

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sekolah memiliki kewenangan dan kemandirian untuk meningkatkan mutu sekolah. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian sekolah sebagai upaya meningkatkan mutu sekolah atau mutu hasil belajar adalah dengan meningkatkan layanan pembelajaran. Layanan pembelajaran yang baik di sekolah akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran dan hasil belajar siswa. Dalam hal ini menurut Hoy dan Miskel (2013), banyak faktor yang mempengaruhi mutu sekolah di antaranya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, karakteristik individu, motivasi kerja dan kinerja para guru yang berkecimpung dalam organisasi tersebut. Dalam mencapai sekolah yang bermutu tentu saja model kepemimpinan kepala sekolah bertindak sebagai agen perubahan yang memiliki keteladanan di mata pengikut juga memiliki visi dan misi jauh ke depan untuk memajukan dan mencapai prestasi sekolah yang diharapkan. Sebagai seorang manajer di sekolah, kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar dalam membuat keputusan. Berbagai studi telah dilakukan menunjukkan bahwa dalam suasana perubahan lingkungan yang cepat, salah satu hal yang menyebabkan prestasi sekolah dan mutu lulusan menurun adalah

kepemimpinan kepala sekolah yang kurang berhasil (*Departement of education state of delaware, 2001*).

Peranan guru sebagai tenaga pendidik merupakan pilar utama dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nomor 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa jabatan guru sebagai pendidik merupakan jabatan profesional yang memiliki peranan sentral dan strategis dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kinerja guru merupakan salah satu faktor yang menjadi tolok ukur keberhasilan sekolah. Kinerja adalah prestasi, hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja guru yang dimaksud adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam tahapan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses kegiatan belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran. Hasil kerja yang ditunjukkan pun haruslah lebih tinggi.

Dalam UU guru dan dosen No 14 Tahun 2005 dinyatakan ada empat kompetensi yang harus dikuasai guru, sehingga guru diakui sebagai seorang pendidik yang profesional, yaitu kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Selain empat kompetensi tersebut, guru (pendidik) memiliki kualifikasi akademik sekurang-kurangnya S1. Hal ini juga tertuang dalam PP No. 19 tahun 2005. Keempat kompetensi tadi dijabarkan lagi dalam sub-sub kompetensi melalui Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru. Aspek

profesional guru menurut undang-undang No. 14 tahun 2005 adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Sejalan dengan itu kompetensi dan profesionalitas seorang guru telah dijabarkan dalam UU No 4 Tahun 2022 tentang guru. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Adapun faktor-faktor yang memungkinkan dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu kualitas pengetahuan guru, besarnya kompensasi yang diterima, tingkat kedisiplinan yang dimiliki, motivasi kerja dan lingkungan kerja tempat guru mengajar. Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah kualitas pengetahuan guru. Kualitas pengetahuan yang dimiliki oleh seorang guru bukan ada begitu saja, melainkan didapatkan dari proses panjang sebuah pendidikan dan pembelajaran. Keadaan guru di Indonesia menjadi perhatian karena kebanyakan guru belum profesional dalam menjalankan tugasnya, minimnya kompetensi dan keterampilan guru dalam melaksanakan pengajaran. Hal ini disebabkan oleh banyaknya guru yang mengajar tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang diajarkan, terutama di kampung-kampung pedalaman. Masih

banyak guru yang tidak memahami perangkat pembelajaran secara baik dan mendalam. Hal ini disebabkan oleh minimnya akses informasi dan dampak perubahan kurikulum. Sosialisasi terhadap kebijakan perubahan kurikulum di daerah masih sangat lama sehingga apa yang menjadi tuntutan pemerintah pusat masih jauh dari harapan. Keterampilan penggunaan teknologi juga masih sangat lemah sehingga tidak mampu menunjang capaian pembelajaran di kelas. Model evaluasi yang dilakukan oleh guru masih sangat tradisional. Keadaan ini menjadi nyata bahwa sistem penilaian keberhasilan siswa seringkali tidak menyentuh ranah yang sesungguhnya dalam menilai peserta didik secara baik seperti apa yang diharapkan. Masih terdapat banyak guru yang tidak tertib administrasi oleh karena keterbatasan pengetahuan dan keterampilan mereka. Dalam proses pembelajaran guru hanya mengajar atau transfer pengetahuan. Tujuan lain dari proses pembelajaran seperti transfer nilai dan model pembelajaran yang aplikatif jauh dari proses mereka. Tingkat kesejahteraan para guru sangat mempengaruhi pekerjaan mereka. Guru digaji sangat kecil yang sumbernya berasal dari dana BOS dan besaran gaji mereka mulai dari Rp. 250.000 sampai Rp. 500.000. Kondisi ini sangat mempengaruhi kinerja mereka di sekolah. Faktor penyebab lain adalah kondisi wilayah tempat guru bekerja yang cukup sulit diakses. Guru tinggal cukup jauh dari lingkungan sekolah. Transportasi menjadi masalah lain yang juga turut mempengaruhi kinerja para guru. Keterbatasan peserta didik dalam berkomunikasi seperti tidak menguasai bahasa Indonesia yang baik. Selain

