seoptimal mungkin akan membuat guru merasakan kepuasan. Sebaliknya, kepala sekolah yang hanya menempatkan guru sebagai pelaksana dari keputusan, tidak memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada guru, tidak mendelegasikan wewenang kepada guru, kurang memberdayakan dan cenderung otoriter dan diktator akan mendorong ketidakpuasan kerja bagi guru. Selanjutnya, ketidakpuasan akan berpengaruh negatif terhadap perilaku guru dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Kepuasan kerja guru merupakan refleksi atas perasaan yang timbul setelah melakukan evaluasi terhadap pekerjaannya. Seseorang guru yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif terhadap tugas-tugasnya sehingga mendorongnya untuk melakukan pembelajaran dengan baik dan benar. Sebaliknya mangkir dari mengajar, kinerja pembelajaran yang buruk, mengajar kurang bergairah, dan kurang disiplin dalam mengajar merupakan akibat dari ketidakpuasan guru terhadap pekerjaannya. Hal ini seperti dijelaskan oleh Hongying (2007) bahwa kepuasan kerja guru adalah sikap dan pandangan guru secara keseluruhan terhadap kondisi dan profesi kerjanya. Kepuasan kerja guru mempengaruhi kualitas pembelajaran, efektivitas administrasi, dan kualitas sekolah. Bagi guru sendiri, kepuasan kerja mempengaruhi antusiasme kerjanya. Kepuasan kerja sebagai perasaan, persepsi, dan penilaian guru terhadap pengalaman kerjanya berpengaruh terhadap perilaku kerjanya. Kepuasan guru yang tinggi akan membuat dirinya menilai pekerjaan secara positif dan dapat

mendorong dirinya dalam berbagai upaya untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik.

Kepuasan kerja guru menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan, apabila guru merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan tercipta suasana yang penuh kebersamaan, memiliki tanggung jawab yang sama, iklim komunikasi yang baik dan juga semangat kerja yang tinggi sehingga pembelajaran dapat terlaksana secara maksimal. Sebaliknya apabila guru tidak merasa puas, maka akan tercipta suasana yang kaku, membosankan, dan semangat kerja yang rendah. Menurut Anderson (2004) bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang guru mempunyai otonomi untuk bertindak maka akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Robbins (2003) juga mengungkapkan bahwa organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang puas akan cenderung lebih efektif dari pada organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan yang puas.

Uraian di atas menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal, dan kepuasan kerja merupakan variabel-variabel dominan yang mempengaruhi efektivitas kerja guru. Namun sejauhmana variabel-variabel tersebut dapat mempengaruhi efektivitas kerja guru Sekolah Menengah Pertama Swasta di Ciledug Kota Tangerang yang merupakan lokasi penelitian ini masih dipertanyakan. Hal ini disebabkan persoalan guru terus menerus terjadi sampai sekarang ini. Meskipun upaya yang dilakukan pemerintah sangat signifikan untuk meningkatkan kompetensi guru agar mampu menampilkan kerja yang efektif. Pelatihan dan Sertifikasi Guru sebagai salah satu upaya agar guru termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya sehingga mampu mewujudkan tujuan pembelajaran dan pendidikan. Namun, kesadaran akan hal ini belum terlaksana dengan baik. Guru yang kompeten seharusnya mampu melaksanakan tugas mengajarnya secara efektif. Namun, dalam kenyataannya tidak semua guru mampu mewujudkan efektivitas kerja tersebut. Kompetensi guru masih

diragukan, dimana dalam beberapa hasil uji kompetensi dan sertifikasi masih banyak guru yang mengalami kegagalan dan hasil yang rendah.

Menurut hasil analisis dari Bank Dunia (2011), sekitar 48 persen sekolah dikelola oleh pihak swasta, yang melayani 31 persen siswa dan mempekerjakan 38 persen dari keseluruhan guru di Indonesia. Oleh karena itu sekolah swasta memainkan peran penting dalam sistem pendidikan nasional. Pemerintah memiliki hubungan yang unik dengan sekolah-sekolah swasta dan menempatkan guru pegawai negeri sipil untuk bekerja di sana. Pemerintah juga memberikan tunjangan sertifikasi pendidikan bagi sebagian guru non PNS di sekolah swasta yang telah memenuhi syarat yang ditetapkan oleh pemerintah.

