

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Di dalam upaya peningkatan dan perkembangan mutu pendidikan, sekolah tentunya membutuhkan peran agen pembaharuan (*the agent of change*) utamanya warga sekolah (kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan), agar dapat saling memunculkan ide pembaharuan serta mengelola perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Terdapat tiga faktor penentu kualitas mutu pendidikan, diantaranya: pendidik, kurikulum dan pemimpin. Maka dari itu, upaya pemenuhan dan perwujudan dari standar pendidikan nasional, idealnya didukung oleh pendidik yang berkualitas serta diiringi dengan program kurikulum yang baik dan disertai dengan kepemimpinan yang efektif (Susanti, 2021, hlm. 34).

Salah satu aspek yang menjadi poin penting dalam pencapaian mutu pendidikan adalah sumber daya manusia. Mengacu pada Undang-undang RI Tahun 2004 tentang Guru dan Dosen bahwa guru mempunyai tugas penting yakni sebagai tenaga pendidik, pengajar, pembimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik (Monita dkk., 2022, hlm. 95). Peran sumber daya manusia, utamanya guru di sekolah memiliki pengaruh yang besar terhadap tujuan dari sekolah tersebut. Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 yang menyatakan bahwa, tujuan pendidikan nasional adalah untuk 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 (Hartini dkk., 2021, hlm. 53). Maka dari itu, guru sebagai salah satu penentu keberhasilan pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian mutu pendidikan di sekolah.

Akan tetapi, pada implementasinya banyak hal yang menjadi kendala yang dialami oleh para guru dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mempengaruhi mutu pendidikan di sekolah. Hal utama yang menjadi penghambat tersebut adalah tunjangan guru, utamanya bagi guru yang berstatus honorer. Tunjangan kinerja merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja dan kinerja guru. Selaras dengan pendapat Strauss dan Corbin yang menjelaskan bahwa ketidakadilan dalam pemberian tunjangan kinerja merupakan akar utama ketidakpuasan yang dapat menimbulkan perselisihan hingga rendahnya tingkat kinerja pada guru (Hendrawijaya dkk., 2020, hlm. 845–846).

Kendala lainnya ada pada rendahnya dukungan dari lembaga sekolah dan pemerintah dalam mengembangkan kompetensi guru, dinilai menjadi salah satu permasalahan yang terjadi pada guru di Indonesia. Setiap guru memiliki pemahaman bahwasannya guru yang baik adalah guru yang mau belajar dan memahami siswanya. Sayangnya, yang terjadi di lapangan hal tersebut disadari hanya oleh satu pihak dan tidak disadari oleh setiap lembaga sekolah, sehingga hal tersebut mempengaruhi kinerja para guru. Sementara yang terjadi di Finlandia, sebagai negara dengan pendidikan terbaik, dimana keseimbangan antara lembaga pendidikan yang menaungi para guru, sangat mendukung dalam hal pengembangan profesi guru. Lembaga sekolah selalu memberikan informasi adanya pelatihan yang dapat diakses oleh setiap guru dan diberi kesempatan seluas-luasnya bagi guru untuk mengembangkan dirinya. Guru juga dapat memberikan masukan kepada pihak sekolah terkait pelatihan yang diperlukan bagi guru. Selain itu, kapasitas guru juga selalu diperbaharui dan lembaga sekolah sangat memperhatikan kesehatan fisik dan mental para guru. Sehingga motivasi, kinerja serta budaya kerja guru dapat terbentuk dengan baik dengan adanya keseimbangan antara dua pihak yang saling mendukung satu sama lain (Adiputri, 2023, hlm. 26–27).

Permasalahan lainnya yang terjadi di Kabupaten Karawang berdasarkan data yang diperoleh dari Bidang GTK Kabupaten Karawang bahwasannya pada akhir tahun 2023, masih sekitar 5.218 guru tidak tetap (GTT) atau guru honorer

yang belum diangkat menjadi ASN PPPK. Namun, pihak GTK mengklaim bahwa jumlah tersebut terus menyusut setiap tahunnya. Selain itu, pihak bidang GTK juga menyarankan para guru untuk terus meningkatkan kompetensi yang dimilikinya agar kelak saat diangkat menjadi ASN PPPK, guru tersebut sudah memiliki bekal yang kuat untuk memberikan ilmu yang dimilikinya kepada siswa (Lalila Aisyah Zakia, 2023).