itu keberadaan para guru di sekolah seperti menjadi masalah juga dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Tidak semua guru yang mengajar di sekolah berasal dari Sumba. Beberapa guru berasal dari luar daerah Sumba seperti dari daerah Bima (NTB), Flores, Timor (Kupang) dan daerah Jawa. Bervariasinya daerah asal guru sangat mempengaruhi mereka dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Selain beberapa persoalan di atas, masalah lain yang juga sering ditemukan dalam proses pembelajaran adalah faktor budaya. Guru seringkali mengalami kendala karena kultur yang cukup berbeda dalam mengelola proses pembelajaran di sekolah atau kelas.

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah besarnya kompensasi yang diterima. Pemberian kompensasi ini bisa berbentuk finansial maupun non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari bayaran yang diterima oleh guru dalam bentuk gaji atau upah. Sedangkan kompensasi non finansial terdiri dari fasilitas-fasilitas yang diterima oleh guru. Pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil dan merata sehingga dapat menciptakan suasana hati yang baik pada guru karena kesejahteraan terjamin.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja guru adalah tingkat kedisiplinan yang dimiliki oleh seorang guru. Kedisiplinan seorang guru merupakan sikap penuh kerelaan dalam mematuhi semua aturan dan norma yang ada dalam menjalankan tugasnya. Seorang guru/tenaga kerja kependidikan merupakan cermin bagi anak didiknya dalam sikap atau teladan, dan sikap disiplin guru akan

memberikan hasil pendidikan yang lebih baik. Seorang guru dinilai harus mampu menciptakan suasana yang menyenangkan pada saat dikelas karena guru yang kurang disiplin tidak hanya memberikan dampak buruk bagi siswanya, namun juga akan menurunkan kinerjanya. Berhasil tidaknya kinerja seorang guru dalam mengajar banyak tergantung pada bagaimana cara guru dalam menciptakan disiplin terhadap siswanya.

Faktor keempat motivasi. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan untuk mencapai suatu tujuan, sehingga kuat lemahnya motivasi pada guru ikut menentukan kinerja seseorang tergantung pada kekuatan motifnya dalam mengajar. Kepala sekolah seyogyanya mampu menciptakan pemberdayaan seluruh *stakeholder* (pihak yang berkepentingan) di sekolah terutama dalam pemberdayaan guru yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang mempunyai pengaruh besar dalam mendorong motivasi kerja guru.

Faktor keempat yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah lingkungan kerja. Sebagai manusia yang keberadaannya tidak dapat terlepas dari lingkungan sekitar, maka guru dalam melaksanakan pekerjaannya sangat terkait dengan lingkungan sekolah. Lingkungan kerja merupakan tempat dimana guru melakukan pekerjaan sehari-harinya yang meliputi kebersihan tempat kerja, keamanan, perlengkapan kerja, peralatan kerja, hubungan antara guru dengan rekan sejawat, guru dengan kepala sekolah serta hubungan dengan masyarakat.

Kenyamanan lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik sangat diharapkan oleh setiap pegawai. Lingkungan kerja yang baik, nyaman dan harmonis akan menunjang peningkatan kinerja guru. Sebaliknya apabila lingkungan kerja kurang baik, maka guru merasa terganggu dalam bekerja, sehingga kinerjanya menurun dan dapat menyebabkan stress.

Pendidikan memiliki andil yang penting dalam menghasilkan sumber daya manusia yang handal. Mantiri (2019) menjelaskan bahwa upaya dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas bisa dilakukan dengan memperbaiki kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan dimaknai oleh Simanjuntak et al. (2022) yakni tujuan penting dalam dunia pendidikan dimana kualitas pendidikan merupakan kenaikan tingkat mengarah kepada suatu perbaikan, karena hakikatnya kualitas mengandung rendah atau tingginya sesuatu. Berbagai polemik terkait kualitas pendidikan di Indonesia yang dikemukakan oleh Kurniawati (2022) bahwa yang menjadi penghambat dalam dunia pendidikan diantaranya: 1) kurikulum yang membingungkan; 2) tidak meratanya pendidikan; 3) penempatan guru; 4) rendahnya kualitas guru; 5) metode pembelajaran yang monoton. Hakikatnya, peningkatan mutu manajemen sumber daya manusia akan berimbas besar terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Merujuk informasi mengenai kualitas pendidikan Indonesia dalam artikel yang dipublikasikan Firdausi (2021) bahwa saat ini kualitas pendidikan Indonesia tergolong rendah terbukti dari hasil PISA