Terdapat setidaknya tiga status guru pada sekolah swasta, yaitu guru PNS, guru tetap yayasan dan guru honorer. Penghargaan untuk guru PNS terutama penghargaan finansial diyakini sudah mencukupi, terlebih bagi guru yang sudah bersertifikasi. Sedangkan bagi guru honorer penghargaan finansial umumnya dirasakan masih kurang. Banyak guru yang menerima gaji jauh dibawah Upah Minimum Regional daerah. Sedangkan guru tetap yayasan juga tergantung kepada sehat tidaknya ekonomi yayasan. Guru tetap yayasan yang sudah besar dan sehat penghargaan finansial bisa lebih baik dari guru PNS. Sementara guru tetap yayasan yang kurang sehat dari sisi ekonomi juga tidak jauh lebih baik dari guru honorer. Selain penghargaan finansial, penghargaan non finansial juga mesti diperhatikan. Guru akan tetap merasakan kepuasan kerja apabila profesinya sebagai guru diakui dan dihargai. Kepala sekolah bisa memberikan pujian atas prestasi atau kinerja guru. Selain pujian, pemberian sertifikat, suasana kerja yang nyaman juga merupakan bentuk penghargaan non finansial.

Kebiasaan buruk guru ketika melaksanakan pekerjaannya di sekolah yaitu sering meninggalkan proses pembelajaran, tidak mempunyai persiapan mengajar, tidak

menguasai materi pembelajaran, dan tidak disiplin dalam mengajar berdampak negative terhadap kualitas belajar siswa. Bank Dunia (2011) dalam studi yang sama juga melaporkan bahwa perilaku guru di kelas juga perlu diperhatikan agar kualitas guru di Indonesia bisa ditingkatkan. Sebuah studi melalui rekaman video yang diadakan pada tahun 2011 menyajikan perbandingan lintas negara, termasuk juga data komparatif hasil ujian TIMSS siswa yang tergolong masih rendah. Temuan-temuan utamanya adalah guru di Indonesia pada umumnya masih menerapkan pembelajaran dengan sistem hafalan. Pembelajaran seperti ini cenderung berkorelasi negatif dengan hasil tes. Hal ini diperkuat pula oleh hasil analisis dari Lubis (2016) bahwa efektivitas kerja guru di Indonesia masih tergolong rendah yang dapat dilihat dari hasil perolehan siswa dalam tes standar yang masih sangat memilukan.

Hasil analisis Bank Dunia tersebut menunjukkan bahwa kompetensi guru di Indonesia tergolong masih rendah. Hal ini juga diperkuat oleh hasil analisis Murdaningsih yang dimuat dalam Koran Republika (Kamis, 19 April 2019) yang bertajuk: **“Rendahnya Kompetensi Guru Menjadi Masalah Pendidikan di Indonesia”**. Dijelaskan bahwa salah satu penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia adalah rendahnya profesionalitas guru. Pada tahun 2017 dari 3,9 juta guru sebanyak 25 persen masih belum memenuhi syarat kualifikasi akademik dan 52 persen guru belum memiliki sertifikat profesi. Sementara itu, dalam menjalankan tugasnya seorang guru harus memiliki empat kompetensi, yakni kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Keempat kompetensi tersebut, terutama kompetensi pedagogik dan kompetensi professional belum terlihat sepenuhnya pada figur seorang guru ketika mengelolah pembelajaran di kelas. Hal inilah yang menjadi penyebab rendahnya unjuk kerja guru di sekolah.

