

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan antar industri jasa (sekolah) yang terjadi di era informasi menuntut sebuah industri jasa untuk membenahi sistem pelayanan yang lebih berorientasi pada peserta didik, sekolah (SMP) harus memusatkan perhatian pada teknologi informasi, teknologi pengendalian mutu total, pengorganisasian operasional dan manajemen yang lebih efektif serta banyak hal lagi. Semua itu tentu tidak lepas dari peran sumberdaya manusia yang menjadi pengendali di belakang aktivitas-aktivitas sekolah. Manusia-manusia unggul merupakan aset sekolah yang sangat penting. Sekolah harus memiliki strategi tersendiri untuk mempertahankan keberadaan sumberdaya manusia yang berkualitas di lingkungannya dan usaha tersebut tidak akan lepas dari peran aktif seorang manajer/pimpinan dalam pengorganisasiannya (Mitchel, 1975).

Seorang manajer yang memiliki perencanaan kerja yang baik, menetapkan sistem kerja yang benar, menggambarkan peta organisasi dengan jelas dan menggunakan sistem akuntansi yang baik, tidak akan berhasil sebagai seorang manajer bila ia mempekerjakan orang yang salah, atau tidak mampu untuk memotivasi bawahannya agar tetap eksis.

Sementara di lain pihak banyak manajer yang berhasil melakukan

rencana, pengorganisasian dan pengawasan yang tepat, karena mereka memiliki kepandaian khusus untuk mempekerjakan orang yang tepat untuk menduduki jabatan yang tepat pula serta mampu memotivasi dan mengembangkan para guru tersebut (Dessler, 1997).

Metode yang diterapkan dalam pengembangan guru akan bervariasi dan berbeda di setiap sekolah, namun sasaran yang ingin dicapai adalah peningkatan produktivitas, kualitas dan kinerja guru. Peningkatan berbagai *outcome* guru ternyata juga akan dipengaruhi oleh faktor situasional dalam organisasi.

Salah satu faktor situasional dalam lingkungan kerja yang turut mempengaruhi kinerja guru adalah hubungan guru (bawahan) terhadap atasannya (Bauer, 1996). Atasan yang baik seharusnya bisa mendekatkan diri dan lebih memahami guru-guru agar dapat menimbulkan motivasi dan kepuasan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja guru. Dalam hal ini gaya kepemimpinan dianggap berpengaruh dan turut menentukan proses pembentukan peran dan pengembangan diri bawahan. Dalam teori-teori kepemimpinan tradisional, dikatakan bahwa atasan cenderung akan memperlakukan gurunya dengan perlakuan yang sama/*similar* (Robbins, 1996). Pada kenyataannya, similaritas sikap atasan terhadap bawahan tidak selalu terjadi dalam organisasi. Tidak sedikit atasan yang melakukan diskriminasi sikap terhadap gurunya. Tingkat familiaritas yang lebih tinggi biasanya dilakukan terhadap guru yang dianggap lebih potensial. Hal ini akan memunculkan situasi tertentu yang

pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja guru, dan mungkin akan terjadi kinerja yang berbeda antara guru yang memiliki hubungan dekat dengan atasannya, dengan guru yang hubungannya relatif jauh dengan atasan.

Teori kepemimpinan yang membahas perbedaan perlakuan atasan terhadap masing-masing bawahannya adalah teori *leader-member exchange* (LMX). Setiap atasan akan membentuk suatu hubungan yang berbeda dengan masing-masing bawahannya, dan hal ini akan membawa pengaruh yang kuat kepada keputusan dan kinerja bawahan (Grach, 1987). Lebih jauh dikatakan bahwa guru dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu *in-group member* dan *out-group member*. *In group-member* merupakan kelompok bawahan yang memiliki hubungan dekat dengan atasan sementara *out group-member* adalah kelompok bawahan yang cenderung jauh dari atasannya. Dalam memilih bawahan yang dikategorikan *in-group* atau *out-group*, atasan memang cenderung bertindak secara implisit, artinya pemilihan tersebut tidak secara terang-terangan namun terlihat dari sikap nyata seorang atasan kepada bawahannya sehari-hari. Alasan pemilihan tersebut bervariasi, misalnya dari soal demografi yang sama, tingkat kompetensi, kecerdasan dan sebagainya (Liden, 1993). Pengelompokan ini akan mempengaruhi kepuasan kerja guru, kinerja guru dan beberapa *out come* guru yang lain (Scandura, 1984; Graen, 1982; Bauer, 1996). Kinerja merupakan salah satu hasil kerja guru yang didefinisikan sebagai tingkat ketercapaian

individu (guru) dalam melaksanakan pekerjaannya (Ghiselli, 1955). Kinerja yang baik merupakan faktor penting yang diharapkan dari seorang guru sebagai kontribusi dalam kemajuan organisasional, sehingga sering mendapat perhatian besar dari manajemen puncak.

