

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Guru memegang peranan yang sangat penting dalam setiap lembaga pendidikan. Peranan utamanya mengarahkan siswa untuk dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang baru. Tentunya, kinerja guru merupakan perhatian besar dalam setiap lembaga pendidikan. Kinerja guru di sekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Sekolah yang maju, pasti didukung oleh kinerja baik gurunya. Kinerja (*performance*) berkaitan dengan aspek fungsional sekolah yang terdiri dari kinerja guru dalam mengajar (Nasution dkk., 2022). Kinerja guru adalah persepsi guru terhadap prestasi kerja guru yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa (Zubair dkk., 2017). Masalah kinerja sedang ditangani oleh banyak pihak; Kinerja pemerintah akan diperhatikan oleh masyarakat, sedangkan kinerja guru akan dirasakan oleh anak atau orang tua. Berbagai upaya dilakukan untuk mencapai hasil yang baik. Guru harus benar-benar kompeten dalam profesi mereka dan mampu memberikan layanan terbaik. Berbagai faktor internal dan eksternal mempengaruhi kinerja guru yang optimal. Pencapaian kinerja adalah sumber yang paling dapat diandalkan karena menunjukkan dengan jelas apa yang dapat dilakukan seseorang (Artino Jr., 2012). Menurut (Artino Jr., 2012), dalam dunia pendidikan, kinerja guru dapat dilihat dari ekspektasi masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut. Jadi, kinerja guru merupakan suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan dan ditingkatkan dalam setiap lembaga pendidikan. Lantas pertanyaannya, apakah kinerja guru-guru di Indonesia sudah bisa dikatakan maju?. Menurut Rythia Afkar seorang peneliti Bank Dunia (*World Bank*) mengungkapkan bahwa berdasarkan survey yang mereka lakukan mengungkapkan bahwa guru di Indonesia memiliki *performance* yang cukup rendah (World Bank, 2020).

Menurut (Viac & Fraser, 2020), beberapa factor penyebab keteringgalan kita adalah karena kinerja dan kesejahteraan guru. Kesejahteraan pendidik terdiri dari

empat pengukuran pusat: kesejahteraan kognitif, kesejahteraan subjektif, kesejahteraan fisik, dan kesejahteraan mental, dan kesejahteraan sosial. Ini menunjukkan bahwa pendidikan di Indonesia masih lamban di belakang negara-negara maju, dalam upaya untuk memajukan pendidikan dan mencapai langkah-langkah pendidikan nasional, upaya yang dapat dilakukan sangat berbeda, termasuk dengan memajukan kesejahteraan pendidikan untuk mendorong pelaksanaan yang paling sesuai dengan harapan semua pihak. Ketertinggalan kita dibuktikan berdasarkan data yang dilaporkan oleh *The World Economic Forum Swedia (World Economic Outlook Database April 2017)*, Indonesia memiliki *Global Competitiveness Index* (daya saing global) yang rendah, berada pada peringkat ke-36 dari 137 negara yang didata (World Economic Forum, 2017). Tingkat daya saing (*competitiveness*) yang lemah tentu menjadi salah satu barometer untuk mengukur pendidikan yang berkualitas, dan hal ini didukung oleh survei *student ability* yang dirilis oleh *Programme for International Student Assessment (PISA)*, Indonesia berada di peringkat ke-71 dari 81 negara peserta pada tahun 2022. Berkaitan dengan kinerja guru, persentase siswa yang melaporkan bahwa guru mereka memberikan bantuan tambahan ketika siswa membutuhkannya, di sebagian besar atau setiap pelajaran matematika, relatif rendah di Indonesia dibandingkan dengan negara/ekonomi OECD dan negara mitra lainnya (OECD, 2024). Terkhusus di Indonesia, isu ini menjadi perhatian khusus bagi kesejahteraan guru sebagai pelopor pendidikan. (Ilmansyah & Trihantoyo, 2022).