Selaras dengan masalah yang diperoleh Ningsih (2022:85-86), bahwasannya budaya kerja di PAUD Puri Mulya belum berjalan optimal, hal tersebut dikarenakan kurangnya disiplin kerja guru pada masalah ketidakhadiran, sehingga hal tersebut mengakibatkan proses pembelajaran yang dilakukan di PAUD berjalan kurang optimal. Hal tersebut juga menjadi kendala pada sekolah yang akan dijadikan sampel oleh peneliti. Berdasarkan wawancara pra penelitian dengan kepala sekolah pada sekolah negeri, madrasah dan swasta yang menjadi sampel penelitian bahwa, kurangnya disiplin guru terhadap jam kerja dan jam pulang sekolah serta ketidakhadiran guru tanpa alasan menjadi masalah utama pada kurang optimalnya budaya kerja pada guru.

Seperti yang diketahui, setiap sekolah memiliki budaya kerja yang berbeda tergantung pada bagaimana pemimpin dapat membuat strategi berdasarkan kondisi sumber daya manusia dan lingkungan sekolah. Sebagai contoh, kondisi budaya kerja yang terjadi di sekolah yang menjadi objek penelitian yaitu SMAIT Harapan Umat, bahwasannya sekolah tersebut menerapkan *full day school*, yang berarti guru memiliki jam kerja dari pagi sampai sore (jam 07.00 – 17.00). Dengan adanya *full day school* sekolah kemudian menerapkan pembiasaan religius yang dilakukan tidak hanya kepada para siswa, namun juga diberlakukan terhadap para guru dan tenaga kependidikan, seperti membiasakan dzikir sebelum belajar, shalat dhuha, mengaji dan kegiatan lainnya yang berhubungan dengan keagamaan. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan keleluasaan bagi guru untuk mengikuti seminar maupun diklat pengembangan kompetensi guru.

Namun pada implementasinya, dengan diterapkannya *full day school*, para guru seakan tidak siap dalam menghadapi situasi yang terjadi di sekolah. Berdasarkan wawancara pra penelitian di SMAIT Harapan Umat dengan kepala

sekolah, terdapat 50% guru wanita yang berstatus sebagai ibu muda, masih kesulitan dalam mengatur waktu dan menentukan prioritas antara pekerjaannya di sekolah dengan perannya sebagai ibu rumah tangga, terutama ketika sekolah menerapkan *full day school*. Hal tersebut membuat kegiatan belajar mengajar terganggu bahkan terhenti karena guru lebih mengutamakan perannya sebagai ibu rumah tangga. Sebagai contoh, saat ada kendala di rumah guru tidak segan meminta ijin pulang ke rumah, bahkan di saat jam pelajaran masih berlangsung. Selain itu, guru juga mengalami kesulitan dalam mengikuti kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi guru, dikarenakan sulitnya mengatur waktu dengan jadwal pembelajaran di kelas.

Dengan adanya permasalahan diatas dapat dikatakan bahwa, tidak adanya keseimbangan antara lembaga sekolah serta guru dalam hal pengembangan kompetensi bagi guru. Hal tersebut kemudian berpengaruh pada rasa tanggung jawab guru dalam menjalankan tugasnya, yang hanya sekedar kewajiban saja tanpa memperhatikan kualitas pengajarannya. Sebagai contoh kurangnya media pembelajaran yang inovatif dari para guru, sehingga membuat peserta didik merasa jenuh dan bosan saat menghadapi pembelajaran di kelas. Selain itu, adanya tugas administratif lain yang harus dikerjakan guru di tengah tugasnya sebagai pengajar, membuat beban kerja guru menjadi sangat padat mengakibatkan guru kelelahan secara fisik dan mental (Hidayatulloh, 2023, hlm. 125).

Pada wawancara pra penelitian dengan kepala sekolah di MAN 2 Karawang, kondisi budaya kerja yang terjadi di sekolah tersebut mengacu pada 5 Nilai Budaya Kerja Kementrian Agama, yang sudah di programkan saat rapat guru dan komite. Pola yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kerja lebih menekankan pada pembiasaan etika, mematuhi aturan dan tata tertib guru serta menanamkan kedisiplinan pada jam masuk dan pulang. Meskipun guru tidak ada jam mengajar, guru tetap harus masuk ke sekolah untuk mengerjakan tugas administratif maupun mengikuti kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan diri. Sayangnya, hal tersebut tidak disambut dengan baik oleh para guru. Timbulnya rasa malas, dan kurangnya inisiatif guru saat diberikan tugas untuk mengikuti workshop, seminar maupun kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan diri sehingga, kompetensi guru pada akhirnya jalan di tempat.

