

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah merupakan tempat terjadinya proses pendidikan yang di dalamnya terdapat individu-individu yang menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Sebagai sebuah lembaga pendidikan, tentunya sekolah memiliki cita-cita yang sejalan dengan tujuan Pendidikan Nasional. Cita-cita dan target sekolah pada dasarnya sudah dirancang di dalam perencanaan strategis dengan melihat kemampuan sekolah dan kebutuhan masyarakat yang ada saat ini. Guna mewujudkan hal tersebut, maka setiap individu yang ada di dalam sekolah harus saling bekerjasama.

Sebagai sebuah organisasi, sekolah harus bisa melakukan perubahan dan mampu bergerak secara cepat mengikuti perkembangan zaman untuk meningkatkan mutu sekolah. Menurut Robbins dan Judge (2017), perilaku individu dalam kelompok menentukan kelancaran dalam tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, terlihat bahwa untuk mewujudkan tujuan sekolah perlu adanya kerjasama dari seluruh warga sekolah.

Tiap orang di dalam sekolah termasuk guru tentu memiliki tugas pokok dan fungsi serta tanggungjawab yang ditujukan guna mencapai tujuan sekolah. Seperti yang tertuang di dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 15 tahun 2008 adalah merencanakan, melaksanakan, dan menilai hasil

pembelajaran serta melakukan pembimbingan terhadap siswa di dalam suatu lembaga pendidikan.

Jika dilihat dari Peraturan Menteri di atas, terlihat bahwa guru memiliki beban kerja yang kompleks berhubungan dengan tujuan pendidikan nasional. Namun kenyataan yang ada saat ini, terlihat bahwa hasil yang rendah pada Uji Kompetensi Guru (UKG) tingkat SMA yang ada di provinsi DKI Jakarta. Berdasarkan data dari Neraca Pendidikan Daerah (tanpa tahun) terlihat bahwa hasil UKG tingkat SMA di Jakarta Pusat sebesar 71,38; Jakarta Utara sebesar 70,80; Jakarta Barat sebesar 70,32; Jakarta Selatan sebesar 70,29; Jakarta Timur sebesar 68,65. Berdasarkan hasil tersebut terlihat bahwa dari sekian banyak kota yang ada di provinsi DKI Jakarta, Jakarta Timur termasuk ke dalam hasil UKG yang paling rendah.

Hal yang mendukung juga diungkap di dalam surat kabar elektronik oleh Wurinanda (2015), bahwa kebanyakan guru tidak menjalankan profesinya sebagai guru berdasarkan panggilan hati. Padahal, seperti yang tertuang di dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, bahwasannya guru merupakan pendidik profesional yang memiliki tugas utama mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi siswa baik ditingkat pendidikan formal, pendidikan dasar maupun menengah.

Dalam bekerja, guru dituntut melakukan ritme kerja yang kompleks. Selain itu, dengan banyaknya tuntutan dan perubahan lingkungan serta perkembangan teknologi yang relatif cepat mengharuskan guru bekerja secara

kreatif, efektif, dan efisien demi mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kreativitas, efektivitas, dan efisiensi kerja guru di dalam sekolah sangat bergantung pada kesediaan sumber daya yang ada agar dapat berkontribusi positif dalam menyikapi perubahan tersebut.

Kreativitas guru dalam bekerja serta kemampuan guru dalam memanfaatkan waktu dan sumber daya yang ada di sekolah secara efektif dan efisien merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan bagi guru. Namun, kurangnya inisiatif guru dalam membantu guru lain yang mengalami kesulitan dalam bekerja, banyaknya tuntutan dan kurangnya kesadaran guru terhadap tanggungjawab terhadap profesinya, membuat guru enggan berperan aktif dalam memajukan sekolah. Hal ini merupakan cermin dari rendahnya *citizenship behavior* (CB). *Citizenship behavior* adalah perilaku bijak guru terhadap hal-hal yang dapat memajukan sekolah. Dalam konteks kinerja guru, *citizenship behavior* merupakan perilaku penting yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja karena pada prinsipnya, perilaku ini dapat mendukung tujuan organisasi.

Pada dasarnya, seluruh aktivitas yang ada di sekolah dikelola oleh kepala sekolah. Hal tersebut menyebabkan kepala sekolah harus mampu memotivasi bawahannya dalam bekerja, sehingga akan berdampak baik bagi efektivitas sekolah. Namun kenyataan yang ada di lapangan saat ini, kepala sekolah kurang mampu mengelola sekolah yang dipimpinnya dengan baik. Hal tersebut didukung dengan pernyataan yang diungkap oleh Napitupulu (2012) dalam surat kabar elektronik bahwasannya kinerja kepala sekolah masih rendah, hal ini terlihat

dari kurangnya efektivitas sekolah, termasuk di dalamnya adalah kinerja guru dalam bekerja.