Menurut Fauzi (2020) beberapa permasalahan yang menyebabkan rendahnya kualitas guru adalah: *Pertama*, guru yang belum memiliki kualifikasi akademik S1. Masalah ini terutama terjadi pada lingkup sekolah dasar. Masalah ditemukan di lapangan guru-guru yang sudah mendekati masa pensiun sudah tidak ada motivasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang strata satu. *Kedua*, masih banyak guru yang kurang kompeten. Padahal guru memegang peranan pokok dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sementara itu peningkatan kualitas guru tidak dapat dilaksanakan secara instan melalui PLPG dan PPG yang hanya berlangsung beberapa hari. *Ketiga*, pelaksanaan sertifikasi belum membawa dampak dalam peningkatan kinerja guru. Padahal pelaksanaan sertifikasi guru ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru. *Keempat*, masih banyaknya guru yang masih gagap teknologi dan kurang meningkatkan kompetensinya dengan berbagai pengetahuan dan pemahaman terkait dengan tugas utamanya. *Kelima*, distribusi guru terjadi ketimpangan penyebaran guru antara pada sekolah di perkotaan dengan sekolah di pedesaan. *Keenam*, proses pendataan guru yang terlalu rumit dan berbelarut-larut. Proses pendataan guru yang terjadi di lapangan saat ini banyak menimbulkan persoalan sehingga data guru selalu berubah setiap tahunnya. Masih sulit untuk mengetahui jumlah kekurangan dan kelebihan guru ini secara akurat, hal ini dikarenakan masih banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan ijazahnya serta data yang dilaporkan pihak sekolah masih banyak yang tidak sesuai kenyataan.

Hal yang senada juga dijelaskan oleh (Seftiawan, 2019) bahwa guru yang memiliki kompetensi di atas rata-rata atau lulus Uji Kompetensi Guru (UKG) dengan nilai minimal 80 tidak lebih dari 30 persen. Kondisi tersebut sangat memprihatinkan mengingat peran guru dalam upaya membangun mutu sumber daya manusia sangat strategis. Ketua PGRI Koswara menjelaskan, tak hanya guru, 70 persen dari

total kepala sekolah juga belum memiliki kompetensi standar. Menurut Koswara rendahnya kompetensi tersebut akibat dari guru dan kepala sekolah sudah tak tertarik dengan tantangan membangun SDM berkualitas. Penilaian tersebut didasarkan pada data hasil UKG yang belum memuaskan. Yakni, pada 2015 nilai rata-rata guru secara nasional untuk guru TK sebesar 43,74 poin. Guru SD 40,14 poin, guru_SMP 44,14 poin dan guru SMA 45,38 poin. Selanjutnya, sampai pada UKG 2017, nilai rata-rata UKG guru dan kepala sekolah belum mencapai 70 poin. “Padahal harapan pemerintah minimal meraih rata-rata 80. Dengan demikian maka nilai kompetensi guru dan kepala sekolah secara nasional kategorinya belum lulus.

Yunus (2017) memetakan faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kompetensi pedagogik dan kompetensi profesionalisme guru. Terdapat empat penyebab rendahnya kompetensi guru, yaitu: Pertama, ketidaksesuaian disiplin ilmu dengan bidang ajar. Masih banyak guru di sekolah yang mengajar mata pelajaran yang bukan bidang studi yang dipelajarinya. Hal ini terjadi karena persoalan kurangnya guru pada bidang studi tertentu. Kedua, kualifikasi guru yang belum setara sarjana. Konsekuensinya, standar keilmuan yang dimiliki guru menjadi tidak memadai untuk mengajarkan bidang studi yang menjadi tugasnya. Bahkan tidak sedikit guru yang sarjana, namun tidak berlatar belakang sarjana pendidikan sehingga bermasalah dalam aspek kompetensi pedagogik. Ketiga, program peningkatan keprofesionalitas berkelanjutan guru yang rendah. Masih banyak guru yang enggan mengembangkan diri untuk menambah pengetahuan dan kompetensinya dalam mengajar. Guru tidak mau menulis, tidak membuat publikasi ilmiah, atau tidak inovatif dalam kegiatan belajar. Guru merasa hanya cukup mengajar. Keempat, rekrutmen guru yang tidak efektif. Karena masih banyak calon guru yang direkrut tidak melalui mekanisme yang profesional,

tidak mengikuti sistem rekrutmen yang dipersyaratkan. Kondisi ini makin menjadikan kompetensi guru semakin rendah.