Penelitian yang dilakukan (Jaratturidiah & Wani, 2020), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah efikasi diri guru. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya nilai positif dan signifikan, dapat diartikan tingginya efikasi diri guru akan diikuti tingginya kinerja guru. Efikasi diri mempengaruhi persepsi guru terhadap kemampuannya sejak awal proses perencanaan hingga hasil akhir pembelajaran yang disusun. Dalam konteks ini, pengaruh efikasi diri berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Idealnya, guru harus mampu mempersiapkan seluruh sumber belajar, seperti bahan ajar, media pembelajaran, dan perlengkapan administrasi lainnya, sebelum pembelajaran dimulai. Selain itu, pembelajaran juga

diawasi oleh kepala sekolah sehingga efektivitasnya berdampak positif terhadap kinerja guru. Temuan penelitian tersebut didukung oleh pendapat (Liana & Rijanti, 2016) menemukan bahwa ketika rasa percaya diri guru kuat, maka guru yakin bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas yang dihadapinya, dan guru pun berusaha lebih keras untuk menyelesaikan tugas tersebut, didukung bahwa efikasi berperan penting dalam kinerja guru. Pendapat lain yang mendukung penelitian ini juga datang dari (Cherian & Jacob, 2013). Penelitiannya menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Semakin tinggi efikasi diri maka semakin baik seseorang dalam melakukan berbagai tugas dan kewajiban. Dapat disimpulkan salah satu factor pengaruh kinerja guru itu adalah efikasi diri yang menjadi acuan kepercayaan diri seorang guru dalam bertugas. Sehingga peneliti perlu membahas efikasi diri dan kinerja guru dalam penelitian ini.

Praktik dunia pendidikan, kita akan temukan efikasi diri dan juga efikasi kolektif. Efikasi diri guru adalah minat yang mencakup berbagai isu pendidikan, disiplin ilmu, dan lingkungan pendidikan di seluruh dunia. Efikasi diri guru adalah topik yang kompleks. Konsep tersebut didasarkan pada aspek social kognitif (Bandura, 1997a). Efikasi diri (*self efficacy*) merupakan teori social kognitif, menangkap keyakinan guru pada kemampuan mereka sendiri untuk membimbing siswa dalam pembelajaran-bahkan dalam situasi yang sangat sulit (Schunk dkk., 2008). Efikasi kolektif mengacu pada bagaimana sekelompok guru memahami kemampuannya memberikan hasil yang positif. Efikasi diri berdampak pada praktik pengajaran, upaya individu dan kolektif diantara guru, dan ketekunan dalam profesinya (Donohoo, 2016).

Efikasi diri dapat mempengaruhi kemampuan individu untuk memenuhi suatu tugas atau tujuan yang telah ditentukan, serta mengatur persepsi individu tentang sifat dan kemampuan dirinya (Pajares & Schunk, 2001). Persepsi efikasi diri individu tidak cukup dimiliki oleh diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas, namun dapat mempengaruhi prestasi secara positif maupun negatif. Efek positif dan negatif ini disebabkan oleh persepsi efikasi diri yang berdampak pada unsur-unsur tugas independent yang berkaitan dengan keterampilan utama seperti usaha pada

pekerjaan tertentu, tingkat usaha, motivasi dan percobaan ulang jika terjadi kegagalan (Akyol, 2016). Oleh karena itu, konsep efikasi diri yang sangat penting bagi guru dan calon guru, secara langsung mempengaruhi tingkat motivasi dan tindakan yang dilakukannya, menjadi landasan bagi upaya agar mereka dapat mencapai hasil dengan menentukan tindakan mana yang berhasil mereka penuhi (Schwarzer, 2014).

Beberapa penelitian telah menemukan bahwa efikasi diri guru yang berpengalaman, lebih tinggi dibandingkan dengan calon guru dan mereka yang baru memasuki kelas mengajar (Putman, 2012). Sementara itu, penelitian Benz, Bradley, Alderman, dan Flowers menemukan bahwa guru yang sudah memasuki masa praktik umumnya memiliki efikasi diri yang lebih rendah dibandingkan guru yang masih berstatus calon guru (Martin & Mulvihill, 2019). Oleh karena itu, tampaknya efikasi diri guru dapat berbeda-beda pada keadaan dan tekanan berbeda yang diberikan pada seorang guru (Klassen & Chiu, 2010). Oleh karena itu, hal ini penting bagi keberhasilan pendidik dan sekolah tempat mereka bekerja adalah mempertahankan dan/atau meningkatkan efikasi dirinya dan kelompoknya. Berbagai topik penelitian itu menyelaraskan dan berkontribusi terhadap efikasi diri guru dan erat kaitannya dengan kinerja guru.