Selain faktor hubungan atasan-bawahan sebagai faktor situasional dalam mempengaruhi kinerja, faktor psikologis guru yang mendasari perilaku independen, inovatif dan agresif juga diharapkan dapat memperkuat hubungan antara kedua aspek tersebut. *Locus of control* adalah salah satu aspek psikologis dimana seorang individu meyakini sumber penentu perilaku dan kemampuan pengontrolan diri yang dimilikinya, apakah berasal dari dalam dirinya sendiri atau karena pengaruh lingkungan eksternal (Phares, 1978). Jika individu tersebut percaya, bahwa dirinya mampu mengontrol sendiri tindakannya dan bertanggungjawab atas segala konsekuensi dari tindakannya, maka individu tersebut dikatakan memiliki *locus of control* internal. Sebaliknya, bila individu tersebut percaya bahwa setiap pekerjaan bergantung pada kontrol dari luar dan dikendalikan oleh kekuatan luar yang tidak mampu mereka hadapi maka dikatakan individu tersebut memiliki *locus of control* eksternal. Guru yang memiliki *locus of control* internal memiliki kepuasan dan kinerja yang lebih baik, lebih potensial untuk menjadi pemimpin, dan lebih puas dengan cara kepemimpinan partisipatif dibanding guru yang memiliki *locus of control* eksternal (Mittal et al. 1975).

Kualitas hubungan yang berbeda-beda dalam teori *leader-member exchange* akan menghasilkan kinerja yang berbeda-beda pula. Hubungan yang baik antara bawahan dengan atasannya secara logis diprediksi akan meningkatkan kinerja. Kemungkinan lain yang timbul adalah keterlibatan aspek perilaku *locus of control* yang dimiliki oleh guru akan mempengaruhi dan memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut, di mana interaksi kualitas hubungan atasan-bawahan dan perilaku *locus of control* akan mempengaruhi kinerja guru. Karena itulah penulis tertarik untuk meneliti pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja guru, dengan *locus of control* sbagai moderator antara dua variabel tersebut sehingga judul yang diambil dalam penelitian ini adalah ***Analisis Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Guru dengan Locus of Control sebagai Moderating Variabel.***

1.2. Batasan Masalah

Mengingat banyaknya masalah yang ada, maka dalam penyusunan penelitian ini, penulis membatasi bahwa penelitian dilakukan pada guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Gunungkidul. Responden yang diteliti semua guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Gunungkidul.

1.3. Rumusan Masalah

Tinggi rendahnya kinerja guru ditentukan oleh beberapa faktor, *leader member exchange* merupakan salah satu diantaranya. Oleh karena itu, rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Apakah *leader member exchange* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
2. Apakah variabel *locus of control* memoderasi hubungan *leader member exchange* terhadap kinerja guru.

1.4. Masalah Yang Diteliti

1. Kualitas hubungan antara atasan terhadap masing-masing bawahannya (*leader member exchange*). Perilaku *locus of control* dari para guru yang diteliti dan kinerja guru.
2. Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja guru serta interaksi antara *leader member exchange* dengan *locus of control* dalam mempengaruhi kinerja guru.

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja guru.
2. Menganalisis apakah *variable locus of control* sebagai *moderating* antara *leader member exchange* dengan kinerja guru.

1.6. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis, untuk menambah khasanah pengetahuan menerapkan teori-teori yang telah diperoleh ke dalam dunia pendidikan secara nyata.
2. Bagi instansi, sebagai bahan masukan tentang pentingnya hubungan atasan-bawahan dan perilaku individu, dalam hal ini *locus of control*, dalam meningkatkan kinerja kerja.