Fenomena rendahnya kompetensi pedagogik dan kompetensi profesionalisme guru dalam mengelolah pembelajaran menyebabkan pembelajaran yang seharusnya berpusat pada siswa sesuai dengan tuntutan kurikulum 2013 menjadi tidak terwujud, pembelajaran tetaplah terpusat pada guru. Menurut (Joyce, Wail, dan Calhoun, 2009) bahwa pembelajaran yang berpusat pada guru (teacher center) cenderung membuat siswa pasif dalam belajar. Siswa cenderung mendengarkan, memperhatikan dan didikte cara belajarnya oleh guru. Padahal dalam UU No. 14 Tahun 2015 Tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa guru adalah agen pembelajaran yang berperan sebagai fasilitator, motivator, dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Hasil studi yang dilakukan Leonard (2015) terhadap 60 orang guru di Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta, menunjukkan bahwa hampir 75% guru tidak mempersiapkan proses pembelajaran dengan baik. Guru hanya mempersiapkan pembelajaran dengan mengutamakan materi yang akan diajarkan, bukan pada tujuan pembelajaran. Juga terungkap bahwa guru hanya cenderung mengajar dengan metode yang monoton, tidak menggunakan model pembelajaran yang kreatif-inovatif dan menarik untuk membangkitkan semangat belajar siswa di kelas. Hal lain yang terungkap dalam studi tersebut adalah guru cenderung tidak menjadikan tujuan pembelajaran sebagai dasar untuk merancang strategi pembelajaran, bahan ajar, dan juga merancang alat evaluasi dan penilaian pembelajaran.

Sementara itu, menurut Surahman, Kepala Dinas Pendidikan Kota Tangerang (Indopos, 2018) bahwa: minat baca guru di kota Tangerang masih rendah. Penyebabnya, para pendidik malas membeli buku bacaan baru setelah lulus kuliah. Akibatnya, hal ini berpengaruh pada kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para

guru. Persoalan tersebut terungkap dari rendahnya hasil Uji Kompetensi Guru (UKG). Selain itu, kemampuan guru dalam menulis karya tulis ilmiah dalam bentuk Penelitian Tindakan Kelas (PTK) juga masih tergolong rendah. Ratusan guru sekolah negeri dan swasta tidak mampu menulis karya ilmiah yang berkualitas. Lebih lanjut Surahman menyatakan bahwa, mutu pendidikan yang diharapkan meningkat pada tahun 2018 belum dapat terrealisasikan. Sehingga, sejumlah terobosan seperti melakukan workshop membaca terus digulirkan, akan tetapi upaya tersebut pun belum dapat dilaksanakan oleh semua guru di Kota Tangerang.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru beberapa Sekolah Menengah Pertama (SMP) swasta di Ciledug Kota Tangerang pada tanggal 15 sampai dengan 30 Agustus 2016 teridentifikasi bahwa efektivitas kerja guru belum memuaskan. Berbagai persoalan yang ditemukan di lapangan antara lain adalah: 1) terkait dengan disiplin kerja guru: masih banyak guru yang kurang disiplin dalam bekerja, malas masuk sekolah, malas mengajar, masuk mengajar tidak tepat waktu, malas mengikuti rapat dewan guru, dan tidak cukup jam mengajar sebagai syarat sertifikasi guru; 2) terkait dengan komunikasi interpersonal guru: kurang lancarnya komunikasi interpersonal antara kepala sekolah dengan guru dan antara guru dengan guru serta tidak ada sinergi antara kepala sekolah dan guru serta pengawas sekolah; 3) terkait dengan kompetensi profesionalisme guru: kompetensi guru masih rendah, kurang berprestasi, takut dikirim pada seleksi guru berprestasi, tidak mempunyai kemampuan untuk meneliti dan menulis karya tulis ilmiah terutama penelitian tindakan kelas, tidak ada keinginan untuk mengembangkan atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, serta masih ada guru yang tidak mampu mengoperasikan komputer dalam proses pembelajaran.

