

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

Dalam upaya mewujudkan tercapainya keberhasilan pendidikan di sekolah, banyak faktor yang mempengaruhinya, seperti bakat dan minat siswa, daya dukung orang tua, kemampuan kerja guru, fasilitas pembelajaran, iklim kerja, fasilitas pembelajaran dan sebagainya. Pendidikan, baik formal maupun nonformal, adalah sarana untuk meningkatkan pendidikan. Menurut Faisal dan Dede (2001:59) mengungkapkan hal ini dengan kata-kata sebagai berikut:

*Guru merupakan kunci dalam peningkatan kualitas pendidikan dan mereka berada pada posisi yang sangat strategis bagi seluruh upaya reformasi pendidikan yang berorientasi pada pencapaian kualitas. Dalam rekomendasi Bank Dunia yang berjudul " Education in Indonesia, From Crisis to Recovery (28 September 1998) dinyatakan bahwa komponen kunci dari upaya peningkatan kualitas pendidikan adalah keberadaan guru dan tenaga kependidikan.*

Posisi guru itu menjadi semakin strategis dalam konteks peningkatan mutu pendidikan disekolah. Karena guru merupakan salah satu faktor yang amat penting, dan menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan. Gurulah yang berhadapan langsung dengan peserta didik dan mengantarkannya untuk mencapai tujuan. Tujuan pendidikan maupun tujuan institusi sekolah, hanya dapat dicapai dengan tenaga-tenaga guru yang selalu meningkatkan kompetensinya dan profesional. Pendeknya tenaga kependidikan/guru yang diperlukan untuk menyukseskan pendidikan adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mau dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik. Dimanapun dan lembaga apapun pada dasarnya bukan saja mengharapkan

karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka yang giat bekerja dan berkeinginan untuk mencapai kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan tidak ada artinya jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya.

Dengan demikian, kemauan atau motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam kerja guru. Para tenaga pendidikan/ guru akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi guru akan selalu meningkat bila dilakukan optimalisasi peran kepala sekolah selaku pengambil kebijakan disekolah, sebagai: educator, manajer, administrator, supervisor, leader, pencipta iklim kerja dan wirausahawan. Salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia adalah guru belum mampu menunjukkan kinerja (*work performance*) yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru belum sepenuhnya ditopang oleh derajat penguasaan kompetensi yang memadai, oleh karena itu perlu adanya peran kepala sekolah untuk memotivasi, memacu dan membina guru dalam melaksanakan pekerjaannya disekolah. Hal ini sejalan dengan pernyataan *Morgan* dalam Mulyasa (2004:144) mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu, hal ini menunjukkan bahwa tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata.

Motivasi pegawai dipengaruhi oleh sederatan faktor organisasi dan lingkungan, seperti pemberian insentif yang dikaitkan dengan kinerja. Komitmen untuk manajemen sumber daya manusia yang adil dan layak, dorongan terhadap

prosedur-prosedur kedisiplinan yang adil dan lurus, penciptaan pekerjaan yang menantang, kondisi kinerja, dan mungkin pengaruh yang paling besar adalah perasaan pegawai bahwa mereka sedang diperlakukan secara adil serta sistem kepegawaian itu sendiri dan kejelasan tujuan (Faustino Cardoso, 2003:166).

Ada banyak faktor yang berkaitan dengan tingkat motivasi kerja guru yang menuntut perhatian dan kemampuan manajemen dan kepemimpinan disekolah. Kemampuan untuk dapat membuat atau menciptakan suasana motivasi di sekolah melalui kebijakan penataan faktor atau sistem-sistem dalam organisasi seperti tujuan, struktur organisasi, sistem insentif/kompensasi, sistem pembagian kerja, sistem pengambilan keputusan dan sebagainya yang dapat memberi kontribusi bagi terciptanya komunikasi, terpelihara dan berkembangnya motivasi kerja guru sehingga berdampak pada peningkatan kinerja sekolah adalah sangat diperlukan.

Kebijakan adalah merupakan salah satu unsur vital dalam sebuah organisasi. Ia adalah landasan dan garis dasar organisasi dalam menjalankan aktivitasnya guna mencapai sebuah tujuan. Kebijakan pada biasanya diwujudkan dalam bentuk putusan, strategi, rencana, peraturan, kesepakatan, konsesnsus, program dan sebagainya yang menjadi acuan organisasi dalam menjalankan aktivitas mencapai tujuan (Sagala, 2005:130).