Penelitian juga mempertanyakan apakah tingginya rasa efikasi diri seorang guru menentukan manfaat positif bagi guru dan siswanya. Selain itu, jika seorang guru (*preservice atau in-service*) memiliki efikasi diri yang rendah, bukan berarti guru tersebut tidak akan berhasil (Siwatu & Chesnut, 2015, hlm. 212–229). Wheatley berpendapat bahwa, pada kenyataannya, keraguan terhadap efikasi diri sebenarnya dapat memotivasi guru untuk menyelidiki dan mengembangkan keterampilan baru, yang mengarah pada lingkungan belajar yang lebih afektif bagi guru dan siswa (Wheatley, 2002).

Penelitian efikasi diri guru memiliki sejarah penelitian yang panjang dan terus berkembang. Sekarang kita tahu bahwa efikasi diri guru berhubungan dengan beberapa hasil positif guru dan siswa. Pendidik guru harus bertanggung jawab

membantu guru sebelum dan sesudah menjabat untuk membangun dan mempertahankan efikasi diri mereka agar dapat mencapai hasil yang sukses bagi diri mereka sendiri dan siswanya. Jika guru yang sudah terjun dalam pembelajaran (baru mengajar ataupun sudah lama mengajar), tanggung jawab meningkatkan efikasi diri guru berada pada tanggung jawab kepala sekolah. Wahjosumijo menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan utama harus memiliki karakter yang spesial dan teladan yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, jejak rekam pengalaman dan profesionalitas yang baik, serta tata kelola administrasi dan supervisi pendidikan (Wahjosumijo, 1999, hlm. 10). Mengingat hal ini, ada beberapa pengaruh terhadap guru yang secara kolektif dapat menurunkan efikasi diri mereka. Hal ini mencakup peningkatan akuntabilitas yang secara khusus diukur berdasarkan nilai ujian, masalah disiplin siswa, ketakutan akan keamanan lingkungan sekolah, dan pendanaan yang tidak mencukupi untuk menjamin pembelajaran siswa dengan baik (Li & Liu, 2022).

Efikasi diri dan kinerja guru yang baik akan turut berdampak pada peningkatan mutu pendidikan yang baik dalam suatu lembaga pendidikan. Keberhasilan prestasi sekolah ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya kepemimpinan kepala sekolah dalam menyusun strategi peningkatan kinerja. Menurut Mulyasa, kepala sekolah sedikitnya mempunyai peran dan fungsi sebagai EMASLIM, yaitu: Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator (E. , (Enco) Mulyasa, 2005, hlm. 98). Alan Tucker dalam (Liasrawati dkk., 2017) mengemukakan bahwa "kepemimpinan sebagai kapasitas untuk mempengaruhi atau memberi energi kepada individu atau sekelompok individu untuk bekerja dengan sengaja untuk mencapai tujuan atau visi-inisi dalam keadaan tertentu". Oleh karena itu, diperlukan peran aktif kepala sekolah dalam meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru yang erat kaitannya dengan peningkatan kualitas guru (Martin & Mulvihill, 2019).

Salah satu upaya kepala sekolah untuk mengelola kedua variable efikasi diri dan kinerja guru adalah dengan menerapkan manajemen strategis kepala sekolah (Nasution dkk., 2022). Manajemen strategis merupakan implementasi perencanaan,

pengawasan, analisis, dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan dari semua aspek yang diperlukan organisasi dalam upaya pencapaian tujuannya (Nasution dkk., 2022). Strategi menghasilkan dan akan mengarahkan organisasi tentang apa, mengapa, siapa yang bertanggung jawab, dan hasil apa yang hendak diperoleh organisasi tersebut (Hadijaya, 2017). Sehingga, Upaya menerapkan strategi yang efektif dalam lembaga pendidikan dapat meningkatkan mutu efikasi diri dan kinerja guru serta mutu lembaga pendidikan tersebut.