Fenomena di atas, mendorong peneliti untuk melakukan kajian empiris tentang variabel-variabel prediktor efektivitas kerja pada guru-guru Sekolah Menengah Pertama

Swasta di Ciledug Kota Tangerang. Variabel-variabel prediktor efektivitas kerja guru yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal guru, dan kepuasan kerja guru. Judul yang diangkat sehubungan dengan penelitian ini adalah: “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Guru SMP Swasta di Ciledug Kota Tangerang”.

B. Identifikasi Masalah

Mengacu pada uraian latar belakang di atas, dapat diidentifikasi beberapa faktor penyebab rendahnya efektivitas kerja guru.

1. Terkait dengan disiplin kerja guru, masih banyak guru yang kurang disiplin dalam mengajar, masuk mengajar tidak tepat waktu, tidak cukup jam mengajar sebagai syarat sertifikasi guru, dan sering meninggalkan proses pembelajaran.
2. Terkait dengan motivasi kerja guru, sebagian guru kurang bersemangat dalam bekerja, malas mengajar, malas masuk sekolah, malas mengikuti rapat dewan guru, dan tidak memiliki motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Terkait dengan komunikasi interpersonal guru: kurang lancarnya komunikasi interpersonal antara kepala sekolah dengan guru dan antara guru dengan guru serta tidak ada sinergi antara kepala sekolah dan guru serta pengawas sekolah.
4. Terkait dengan kepuasan kerja guru: rendahnya dedikasi guru dalam bekerja, rendahnya inisiatif, rendahnya kreativitas, suasana kerja yang kaku dan membosankan, semangat kerja yang rendah serta sikap negatif terhadap pelaksanaan tugas-tugas pembelajaran.
5. Terkait dengan kompetensi guru: kemampuan mengajar guru masih rendah, kurang berprestasi, tidak mempunyai kemampuan untuk meneliti dan menulis karya tulis

ilmiah terutama penelitian tindakan kelas, tidak ada keinginan untuk mengembangkan atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, tidak mampu mengoperasikan komputer dalam proses pembelajaran, tidak mempunyai persiapan mengajar, kurang menguasai ilmu mendidik, kurang menguasai materi pembelajaran, kurang menguasai model dan strategi pembelajaran inovatif, pembelajaran hanya dilakukan dengan model dan metode yang monoton, guru cenderung tidak menjadikan tujuan pembelajaran sebagai dasar untuk merancang strategi pembelajaran, bahan ajar, dan juga merancang instrumen evaluasi pembelajaran.

6. Terkait dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah: kepala sekolah jarang melakukan kunjungan kelas, jarang melakukan supervisi, hanya melakukan pengawasan melalui kamera pengawas dan kepala sekolah jarang memberikan pelatihan tentang kegiatan dalam pengajaran.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas maka dilakukan pembatasan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini. Pembatasan masalah dimaksudkan untuk memusatkan perhatian terhadap beberapa variabel prediktor efektivitas kerja guru. Kajian penelitian ini dibatasi pada variabel-variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal guru, dan kepuasan kerja guru. Ketiga variabel tersebut diduga dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas kerja guru SMP Swasta di Ciledug kota Tangerang.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka terdapat beberapa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini. Beberapa permasalahan tersebut adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja guru?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap efektivitas kerja guru?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap efektivitas kerja guru?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap komunikasi interpersonal guru?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja guru melalui mediasi komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja guru?
8. Apakah terdapat pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja guru?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk mendapatkan data, menguji, dan membuktikan pengaruh perilaku kepemimpinan, komunikasi interpersonal, dan kepuasan kerja terhadap efektivitas kerja guru. Secara lebih rinci tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan data, menguji, dan membuktikan:

1. Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja guru.
2. Pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap efektivitas kerja guru.
3. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap efektivitas kerja guru.
4. Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.
5. Pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru.
6. Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap komunikasi interpersonal guru.
7. Pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas kerja melalui mediasi komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja guru.
8. Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja guru.

F. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan signifikansi secara teoretis dan secara operasional:

1. Teoretis (Akademis)

Secara teoretis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kepada pengembangan ilmu, terutama ilmu perilaku organisasi dan manajemen pendidikan di sekolah, serta menjadi pendukung bagi penelitian lain yang berkaitan dengan persoalan efektivitas kerja guru.

2. Operasional (Praktis)

Secara operasional hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada kepala sekolah, guru dan lembaga pendidikan lainnya yang berkaitan dengan efektivitas kerja guru. Pada tataran praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat:

- a. Memberikan sumbangan pemikiran kepada para guru tentang pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal guru, dan kepuasan kerja guru terhadap efektivitas kerja guru.
- b. Meningkatkan mutu sekolah melalui efektivitas kerja guru dalam kerangka perilaku kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal guru dan kepuasan kerja guru.
- c. Khusus bagi mahasiswa doktoral Manajemen Pendidikan, penelitian ini menjadi gambaran bagaimana teori-teori manajemen pendidikan diimplementasikan dalam tatanan praktis dan menjadi umpan balik kesiapan praktisi pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

G. Kebaruan Penelitian (*State of the Art*)

Penelitian ini memiliki kebaruan terutama dalam hal pemilihan tiga variabel prediktor efektivitas kerja guru, yang terdiri atas: perilaku kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal, dan kepuasan kerja guru. Hal ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang melibatkan variabel yang berbeda untuk

memprediksi efektivitas kerja guru. Sejumlah peneliti seperti Kartika (2014); Aunga & Masare (2017); Sirisookslip, Ariratana & Ngang (2015); Wachira, Gitumu, & Mbugua (2017); Shamaki (2015); Rusmaini (2017); Chen (2017); Emmanouil, Osia & Paraskevi-Ioanna (2014); Kartika (2014) hanya melibatkan satu variabel prediktor yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah. Halder & Roy (2018) dan Beri (2016) hanya melibatkan variabel kepuasan kerja. Kambeya & Georgia (2008); Munawaroh (2015); dan Singh & Lalropuii (2014) hanya melibatkan variabel komunikasi interpersonal.

Beberapa peneliti yang hanya menguji dua variabel prediktor efektivitas kerja guru adalah Rustiana dan Rosmawati (2010) melibatkan variabel tata ruang dan komunikasi intern. Suwatno (2009) melibatkan variabel komunikasi dan iklim organisasi. Kusnara (2013) melibatkan variabel komunikasi interpersonal dan kecerdasan emosional. Putri (2012) melibatkan variabel komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Sari & Rusli (2014) melibatkan variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja. Werang & Agung (2017) melibatkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Beberapa peneliti yang menguji lebih dari dua variabel prediktor efektivitas kerja guru, juga melibatkan variabel-variabel yang tidak sama dengan tiga variabel yang dianalisis dalam penelitian ini. Chandra & Priyono (2016) menganalisis variabel-variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Sirait (2016) menganalisis variabel-variabel komunikasi interpersonal, budaya organisasi sekolah, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Supit, Adolfina, & Tawas (2016) menganalisis variabel-variabel perilaku kepemimpinan, semangat kerja, dan disiplin kerja. Ilyas & Abdullah (2016) menganalisis variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja. Sugianto (2018) menganalisis variabel-variabel kompensasi, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

Kebaruan penelitian ini juga dibuktikan dengan pemilihan rujukan teori-teori dan konsep-konsep yang berbeda yang menyebabkan dimensi, indikator, dan pengembangan butir-butir instrumen menjadi berbeda pula. Pemilihan lokasi penelitian yang berbeda juga menyebabkan karakteristik responden yang digunakan berbeda. Selanjutnya, kebaruan penelitian ini juga dibuktikan dengan penggunaan rancangan hubungan kausal dengan teknik analisis jalur dengan menggunakan *software SPSS dan AMOS*, sedangkan penelitian-penelitian sebelumnya umumnya menggunakan rancangan analisis SEM dengan menggunakan *software AMOS, SmartPLS, LISREL*, dan/atau analisis regresi dan korelasi dengan menggunakan *software SPSS*.