Akibatnya guru kesulitan beradaptasi dengan perkembangan zaman, yang pada akhirnya mengakibatkan metode pembelajaran yang digunakan tidak inovatif dan berkembang. Sebagai contoh, saat seorang siswa di MAN 2 Karawang berinisiatif mengikuti lomba desain grafis dan keluar sebagai juara 2 tingkat nasional padahal pembelajaran di kelas belum sampai pada pembahasan tentang desain grafis. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Ahmad Dimiyati selaku Kepala Sekolah MAN 2 Karawang sebagaimana pernyataannya,

“siswa kami meraih juara 2 desain grafis nasional, padahal tidak ada guru yang mengajari dan memahami hal tersebut. Itu berarti kompetensi guru belum mengarah kesana namun siswa sudah lebih dulu memahami hal tersebut dan itu menjadi poin penting bagi kepala sekolah untuk terus mengembangkan kompetensi para guru.”

Pengaruh lainnya yaitu ada pada faktor eksternal seperti lingkungan kerja, teman sejawat, fasilitas belajar atau pimpinan sekolah yang tidak saling mendukung, memiliki peran penting terhadap kinerja guru yang mengakibatkan proses pendidikan berjalan tidak efektif. Sebagai contoh, berdasarkan wawancara pra penelitian yang di ungkapkan kepala sekolah di SMAN 1 Telagasari bahwasannya, kurangnya komunikasi dan kerjasama antar guru saat mengadakan kegiatan di sekolah sehingga para guru lebih banyak mengandalkan guru muda yang dianggap lebih mampu dalam melakukan pekerjaan lebih, padahal seyogianya para guru harus saling bekerjasama demi mensukseskan kegiatan tersebut.

Setelah dikonfirmasi terhadap tiga sampel sekolah, hal yang menjadi masalah di setiap sekolah juga dialami oleh ketiga sekolah sampel. Kurangnya disiplin, rasa tanggung jawab, motivasi, malas, dan kurangnya dukungan komunikasi serta koordinasi antar rekan sejawat mempengaruhi budaya kerja guru di sekolah tersebut.

Dengan adanya kejadian tersebut, ada kalanya sekolah juga belum mampu menentukan arah budaya kerja yang positif karena kurangnya komitmen terhadap aturan yang dibuat dan kurang tegasnya seorang pemimpin dalam menjalankan aturan tersebut (Mursito dkk., 2019, hlm. 66–67) sehingga, hambatan-hambatan yang terjadi pada kinerja guru sangat mempengaruhi budaya kerja dan membuat

proses pendidikan di sekolah berjalan tidak maksimal, sehingga mengakibatkan ketidaktercapaiannya mutu pendidikan (Akib dkk., 2022, hlm. 44–45).

Pentingnya budaya kerja dalam sebuah instansi pendidikan salah satunya adalah untuk memberikan kenyamanan, motivasi juga semangat bagi para guru dalam melaksanakan tugasnya. Keharmonisan dalam pendidikan juga akan terwujud dengan harapan, integritas dan profesionalisme guru dalam bekerja juga akan meningkat, yang kemudian akan berpengaruh pada meningkatnya mutu pendidikan di sekolah tersebut (Mursito dkk., 2019, hlm. 67).

Untuk mencapai budaya kerja yang baik, dibutuhkan sinergi antara pemimpin sekolah dan para guru untuk menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan kemajuan sekolah. Sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, berkomitmen, serta luwes dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, kepala sekolah juga seyogianya dapat berinovasi dalam membuat strategi budaya kerja bagi guru sebagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah (Uwe dkk., 2021, hlm. 115–116).