Guru dengan CB yang tinggi dapat mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik, karena di dalam diri guru tersebut memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap sekolah. Oleh karena itu, dalam hal bekerja, guru akan senantiasa membantu guru lain yang mengalami kesulitan, mau menyampaikan ide-ide yang baik untuk meningkatkan kualitas sekolah, bahkan memanfaatkan waktu seefektif mungkin demi mewujudkan tujuan sekolah. Selain itu, guru dengan CB yang tinggi akan terlihat tingginya kreativitas guru dalam bekerja, sehingga sekolah dapat tetap *survive* di lingkungan masyarakat.

Perilaku menyimpang di dalam sekolah, tentu akan berdampak pada tujuan yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu diperlukan faktor pendukung yang dapat meningkatkan CB guru. Di mana, faktor tersebut dapat memberikan pengaruh positif terhadap CB dan pada akhirnya akan berdampak baik bagi kinerja sekolah.

Pada dasarnya banyak faktor yang dapat meningkatkan *citizenship behavior* guru, yaitu dari segi kepemimpinan atasan, budaya organisasi, iklim organisasi, motivasi kerja guru, kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru, keadilan yang dirasakan oleh guru terhadap pimpinan maupun sistem yang ada di sekolah tersebut, hingga dukungan organisasi kepada *stakeholder* di dalam sekolah tersebut. Namun meski begitu, salah satu faktor utama yang dapat meningkatkan CB adalah kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain, dan akan berdampak pada pencapaian organisasi. Di dalam sekolah, kepala sekolah bertindak sebagai manajer yang berperan dalam proses mempengaruhi seluruh *stakeholder* yang ada di sekolah tersebut. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seorang pemimpin tertinggi di sekolah, harus mampu mengelola seluruh bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tuntutan dan juga membuat guru loyal terhadap sekolah.

Kepemimpinan sekolah merupakan perilaku atasan dalam memimpin guru maupun karyawan untuk mencapai tujuan sekolah. Perilaku atasan dalam hal memimpin sangat berpengaruh guna mencapai tujuan sekolah, sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat oleh sekolah tersebut, mengingat kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak bagi seluruh kegiatan yang ada di sekolah. Seperti yang diungkap oleh Fulan (2017) bahwa pemimpin sekolah memainkan peranan penting untuk memperkuat ikatan antara warga sekolah maupun masyarakat di sekitarnya. Dalam hal ini diperkuat juga oleh Sholeh (2012), bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mempengaruhi kinerja guru terutama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Mengingat besarnya pengaruh kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja guru, maka gaya kepemimpinan sekolah dirasa penting dalam meningkatkan CB guru di sekolah karena perannya yang sangat strategis untuk mencapai tujuan sekolah. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku konsisten yang dilakukan seorang pemimpin dalam rangka mempengaruhi orang lain. Oleh

karena itu, jika seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahannya, maka efektifitas organisasi akan meningkat.

Pada dasarnya, banyak gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan seorang pemimpin untuk dapat mengefektifkan organisasinya. Untuk membentuk sekolah efektif, Walumbwa *et.al* (2008) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap *job performance* individu, namun juga dibutuhkan peran efikasi diri agar *job performance* individu saat berkembang secara baik. Dengan adanya *job performance* yang baik, maka kinerja dari guru maupun pegawai di dalam sekolah juga akan baik, sehingga membentuk suatu sekolah efektif.

Selain itu, agar sekolah dapat berjalan sesuai dengan harapan, maka dibutuhkan peran serta dari seluruh warga sekolah untuk bisa mencapai sekolah efektif. Dalam hal ini, Clarke (2012) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi partisipasi pegawai. Dengan adanya motivasi yang diberikan oleh pimpinan, maka akan mendorong pegawai untuk dapat melakukan kerja dan berkolaborasi dengan rekan kerja yang lain.

Perilaku dalam diri guru pada dasarnya tidak hanya dapat tumbuh dari gaya kepemimpinan sekolah saja, melainkan juga dapat tumbuh melalui adanya motivasi kerja di dalam diri manusia yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Seperti yang diungkap oleh Kim (2006), bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan *citizenship behavior* pegawai. Di dalam artikel tersebut juga dijelaskan bahwa terdapat dua dimensi *citizenship behavior* yang dipengaruhi oleh

motivasi kerja pegawai, yaitu: *Altruism* dan *Compliance*. Selain itu, Knippenberg (2001) mengungkapkan bahwa kinerja tinggi yang dilakukan bawahan dianggap sebagai kepentingan suatu kelompok di dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa, kinerja yang tinggi, merupakan akibat dari motivasi tinggi yang ada di dalam diri pegawai tersebut.