Erat kaitannya dengan manajemen strategis, sebagai pimpinan tentunya kepala sekolah harus mampu memberikan instruksi dan pengawasan, meningkatkan motivasi dan efikasi tenaga pendidik dan kependidikan, menjalin komunikasi timbal balik, dan membagi tugas (F. R. David, 2006). Kebijakan yang harus direalisasikan kepala sekolah sebagai pimpinan dapat dianalisis dari kepribadian, wawasan terhadap dunia pendidikan, visi misi sekolah, kemampuan *decision-making* (pengambilan keputusan), dan keterampilan berkomunikasi (Chaniago dkk., 2022).

Objek kepemimpinan kepala sekolah adalah kinerja guru dan mutu lulusan. Strategi yang baik dan tepat tentunya akan dapat meningkatkan kinerja guru dan efikasi dirinya. Kinerja guru didukung oleh efikasi diri guru. Efikasi diri seseorang untuk sebagian besar menentukan berapa banyak tenaga yang habis dan bagaimana orang tersebut bertahan dalam menghadapi hambatan. Semakin kuat ketajaman efikasi dirinya, semakin luar biasa dan tak kenal lelah usahanya. Ketika dihadapkan dengan masalah, orang tersebut memiliki pertanyaan besar tentang kemampuannya untuk mengeksplorasi upaya yang dilakukannya atau menyerah terus menerus. Individu yang memiliki sentimen kelangsungan hidup yang kuat memanfaatkan tenaga yang lebih menonjol untuk mengatasi tantangan dalam hidupnya (Holzberger dkk., 2013). Dengan kata lain, pengerahan tenaga manusia untuk mencapai sesuatu dan untuk menyadari kehadiran diri yang positif, membutuhkan perasaan penuh harapan dari prevalensi individu.

Efektifitas strategi yang telah direncanakan atau diorganisasikan kepala sekolah dapat dilihat dari keberhasilan sekolah dalam menghasilkan lulusan yang bermutu. Lulusan yang bermutu adalah peserta didik yang mampu mengembangkan kemampuan-kemampuannya yang meliputi spiritual, kecerdasan, kepribadian, *akhlaqul karimah*, dan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan oleh individu, warga masyarakat, negara dan bangsa. Upaya menjadikan hal tersebut dapat terwujud, kepala sekolah harus memiliki teknik yang mampu membuat lingkungan yang kondusif dan imajinatif dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah (Mukhtar, 2015). Hal ini sesuai dengan langkah-langkah kepala sekolah / madrasah, dinyatakan bahwa penting mengawasi guru dan staf dalam mengatur idealnya memanfaatkan sumber daya manusia di sekolah, sehingga membuat budaya dan iklim sekolah yang kondusif (Kemendikbud, 2007).

Uraian tentang kinerja guru, efikasi diri guru baik individu ataupun kolektif, haruslah ditunjang oleh strategi kepala sekolah untuk dapat terus meningkatkan dan mengembangkannya. Secara nyata, ketiga variable ini sangatlah penting ada dalam sekolah. Tetapi pada kenyataannya, masih terdapat kinerja guru yang kurang optimal dan efikasi diri guru yang masih tergolong rendah. Salah satu fakta itu dapat ditemui di MAN 2 Kota Medan yang saya lakukan observasi awal ke sekolah tersebut.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di madrasah melalui dokumentasi kearsipan, diketahui bahwa sejumlah guru menunjukkan indikator kinerjanya yang belum maksimal. Indikasi tersebut antara lain masih adanya sebagian guru yang hanya mengandalkan buku pedoman dalam memberikan pengajaran kepada siswa, sebagian guru belum melakukan inovasi sistem pembelajaran di kelas, dan masih adanya keterlambatan dalam pengumpulan alat administrasi pendidikan bagi guru. Indikasi ini didasarkan pada temuan pengawasan kepala madrasah. Ada beberapa kemungkinan penyebab hal ini.