Oleh karena itu, berdasarkan penjabaran tersebut penulis bermaksud melaksanakan penelitian di Sekolah Islam Terpadu (SIT), Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di Kabupaten Karawang dengan fokus penelitian pada “*Strategi Peningkatan Budaya Kerja Guru dalam Mencapai Mutu Pendidikan di Sekolah (Studi Komparasi di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang, SMAN 1 Telagasari).*”

Alasan peneliti mengambil tema tersebut bahwasannya setiap sekolah memiliki budaya kerja yang berbeda-beda yang diterapkan oleh kepala sekolah sebagai upaya sekolah dalam mencapai mutu pendidikan. Selain itu, peran kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, diharapkan mampu membuat strategi dalam peningkatan budaya kerja agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik sebagaimana mestinya. Maka dari itu, peneliti tertarik mengidentifikasi seperti apa budaya kerja yang terjadi disekolah, serta bagaimana

strategi kepala sekolah dalam membangun budaya kerja guru sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian yang dapat dikaji sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kondisi budaya kerja guru yang terjadi di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari?
2. Bagaimana gambaran mutu pendidikan di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari?
3. Faktor apa saja yang mempengaruhi budaya kerja di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari?
4. Faktor apa saja yang menjadi tantangan dan hambatan dalam peningkatan budaya kerja di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari?
5. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kerja guru di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari?
6. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mencapai mutu pendidikan di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari?
7. Bagaimana strategi peningkatan budaya kerja guru dalam pencapaian mutu pendidikan di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari?
8. Bagaimana analisis perbandingan budaya kerja di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian secara umum adalah untuk meningkatkan budaya kerja pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah berbasis inovasi. Adapun tujuan khusus dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdeskripsikannya budaya kerja guru yang terjadi di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari.

2. Terdeskripsikannya mutu pendidikan di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari.
3. Teridentifikasinya faktor yang mempengaruhi budaya kerja di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari.
4. Teridentifikasinya tantangan dan hambatan dalam peningkatan budaya kerja di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari?
5. Teridentifikasinya strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya kerja guru di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari.
6. Teridentifikasinya strategi kepala sekolah dalam mencapai mutu pendidikan di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari.
7. Teridentifikasinya strategi peningkatan budaya kerja guru dalam pencapaian mutu pendidikan di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari.
8. Terdeskripsikannya perbandingan budaya kerja di SMAIT Harapan Umat, MAN 2 Karawang dan SMAN 1 Telagasari.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini diantaranya:

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

1. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan wawasan akademik dibidang administrasi dan manajemen Pendidikan, khususnya dalam manajemen mutu dan sumber daya manusia
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan literatur penelitian yang akan datang bagi yang akan mengangkat masalah serupa.

##### **b. Manfaat Praktis**

1. Sebagai bahan evaluasi bagi kepala sekolah dalam mengelola dan menjaga kualitas pendidik di sekolah.
2. Sebagai bahan evaluasi kinerja bagi guru di sekolah.

3. Sebagai penambah wawasan dan acuan pustaka bagi mahasiswa yang ingin mendalami tentang manajemen mutu dan sumber daya manusia.

### 1.5. Struktur Organisasi Tesis

Tesis ditulis mengikuti pedoman penulisan karya ilmiah UPI yang terdiri atas judul penelitian, lembar pengesahan, daftar isi, daftar grafik, daftar gambar, daftar tabel, dan daftar pustaka, serta lima bab inti dan lampiran. Lima bab inti tersebut akan membahas beberapa hal sebagai berikut:

1. Bab I akan membahas pendahuluan, termasuk latar belakang dan dasar pemikiran penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta struktur organisasi penelitian.
2. Bab II akan memaparkan konsep dan teori serta hasil penelitian relevan yang mendukung topik permasalahan yang diteliti. Konsep dan kerangka teori yang akan dijabarkan di bab ini berkenaan dengan Manajemen Mutu, Ruang Lingkup Manajemen Mutu, Manajemen Mutu Pendidikan, Kompetensi Guru, Budaya Kerja, Indikator Budaya Kerja, Budaya Kerja Guru. Pada bab ini juga akan dibahas kerangka penelitian serta penelitian terdahulu yang relevan dengan topik permasalahan yang akan diteliti.
3. Bab III akan menjelaskan desain, metode, dan pendekatan penelitian, lokasi dan subyek penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data yang akan digunakan.
4. Bab IV akan menyajikan hasil penelitian, termasuk proses dan hasil analisis nvivo, serta penjabaran hasil penelitian secara deskriptif.
5. Bab V akan membahas kesimpulan, implikasi dan rekomendasi penelitian.