(*Programme for International Student Assessment*) tes tentang sains, matematika, dan membaca tahun 2018 Indonesia menduduki peringkat 10 terbawah dari 78 negara. Skor hasil PISA di atas dipertegas dari hasil survei PERC (*Politic and Economic Risk Consultant*) yang disampaikan Agustang (2021) bahwa kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan terendah yaitu urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Solusi dalam mengupayakan perbaikan pada kualitas pendidikan yakni meningkatkan kualitas guru. Guru selalu digambarkan sebagai jantung pendidikan yang berperan sebagai pengendali dan pelaksana dalam dunia pendidikan. Guru menjadi garda terdepan yang juga memiliki peran menjadi fasilitator dalam mentransfer ilmu pengetahuan. Keberhasilan pendidikan tidak akan terlepas dari guru yang berkualitas dan memiliki kualifikasi yang terpenuhi. Oleh karena itu, upaya dalam meningkatkan kualitas pendidikan diperlukan guru yang berkualitas. Hal tersebut juga diperkuat dari penelitian yang dikemukakan oleh Sari dan Boussanlegue (2022) *when teacher performance improves and competent instructors are employed, kids with acceptable abilities will be produced*. Dengan kesimpulan bahwa meningkatkan kualitas pendidikan artinya meningkatkan kualitas guru yang tergambar dari hasil kinerja guru (Sari et al., 2023).

Kualitas sebuah organisasi akan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, karakteristik individu, motivasi kerja dan kinerja guru. Peran kepemimpinan kepala sekolah sangat

menentukan keberhasilan dalam pengelolaan sebuah organisasi terutama dalam peningkatan mutu organisasi. Berkembangnya otonomi pengelolaan pendidikan di tingkat pemerintah daerah sangat berpengaruh pada kebijakan pengelolaan sekolah. Salah satunya adalah memilih pemimpin dalam sebuah organisasi seperti sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah di wilayah kota Tambolaka kabupaten Sumba Barat Daya sepenuhnya masih sangat diwarnai oleh berbagai unsur dan kepentingan. Kepemimpinan kepala sekolah yang sejatinya harus dipimpin oleh seorang yang sesuai kualifikasi pendidikan dan sesuai dengan bidang keilmuan terkadang tidak lagi menjadi syarat utama dalam menentukan pemimpin di sebuah organisasi sekolah. Faktor kepentingan politik dan golongan serta hal yang cukup kuat adalah penghargaan terhadap tokoh tertentu menjadi dasar pertimbangan pemilihan kepala sekolah yang akan menjabat. Pola ini akan sangat mewarnai dan berpengaruh pada pengelolaan sekolah secara umum. Terutama dalam peningkatan kualitas pendidikan di sekolah tersebut serta seluruh organ yang berperan dan terlibat aktif dalam sekolah, salah satunya adalah guru. Rendahnya peran kepemimpinan kepala sekolah akan sangat mempengaruhi situasi dan keberadaan organisasi yang dipimpinnya. Hal ini berdampak pula pada budaya dan kultur yang dibangun dalam sekolah. Budaya organisasi seluruh organ dan unsur yang terlibat dalam sekolah belum sepenuhnya mengarah pada peningkatan mutu sebuah organisasi. Setiap organ

yang berperan di dalam mempunyai kultur yang dibangun sendiri berdasarkan konsep yang dianut masing-masing.

Miles (1975) mengatakan organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disatukan bersama di sekitar teknologi yang dioperasikan untuk mentransformasikan masukan-masukan dari lingkungan organisasi menjadi barang dan/atau jasa yang dapat dipasarkan. Miles mengatkan bahwa model organisasi yang efektif yakni keterlibatan orang-orang dan proses merupakan takdir yang tak terpisahkan, bahwa orang-orang bekerja di dalam organisasi dengan menggunakan teknologi. Oleh karena itu organisasi dipandang sebagai sistem sosioteknis (*sociotechnical system*). Orang-orang di dalam organisasi mengoperasikan teknologi, dan menjalankan proses. Proses transformasi material yang dilakukan oleh orang-orang dengan menggunakan teknologi menghasilkan output, berupa produk barang/jasa. Produk barang/jasa itu digunakan untuk memenuhi kebutuhan lingkungan atau mencapai tujuan organisasi. Apabila output itu sesuai dengan kebutuhan masyarakat lingkungan pasti akan diterima, dibeli, dan digunakan, yang dampaknya akan memberikan kesejahteraan masyarakat, dan memberikan pendapatan/pemasukan dan keuntungan bagi organisasi. Sebagai sistem, organisasi mempunyai tujuan yaitu memenuhi kebutuhan-kebutuhan lingkungan, melalui output atau hasil proses kerja yang dilakukan orang-orang dengan menggunakan teknologi. Output atau hasil proses

kerja menentukan pencapaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat lingkungan.