Selain itu, melihat efikasi diri dan efikasi kelompok guru di MAN 2 Model Medan masih banyak yang terkategori rendah. Beberapa guru yang peneliti ajak

untuk berkomunikasi dan diskusi bahwa tingkat kepercayaan diri mereka akan kesanggupan untuk menjalankan tugas akhir-akhir ini menjadi melemah. Hal tersebut dipicu oleh beberapa factor antara lain adalah perubahan kurikulum yang menurut persepsi guru malah memberatkan dan membingungkan serta bertambahnya tugas dalam pemenuhan laporan kinerja baik itu dalam pengisian e-kinerja dan pemenuhan e-kinerja BKN maupun pemenuhan kinerja di laman *platform* pengelolaan merdeka mengajar. Bahkan, jika dilihat dari komposisi latar belakang pendidikan guru di MAN 2 Model Medan terdapat 149 tenaga pendidik dan 27 tenaga kependidikan. Dari jumlah 149 guru tersebut terdapat 23 diantaranya telah selesai menempuh pendidikan magister atau Strata 2 (S2) dan 3 diantaranya sedang menempuh pendidikan doktoral. Seharusnya, semakin tinggi pendidikannya, maka akan semakin tinggi efikasi diri dan kinerjanya dalam menjalankan tugas sehari-harinya. Tentunya hal ini harus menjadi focus perhatian kepala sekolah, sehingga diperlukan strategi-strategi kepala sekolah dalam meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan yang dipimpinnya.

Penelitian sebelumnya, belum ada diungkapkan bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru. Masih sebatas temuan hubungan antara efikasi diri dan kinerja, ataupun efikasi diri, kinerja, dengan kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini menawarkan kebaruan penelitian yaitu lebih pada pembahasan analisis strategi kepala sekolah dalam membuat program peningkatan efikasi diri dan kinerja guru dan didukung oleh temuan hasil efikasi diri dan kinerja guru di tempat penelitian.

Fakta-fakta ini menarik peneliti untuk lebih dalam meneliti terkait fenomena dan fakta di lapangan. Selain itu juga peneliti akan menggali informasi lebih dalam terkait manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan dengan menggunakan metode-metode penelitian ilmiah. Maka, latar belakang yang peneliti jabarkan di atas menjadi acuan awal dalam penelitian ini dilakukan.

B. Identifikasi Masalah

Masalah dapat diidentifikasi sesuai dengan penjelasan yang diberikan di atas, yaitu:

1. Masih terdapat kinerja guru yang kurang maksimal dalam upaya melaksanakan tugas mengajar
2. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru perlu dikembangkan
3. Efikasi diri guru (kelompok dan individu) untuk meningkatkan kemampuan mengajar belum optimal
4. Terdapat beberapa hambatan efikasi diri guru rendah dalam melaksanakan tugasnya.
5. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru belum teridentifikasi dengan baik.
6. Sarana prasarana yang tersedia di sekolah belum dimanfaatkan secara maksimal.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, terdapat beberapa rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana deskripsi efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan?
2. Apa saja faktor yang mendukung dan menghambat efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan?
3. Bagaimana strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan?
4. Bagaimana strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model Medan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, tujuan penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis deskripsi efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan.
2. Menganalisis apa saja hal yang mendukung dan menghambat efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan.
3. Menganalisis strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan.
4. Menganalisis strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model Medan.

E. Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian ini berguna baik secara teoritis maupun praktis.

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada peningkatan logis bagi analisis pendidikan pada masa yang akan datang, terutama yang terkait dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru di sekolah.

2. Kegunaan Praktis

Temuan dan pembahasan dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi para kepala sekolah madrasah, guru, praktisi pendidikan, dan *stake holder* pengambil kebijakan khususnya kebijakan yang berkenaan dengan upaya meningkatkan efikasi dan kinerja guru di Madrasah.