Peran kepala sekolah sangat penting, ketika pengelolaan sekolah makin tumbuh secara otonom sejalan dengan desentralisasi pendidikan dituntut memiliki keterampilan yang handal untuk membuat putusan-putusan yang dijadikan dasar, strategi atau program aktivitas sekolah dalam mencapai tujuan. Kemampuan kepala sekolah dalam membuat keputusan-keputusan bermutu yang diperoleh

melalui langkah-langkah sistematis sangat menentukan efektifitas sekolah. Hal ini sejalan dengan penerapan Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional. Pemerintah menerapkan kebijakan strategis dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam berbagai perubahan dan pembaharuan sistem pendidikan disekolah merupakan sebuah langkah kongkrit memotivasi kinerja guru disekolah.

Dalam hal ini Sudarwan Danim (2006:135) menyatakan bahwa:

*Salah satu tugas utama seorang pemimpin sekolah adalah membuat keputusan, baik secara mandiri, bersama-sama, maupun melalui orang lain. Keputusan-keputusan yang efektif akan membawa komunitas organisasional sekolah mampu menggerakkan roda organisasinya sehingga mekanisme kerja sekolah itu dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya.*

Dari pendapat Sudarwan Danim ini dapat dikatakan bahwa keputusan atau kebijakan sekolah akan mempengaruhi mekanisme kerja sekolah dan berperan besar dalam mendorong motivasi kerja guru. Kebijakan yang dapat memperkuat suasana motivasi akan menimbulkan kepuasan dan harapan pada para pegawai/guru sehingga menjadi lebih bergairah dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, bila kebijakan tidak dapat menguatkan suasana motivasi, tidak dapat menciptakan rasa keadilan dan harapan pegawai/guru. Kepala sekolah selaku pimpinan mampu mendatangkan inovasi-inovasi dalam pendidikan serta administrasinya dengan berpangkal kepada penilaian yang realistis terhadap praktek-praktek sekarang yang didasarkan atas gagasan yang baik tentang sifat kepemimpinan yang diperlihatkan dalam pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan.

Sekolah adalah sebagai lembaga pendidikan di dalam aktifitas kelembagaan

guru merupakan ujung tombak yang berperan sebagai pewaris kebudayaan bangsa kini telah berupa perannya dari penyampai pengetahuan dan pengalih pengetahuan, serta merupakan satu-satunya sumber belajar berubah menjadi pembimbing, pengajar dan pelatih.

Dalam kegiatan pembelajaran, guru akan bertindak sebagai fasilitator yang bersikap akrab dengan penuh tanggung jawab, serta memperlakukan peserta didik sebagai mitra dalam mengali dan mengolah informasi menuju belajar mengajar yang telah direncanakan (Isjoni, 2007:38).

Setiap aktivitas guru yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu akan berimplikasi pada motivasi belajar siswa. Oleh karena itu, motivasi memegang peranan penting bagi tingkat kinerja guru maupun tingkat motivasi belajar siswa, hal ini disebabkan karena adanya motivasi yang kuat. Sebaliknya, menurunnya prestasi guru dan belajar siswa disebabkan karena tidak adanya motivasi. Motivasi berperan memberikan gairah atau semangat dalam bekerja, sehingga guru dan siswa yang memiliki motivasi kuat banyak energi untuk melakukan kegiatan disekolah.

Dalam kegiatan pembelajaran yang dilakukan di MTsN Kaledupa, motivasi kerja guru menjadi sangat penting di tengah-tengah keterbatasan sarana-prasarana dan sumber daya keuangan serta persaingan dengan sekolah-sekolah lain. MTsN Kaledupa ini terletak di desa Ambeua Raya yang berjarak kurang lebih 1 km dari ibu kota Kecamatan Kaledupa. Sekolah/Madrasah ini didirikan pada tahun 1975 yang statusnya saat itu masih swasta, dan sekitar pada tahun 1997 di negerikan. MTsN ini merupakan sekolah negeri kedua yang berdiri di kecamatan Kaledupa.

Misi pertama MTsN Kaledupa saat pendiriannya adalah membantu masyarakat sekitarnya untuk dapat melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Sebab masyarakat pada masa itu, adanya keterbatasan ekonomi dan kurangnya kesadaran terhadap pendidikan, setelah lulus sekolah dasar kebanyakan langsung bekerja sebagai nelayan di kepulauan wakatobi. Misi ini masih menjiwai pengelolaan sekolah hingga saat ini. Dengan misi semacam ini, biaya yang dibebankan kepada orang tua siswa sangat kecil berada jauh dibawah biaya sekolah-sekolah lain, bahkan sekolah ini setiap tahunnya tidak pernah menarik uang pengembangan institusi yang bisa dilakukan sekolah lain termasuk sekolah-sekolah negeri kepada siswa baru. Akibatnya karena keterbatasan dana sekolah ini jauh tertinggal di bidang sarana-prasarana dibandingkan sekolah-sekolah lain. Kemudian di sekitar MTsN ini bermunculan sekolah-sekolah lain seperti SMP 3 Negeri Tampara, SMP 4 Buranga dan SMP 2 Kaledupa, maka sekolah ini semakin menghadapi tantangan yang sangat berat, yakni tantangan internal berupa keterbatasan sarana-prasarana dan keuangan dan tantangan dari luar yang berupa persaingan dengan sekolah-sekolah lain.