Faktor lain yang juga turut mempengaruhi peningkatan mutu sebuah organisasi adalah berkaitan dengan motivasi kerja. Motivasi kerja setiap orang dalam sebuah organisasi cenderung belum mengakar. Orang bekerja bukan karena merupakan sebuah dorongan internal dari dalam diri seseorang melainkan karena dituntut untuk harus melakukan sesuatu. Motivasi kerja seseorang hendaknya harus lahir dari dalam diri individu tersebut agar semakin kuat dan berdampak pada pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Realitas lain yang menggambarkan situasi model kepemimpinan kepala sekolah di Kecamatan Kota Tambolaka bahwa banyak kepala sekolah yang tidak memahami pola pengelolaan sekolah secara baik terutama kebijakan-kebijakan baru dalam pengelolaan sekolah. Pemimpin tidak memahami perkembangan yang ada baik dalam bidang ilmu pengetahuan maupun juga berkaitan dengan teknologi. Minimnya pemahaman yang demikian dapat menjadi kendala tersendiri dalam pengelolaan sekolah untuk mewujudkan mutu yang lebih baik dari waktu ke waktu. Pola-pola pengelolaan sekolah masih menggunakan pola-pola konvensional dan dinilai sangat sesuai dengan kebutuhan pengelolaan di tingkat sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki peran strategis dalam upaya meningkatkan mutu lulusan, yang mampu menunjukkan daya juang

dan sifat kompetitifnya dalam persaingan global. Selain faktor kepemimpinan kepala sekolah, peningkatan mutu sekolah juga tidak terlepas dari faktor kinerja gurunya. Baik tidaknya kinerja sebuah sekolah tergantung dari baik tidaknya kinerja dari seorang guru. Guru merupakan faktor penting dalam proses pendidikan sebab guru dapat dikatakan sebagai pelaku utama yang berhubungan langsung dengan siswa sebagai objek pendidikan. Guru mempunyai peran penting dalam mendidik peserta didik sebagai generasi penerus di masa yang akan datang. Peningkatan mutu organisasi dan peningkatan karakteristik individu akan dapat tercapai dengan baik apabila didukung oleh berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan penghayatan terhadap nilai-nilai kearifan lokal Marapu yang ada. Upaya peningkatan mutu organisasi sekolah merupakan tanggung jawab bersama seluruh organ yang ada dalam organisasi tersebut terutama kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin yang mempunyai tanggung jawab besar dalam pengelolaan sekolah serta untuk peningkatan mutu organisasi.

Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang saat ini banyak menjadi perhatian dalam bidang manajemen dan organisasi adalah pada dinamika perilaku manusia yang terjadi di dalam internal organisasi. Pengelolaan tersebut secara khusus dapat tercermin melalui mutu karakteristik individu yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi, gaya kepemimpinan yang kuat dan transformatif yang diterapkan oleh para pemimpin serta pembentukan budaya organisasi yang

adaptif sebagai suatu strategi untuk membangun organisasi agar selalu mampu beradaptasi dan berinteraksi secara terus-menerus dengan perubahan lingkungan yang demikian kompleks. Pengelolaan karakteristik individu dari setiap individu dalam sebuah organisasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tersebut jika dilakukan dengan baik dan sungguh-sungguh maka ketiganya akan berdampak pada terbentuknya kinerja yang baik dari masing-masing guru. Berdasarkan fakta tersebut di atas maka pengelolaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan merupakan suatu keharusan dan tidak bisa ditawar-tawar lagi, mengingat peran sumber daya manusia saat ini telah mengalami pergeseran yang sangat signifikan. Sumber daya manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan suatu organisasi, dimana pengelolaan sumber daya manusia bukan lagi merupakan suatu pilihan, melainkan sudah menjadi keharusan (Schuler, 1997). Pengelolaan karakteristik individu menjadi sangat penting dan ini merupakan tanggung jawab bersama dalam sebuah organisasi sehingga dapat menghasilkan *output* yang dapat berdampak pada kemajuan lembaga. Tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan baik apabila pengelolaan karakteristik individu dilaksanakan dengan baik dan benar, baik proses pembentukan tersebut secara individu maupun secara organisasi.

Berdasarkan konsep dalam bidang perilaku organisasi penyelidikan efektivitas organisasi dapat dilakukan melalui tiga tingkatan analisis, yaitu: tingkat individu, tingkat kelompok dan tingkat sistem organisasi (Robbins 2003,

Gibson, et al., 2000). Ketiga tingkatan analisis tersebut secara umum dipakai untuk menyelidiki perilaku manusia di dalam organisasi. Pada tingkatan individu, karakteristik dari masing-masing individu (personal) yang meliputi: ciri pribadi atau biografis seperti: usia, jenis kelamin, status perkawinan, ciri kepribadian, nilai dan sikap dan tingkat. Sementara pada tingkatan kelompok kerja, unsur utama yang sangat menentukan keberhasilan kelompok adalah kepemimpinan (Robbins, 2003). Kepemimpinan selalu berhubungan dengan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang yang dipimpinnya dalam suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan, sehingga kepemimpinan selalu menyangkut hal mengatasi perubahan. Kepemimpinan secara khusus tercermin melalui gaya kepemimpinan. Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai terhadap setiap orang yang dipimpinnya.