Selain dari adanya motivasi, kemampuan kepala sekolah untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman dan menyenangkan juga tak kalah penting untuk meningkatkan CB guru. Hal itu terangkum di dalam iklim sekolah. Bagi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah, merupakan tantang dalam menciptakan iklim di mana guru dan karyawan dapat bekerja sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dengan terbentuknya sekolah dengan iklim yang baik, diharapkan dapat meningkatkan CB guru baik dalam pekerjaannya, koleganya maupun dalam melayani siswa di dalam sekolah tersebut (DiPaola dan Moran, 2001).

Hal lain yang dapat mempengaruhi CB adalah tentang perilaku adil yang diberikan oleh kepala sekolah sebagai atasannya di sekolah kepada bawahannya maupun sistem yang ada di sekolah tersebut. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa perilaku adil dapat berdampak pada kinerja dan juga motivasi guru dalam bekerja. Menurut McShane dan Glinow (2018) menjelaskan bahwa perilaku adil yang dilakukan atasan dapat meningkatkan emosi dan motivasi seseorang. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa perilaku adil yang dilakukan oleh kepala sekolah maupun sistem yang ada di sekolah tersebut dapat

meningkatkan motivasi guru untuk bekerja sehingga hal ini akan berdampak baik bagi kinerja guru tersebut maupun sekolah.

Jakarta timur adalah satu dari lima wilayah yang ada di DKI Jakarta. Di wilayah ini, terdapat berbagai instansi pendidikan baik negeri maupun swasta dengan visi untuk mewujudkan pendidikan yang tuntas dan berkualitas bagi semua masyarakat. Guna mewujudkan visi tersebut, salah satu misi yang dibuat adalah dengan menunjukkan kinerja baik sekolah dengan memaksimalkan peran serta dari seluruh *stakeholder* di sekolah tersebut. Oleh karenanya, dinas pendidikan melakukan pengawasan secara berkala melalui kepala sekolah sehingga kinerja sekolah dapat terkontrol. Proses pengawasan yang dilakukan oleh dinas pendidikan melalui kepala sekolah di masing-masing sekolah. Proses pengawasan dilakukan untuk mengontrol tentang bagaimana efektivitas di sekolah tersebut berjalan, termasuk di dalamnya mengenai kinerja guru dalam *citizenship behavior*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis tertarik meneliti tentang pengaruh kepemimpinan sekolah dan keadilan prosedural terhadap *citizenship behavior* guru di Sekolah Menengah Atas Negeri di Jakarta Timur.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat beberapa permasalahan yang muncul meliputi; (1) Apakah yang menyebabkan kinerja guru rendah?; (2) Apakah kepemimpinan sekolah dapat mempengaruhi *citizenship behavior* guru? (3) Apakah motivasi kerja dapat mempengaruhi *citizenship behavior* guru?; (4) Apakah iklim sekolah dapat mempengaruhi *citizenship behavior* guru?;

behavior guru?; (5) Apakah keadilan dapat mempengaruhi *citizenship behavior* guru?; (6) Apakah kepemimpinan sekolah dan keadilan prosedural dapat mempengaruhi *citizenship behavior* guru?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijabarkan di atas, maka peneliti hanya membatasi penelitian ini pada pengaruh kepemimpinan sekolah dan keadilan prosedural terhadap *citizenship behavior* guru SMA Negeri di Jakarta Timur.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran yang ada pada pembatasan masalah di atas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan sekolah berpengaruh langsung terhadap *citizenship behavior*?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap *citizenship behavior*?
3. Apakah kepemimpinan sekolah berpengaruh langsung terhadap keadilan prosedural?
4. Apakah kepemimpinan sekolah berpengaruh tidak langsung terhadap *citizenship behavior* melalui keadilan prosedural?

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis dan praktis.

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan khususnya terkait kepemimpinan sekolah, keadilan prosedural dan CB.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi beberapa pihak, yaitu:
 - a. Kepala sekolah; hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi terhadap permasalahan tentang perilaku guru dalam upaya meningkatkan kinerja guru maupun pegawai dan juga mutu sekolah.
 - b. Mahasiswa dan masyarakat umum; hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, khususnya pada program studi Manajemen Pendidikan, serta masyarakat lain yang tertarik untuk mengetahui tentang kepemimpinan sekolah, keadilan prosedural dan CB.