Dengan kondisi dan tantangan yang semakin berat, maka diperlukan upaya yang lebih optimal dari sekolah untuk dapat mempertahankan eksistensinya dan meningkatkan daya saingnya. Upaya ini tidak lepas dari peran gurunya. Sehingga dengan demikian sekolah harus mampu meningkatkan kinerja para gurunya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan meningkatkan motivasi kerja guru melalui berbagai kebijakan dengan pengaturan berbagai sistem dan komponen sekolah. Sebab apabila sekolah mampu membuat kebijakan dalam penataan faktor

atau sistem-sistem dalam organisasi seperti tujuan, struktur organisasi, sistem intensif/kompensasi, sistem pembagian kerja, sistem pengambilan keputusan dan sebagainya yang dapat memberi kepuasan dan harapan para guru maka diasumsikan dapat memberi kontribusi bagi tercipta, terpelihara dan berkembangnya suasana motivasi guru sehingga berdampak pada peningkatan efektivitas kinerja guru di sekolah.

Kondisi di atas pada kenyataannya tidak menyurutkan prestasi MTsN Kaledupa, bahkan beberapa tahun terakhir sekolah ini justru memperlihatkan prestasi dan kemajuannya. Atas dasar inilah penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna mengungkap kebijakan sekolah dan perannya dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di MTsN Kaledupa tersebut.

## **2. Batasan Masalah**

Upaya membangun dan meningkatkan motivasi kinerja guru pada prinsipnya menuntut pengembangan berbagai aspek kelembagaan sekolah dan pembelajaran dikelas secara kompleks, seperti bangunan gedung, alat-alat pembelajaran, anggaran sekolah, manajemen sekolah, kurikulum, metode pembelajaran dan kebijakan sekolah. Dari berbagai aspek kelembagaan sekolah dan pembelajaran disekolah yang perlu dikembangkan dalam rangka membangun dan meningkatkan motivasi kinerja guru tersebut, penelitian ini dibatasi hanya pada aspek peran kebijakan sekolah atau manajerial sekolah. Obyek studinya, dengan demikian dibatasi pada:

1. Gambaran tentang kebijakan-kebijakan MTsN Kaledupa.
2. Rencana program pengembangan sekolah melalui kebijakan dan implikasi,

serta hasil yang dicapai berupa kebijakan sekolah yang secara aktual berlaku.

3. Sumbangan nyata pengembangan sekolah bagi peningkatan kinerja guru yang maksimal.

### **3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah diatas maka dapat ditarik permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan guru M.Ts Negeri Kaledupa terhadap kebijakan sekolah?
2. Bagaimana peran kebijakan M.Ts Negeri Kaledupa terhadap motivasi kerja guru?

### **4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Tanggapan guru M.Ts Negeri Kaledupa terhadap kebijakan sekolah.
2. Peran kebijakan M.Ts Negeri Kaledupa terhadap motivasi kerja guru.

### **5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

Adapun manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

#### **a. Manfaat Teoritis**

Untuk kepentingan teoritis keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengayaan dan pengembangan disiplin manajemen pada umumnya dan manajemen sekolah/pendidikan pada khususnya.

**b. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan pula bermanfaat bagi pihak-pihak dan atau untuk kepentingan-kepentingan sebagai berikut:

1. Bagi penyelenggara dan civitas pelaksana pendidikan tempat penelitian ini, hasil penelitian yang diharapkan dapat dijadikan pertimbangan koreksi, evaluasi dan pedoman bagaimana menata sekolah pada masa selanjutnya.
2. Bagi penyelenggara pendidikan yang ingin meningkatkan motivasi dan kualitas kinerja guru, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi/pertimbangan dalam upayanya untuk mencapai hasil yang diinginkan.
3. Dapat dijadikan sebagai bahan kajian bagi peneliti selanjutnya dalam bidang yang sama, agar hasilnya lebih luas dan mendalam.
4. Bagi peneliti diharapkan memberikan bekal wawasan dan pengetahuan baik secara teori maupun praktek yang mungkin dapat diterapkan di kemudian hari.