Budaya sebagai bagian dari kehidupan manusia seringkali menjadi pegangan dalam melaksanakan segala hal yang berkaitan dengan perilaku manusia. Budaya sebagai sebuah nilai dapat mempengaruhi manusia dalam mengelola dan menata kehidupan manusia agar berangsur-angsur membaik. Penghayatan terhadap nilai-nilai budaya lokal menjadi salah satu kunci utama dalam menentukan pencapaian mutu sebuah organisasi. Realitas menunjukkan bahwa upaya terhadap penghayatan nilai-nilai budaya sebagai salah satu dasar dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab masih tergolong biasa-biasa saja.

Nilai-nilai budaya cenderung diabaikan karena dianggap masih sangat konvensional dan kuno. Realitas menggambarkan bahwa banyak di antara para guru bekerja tidak dilandaskan pada nilai-nilai dan keutamaan yang ada dan diyakini masyarakat budaya dalam tradisi aliran kepercayaan Marapu Sumba. Spritualitas bekerja masing-masing orang cenderung merupakan keyakinan setiap masing-masing. Hal ini berdampak pada penghayatan terhadap berbagai nilai yang diyakini dalam sebuah lembaga.

Budaya organisasi adalah produk dari nilai interaksi antara proses seleksi, fungsi manajerial, perilaku organisasi, struktur dan proses serta lingkungan dimana organisasi berada (Gibson, et al., 2000). Budaya atau kultur organisasi dengan sangat sederhana dapat dikatakan sebagai “kepribadian atau perasaan organisasi”. Budaya atau Kultur organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi, bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja, dan memandang masa depan yang sebahagian besar ditentukan oleh norma kultural, nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Keberhasilan organisasi pada saat ini ditentukan oleh budaya dan kemampuannya dalam mentransformasikan diri guna mendukung tujuan organisasi. Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, organisasi harus dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia dan memperkuat budaya, sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan budaya dalam menjalankan fungsinya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang nantinya akan

memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Robbins, 2003). Budaya organisasi menjadi sangat berarti bagi kelangsungan hidup organisasi terutama bila dikaitkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi berbagai masalah dalam adaptasi atas berbagai perkembangan dan perubahan eksternal dan integrasi terhadap kekuatan internal (Schein dalam Hatch, 1977).

Realitas mutu pendidikan di Kabupaten Sumba Barat Daya masih sangat rendah. Berdasarkan hasil ujian Nasional tingkat SMA/SMK tahun 2012, provinsi Nusa Tenggara Timur merupakan provinsi dengan tingkat kelulusan terendah dibandingkan dengan seluruh provinsi lain di Indonesia yaitu dengan persentase kelulusan 95,50%, pada ujian nasional tahun 2011 untuk SMA/SMK hanya 94,45 dan pada ujian nasional tahun 2010 untuk SMA/SMK hanya 48,04 % untuk ujian utama dan 89,72 % saat ujian ulangan. Kabupaten Sumba Barat Daya pada tahun ajaran 2010 persentase kelulusan menempati peringkat ke-19 dari 20 kabupaten/kota yang ada di NTT, pada tahun ajaran 2011 berada pada peringkat ke-5 dari 21 kabupaten/kota yang ada di provinsi NTT, dan pada tahun 2012 Kabupaten Sumba Barat Daya termasuk salah satu kabupaten dari tiga kabupaten yang lulus 100%.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Sekretaris Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Nusa Tenggara Timur, ada 63 persen guru di Provinsi Nusa Tenggara Timur masih berijazah SLTA dan D3 yang tidak memenuhi syarat kualifikasi pendidikan secara nasional untuk menjadi seorang guru dan secara

khusus di Kabupaten Sumba Barat Daya, masih ada beberapa guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Dari 120 orang guru sekolah menengah atas di 6 sekolah, diperkirakan guru yang mengajar tidak sesuai bidang keahliannya sebanyak 20 orang (16,7%). Dari 120 orang guru yang menjadi sampel penelitian ditemukan ada 2 orang guru (1,7%) berijazah SMK dan 20 orang guru (16,7 %) berijazah diploma. Ini berarti masih ada 22 orang guru (18,3%) yang belum memenuhi syarat kualifikasi akademik mengajar di SMA. Berdasarkan pengalaman peneliti yang pernah tinggal di Sumba selama empat tahun, peneliti mendengar dan melihat keluhan dari kepala sekolah tentang guru yang belum secara teratur menyiapkan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) sesuai dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar serta mengimplementasikan RPP dalam pembelajaran di kelas dengan baik. Gurukurang konsisten dalam mempersiapkan rencana pelaksanaan pembelajaran dan mengimplementasikannya di kelas (Sene, 2016).

Dalam tradisi budaya *Wewewa* tipe kepemimpinan *Tipe Pemimpin Kadu Rowa Wulu Lara* disebut sebagai perwakilan manusia yang mampu menyampaikan segala hal termasuk permohonan kepada yang Maha Tinggi atau yang diyakini setiap orang Sumba yang memiliki kepercayaan tertentu. Sosok inilah yang bekerja tanpa pamrih sebagai mediator antara yang duniawi dan rohaniah. Dia tidak meminta sesuatu, jujur, tulus, bekerja tanpa pamrih. Pemimpin seperti ini adalah pemimpin yang *Pakodoku kako, pangindiku ate bara*

*ina bara ama. Nya angindi omma rara omma kaka.* Sebagai perantara bagi berlangsungnya hubungan vertikal antara manusia yang hidup dengan yang diyakini sebagai Tuhan bagi mereka. Tipe pemimpin seperti ini tanpa mempunyai kepentingan tertentu dan selalu mengatakan sebuah kebenaran dalam kehidupan setiap individu manusia. Pemimpin yang mempunyai sifat tulus, tidak mengharapkan sebuah imbalan pada saat bekerja dan selalu mengedepankan bekerja dengan jujur (*Dapangaiki Adirraka*).

Kepemimpinan yang melayani merupakan sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan pertama kali oleh Robert K. Greenleaf sejak tahun 1970. Dalam bukunya yang berjudul *Servant Leadership* Greenleaf menyebutkan bahwa pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang memiliki perasaan tulus yang lahir dari lubuk hati terdalam yang mendorong seseorang untuk melayani. Kehendak yang mendorong setiap orang melakukan pilihan untuk melayani orang lain lahir dari suara hati seorang pemimpin yang kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Ada berbagai bentuk konsep pelayanan yang dapat dijadikan sebagai patokan dalam keterlibatan dengan orang lain yakni memastikan bahwa apa yang dibutuhkan orang lain yang dipimpin sudah terpenuhi. Adapun kebutuhan yang dapat dipenuhi adalah memastikan setiap orang yang dilayani menjadi lebih dewasa, sehat, bebas, dan otonom, yang pada akhirnya dapat menjadi pemimpin yang melayani sesama yang ada di sekitarnya. Gambaran keseluruhan tipe kepemimpinan di sekolah baik sebagai kepala

sekolah maupun sebagai guru sejatinya juga menghidupi tipe kepemimpinan seperti ini. Bekerja dan melayani tanpa melihat atau mengharapkan sesuatu di balik itu atau bahkan harus ada imbalan. Orang yang dilayani seperti siswa atau guru mesti mengalami sebuah keadaan dimana pemimpin benar-benar hadir dan memberi sebuah kepastian kemana arah mereka akan berlangkah.

*Tipe Pemimpin Pamama Kaleku* dalam tradisi budaya Wewewa diartikan sebagai pemimpin yang mempunyai iwa memaafkan. Kemampuan memaafkan menjadi salah satu kunci bagi seorang pemimpin baik kepemimpinan dalam budaya maupun dalam lembaga formal lain seperti lembaga pendidikan. Memaafkan tidak identik dengan sebuah keadaan yang menggambarkan bahwa melindungi seseorang. Memaafkan merupakan sebuah upaya memberi proses internalisasi kepada setiap orang baik pemimpin maupun bawahan untuk mengintrospeksi diri secara personal. Dalam sebuah organisasi seringkali kekeliruan akan terjadi dan bahkan berulang-ulang kali terjadi. Dengan demikian, agar hubungan dalam kelembagaan semakin baik dan kondusif, maka perlu dibangun sebuah kesadaran bersama untuk saling memaafkan atau mengingatkan apabila terdapat kesalahan atau kekeliruan. Kekeliruan jangan diidentikkan sebagai tembok pemisah sehingga hanya mau menunggu kapan waktunya akan roboh dan kita menyaksikan kondisi tersebut. *Beikage a lodona, ndurage a eddena* (tutup segala harimu dengan sebuah kata maaf sehingga bangun dengan cara berpikir baru tanpa mengingat-ingat lagi masa lalu). Artinya setiap orang

harus menjadi manusia baru termasuk dalam cara berpikir untuk sebuah kehidupan dan tanggungjawab yang baru. Setiap orang harus menghadapi masa depan dengan konsep berpikir yang baru dan jangan pernah kembali pada situasi masa lalu. Seorang pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan *Daluppekadi lokokage, da mossa begge atekage* diharapkan agar dalam mengorganisir sebuah kelompok atau dalam memimpin sebuah organisasi jangan selalu mengingat kesalahan di hari kemarin.

Krisis kepemimpinan saat ini turut mewarnai berbagai eksistensi setiap organisasi. Penurunan integritas dan karakter setiap pemimpin tidak saja di lembaga birokrasi dan lembaga publik lain melainkan di seluruh organisasi atau kelompok mana saja. Hal ini dapat disebabkan oleh karena karakter pemimpin dan juga berbagai faktor eksternal lain yang turut mempengaruhi orientasi kepemimpinan dari setiap orang. Akibat hal tersebut dapat mempengaruhi perkembangan organisasi dan komunitas yang dipimpin. Kepemimpinan spiritual adalah gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi dan menginspirasi dan melibatkan para pemimpin dan pengikut mereka untuk mencintai dan melayani orang lain. Teori Kepemimpinan Spritual telah diteliti oleh Louis W. Fry dimana konsep kepemimpinan spiritual ini dikembangkan sejak tahun 2003. Konsep ini merupakan konsep kepemimpinan universal yang nampak adaptif untuk menjawab tantangan abad 21 yang sarat dengan perubahan, yang tidak terjawab oleh kepemimpinan organisasi yang birokratis. Menurut Louis Fry (2012), sebagian besar teori yang

ditawarkan di bidang ini berasal dari bidang teologi dan praktik keagamaan serta etika dan nilai-nilai kepemimpinan.

Tipe pemimpin *Pemimpin Tara Manu, Ule Wawi* merupakan pemimpin yang menjadi panutan dalam seluruh pola kepemimpinan yang ada baik tutur kata, sikap dan perbuatan serta apa yang yang keluar dari diri orang tersebut menjadi panutan utama. Selain itu pemimpin seperti ini juga menjadi pemimpin yang sangat menonjolkan ketokohan dalam keseluruhan kehidupannya dan menjadi contoh bagi bawahannya. Faktor identitas diri dan ketokohan pemimpin seperti ini sangat berdampak pada seluruh orang yang dipimpinnya. Akhir-akhir ini, dalam berbagai perkembangan yang ada tipe pemimpin seperti ini semakin sulit ditemukan. Apalagi ketika orang bicara tentang karakteristik dan moralitas pemimpin. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan di sekolah, agar dapat melahirkan generasi yang mumpuni dan dapat diandalkan maka harus mendapatkan berbagai contoh dan keteladanan dari seorang pemimpin *Tara Manu, Ule Wawi*.

Berkembangnya sebuah komunitas dan organisasi tertentu sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin dalam mengarahkan bawahannya. Terutama apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Tipe pemimpin ini dalam tradisi Wewewa disebut *Pemimpin a Yai Papangedda*.

Tipe pemimpin *Rato Pangadana* bukan diartikan sebagai pemimpin yang banyak bicara. Tipe pemimpin ini adalah tipe pemimpin yang lebih cenderung membangkitkan motivasi apabila organisasi dan individu tertentu mengalami

situasi terpuruk pada periode tertentu. Kehadiran pemimpin yang seperti ini dapat membangkitkan motivasi dan gairah setiap orang dalam organisasi untuk dapat berpikir tentang keberadaan dan masa depan mereka masing-masing. Setiap ungkapan dan kata-kata yang keluar dari mulut pemimpin yang demikian tidak berarti menyudutnya seseorang apalagi mereka dari kalangan menengah ke bawah, melainkan demi membangkitkan semangat bagi mereka.

Berdasarkan fakta teoritis dan empiris yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk mengembangkan suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mengkaji sifat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, karakteristik individu dan motivasi kerja terhadap kinerja guru yang berbasis nilai-nilai budaya lokal *Marapu* (aliran kepercayaan masyarakat asli) Sumba di SMA Kabupaten Sumba Barat Daya. Kajian dan identifikasi peneliti terhadap nilai-nilai dan prinsip kepemimpinan yang berbasis budaya lokal *Marapu* dapat membantu pemahaman terhadap model kepemimpinan guru dan para pengelola sekolah dalam meningkatkan mutu lembaga dan untuk mendorong peningkatan kinerja guru. Pemahaman tentang nilai dan prinsip kepemimpinan yang berbasis budaya lokal *Marapu* Sumba yang akan dikaji dalam penelitian ini diharapkan dapat membantu kualitas sumber daya manusia yang berperan dalam keseluruhan proses pendidikan yang berlangsung sehingga dapat menghasilkan *output* yang berkualitas. Pemahaman terhadap nilai dan prinsip kepemimpinan yang berbasis

kearifan lokal dapat dijadikan sebagai patokan dan dasar dalam mengorganisir lembaga pendidikan yang ada secara khusus di tingkat Sekolah Menengah Atas yang berada di kabupaten Sumba Barat Daya.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan di atas maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan hal penting dan mendasar untuk meningkatkan mutu organisasi. Dalam realitasnya masih banyak kepala sekolah yang tidak menerapkan model kepemimpinan transformasional sehingga pengelolaan organisasi sering tidak kondusif. Model kepemimpinan dalam sebuah organisasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan baik apabila setiap organ atau unsur yang berperan di dalamnya memiliki andil yang kuat, mempunyai kapasitas yang mumpuni, dan tahu apa yang harus dilakukan guna menunjang pencapaian tujuan organisasi. Peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi keterlibatan setiap organ di dalam organisasi secara khusus kinerja guru. Model kepemimpinan yang diterapkan dengan baik dapat mempengaruhi dan meningkatkan kualitas serta kinerja guru. Dalam mewujudkan kinerja guru yang baik, peran

seorang pimpinan juga dibutuhkan untuk mengatur dan mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan bersama. Sebab tanpa kepemimpinan, organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang tidak teratur dan tidak akan mampu mencapai tujuan organisasi (Danim, 2004, p. 18). Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja guru. Pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan ke karyawan dengan komunikatif, sehingga diperlukan adanya pertemuan yang membahas tentang masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan pencapaian target. Mannheim dan Halamish (2008) menyatakan bahwa di antara tiga gaya kepemimpinan yang hierarkis terstruktur, pemimpin yang optimal cenderung merupakan pemimpin yang menggunakan gaya transformasional (Abelio Petrik, 2015. h 1). Namun, dalam pelaksanaan tugas dan peran kepemimpinan kepala sekolah seringkali pemimpin tidak mengakomodir peran leadership dan pengelolaan lembaga secara baik. Hal ini yang dapat menjadi dasar munculnya berbagai persoalan dalam pengelolaan sebuah organisasi secara khusus di tingkat sekolah.

- b. Dalam era globalisasi saat ini di setiap organisasi terdapat berbagai tuntutan dan persaingan. Dalam dunia pendidikan, tuntutan dan kebijakan selalu mewarnai tugas, tanggung jawab dan fungsi pengelolaan tugas baik sebagai pemimpin maupun sebagai bawahan.

Keberadaan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam persaingan di era globalisasi saat ini. Organisasi yang memiliki ketersediaan sumber daya manusia yang baik akan dapat bersaing dengan baik dan dapat menjalankan tugasnya. Hal ini membuktikan bahwa kualitas sumber daya manusia juga menentukan kualitas dan masa depan setiap organisasi tempat seseorang bekerja. Selain sumber daya manusia yang mumpuni dari segi pengetahuan dan keterampilan, setiap staf atau bawahan juga perlu menciptakan keakraban pada setiap anggota organisasi juga menjadi salah satu faktor pendukung keberhasilan kinerja yang baik. Keakraban tersebut tumbuh dari adanya rasa nyaman pada individu ataupun kelompok pada anggota organisasi. Interaksi yang dibangun dalam dunia kerja pada sebuah organisasi perlu menciptakan suasana keakraban guna mendukung keberhasilan organisasi secara psikologis. Kinerja setiap orang dalam organisasi di era globalisasi saat ini perlu mendapatkan perhatian dalam mengelolanya. Apabila kinerja guru dalam suatu organisasi pendidikan tidak ditata dengan baik maka akan dapat menjadi salah satu penghambat aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Penataan kinerja ini tentunya juga memerlukan penyesuaian kondisi atau keadaan organisasi agar sanggup bersaing dengan organisasi lain dalam era globalisasi saat ini (Rodiathul Kusuma Wardani, 2016). Kualitas sumber

daya manusia di lembaga pendidikan mestinya harus sesuai dengan tuntutan kualifikasi yang ada. Namun, dalam kenyataannya masih terdapat banyak guru yang tidak memiliki kualitas sumber daya yang mumpuni sehingga menghambat pelaksanaan tugas kelembagaan secara baik di tingkat sekolah.

- c. Karakteristik individu yang terdiri dari minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja. Karakteristik pekerjaan adalah sifat dan tugas anggota organisasi dan meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang seseorang peroleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Karakteristik lingkungan kerja adalah faktor-faktor, dalam lingkungan kerja seseorang. Karakteristik individu seseorang akan sangat menentukan berhasil dan tidaknya kinerja seseorang. Setiap individu yang mempunyai karakteristik yang cenderung baik, akan menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota sebuah organisasi. Sifat dan karakteristik setiap individu organisasi yang kurang baik akan sangat mempengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab serta kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Sebagai sebuah ciri khas atau sifat dasar yang melekat pada diri seseorang akan sangat mempengaruhi dan turut menentukan keberhasilan setiap orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka masing-masing terutama dalam mencapai

tujuan organisasi secara bersama-sama. Ciri khas yang dimiliki setiap orang bisa saja menjadi hal positif dan berpengaruh secara baik dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, di sisi lain dapat juga berdampak negatif pada hubungan setiap anggota dalam organisasi tersebut. Hubungan yang tidak kondusif dalam organisasi akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

- d. Motivasi kerja dan kinerja guru merupakan faktor penting yang dapat menunjang peningkatan mutu sebuah organisasi. Rendahnya motivasi dan dorongan dari internal diri seseorang untuk mendorong perubahan di tingkat organisasi sekolah. Pendapat Mulyasa (2004:120) “Para pegawai (guru) akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan”. Sesuai dengan pendapat tersebut, guru yang masih kurang berhasil dalam mengajar dikarenakan mereka kurang termotivasi untuk mengajar sehingga berdampak terhadap menurunnya produktivitas atau kinerja guru. Untuk itu diperlukan peran kepala sekolah untuk memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya.
- e. Tingkat kesejahteraan dan pendapatan seorang guru sangat berpengaruh terhadap keberhasilan guru dalam menjalankan tugasnya dan mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil pengamatan tentang pendapatan

guru di kabupaten Sumba Barat Daya, terdapat beberapa sekolah yang memberikan honor kepada guru yang relatif kecil. Besaran honor para tenaga pendidik di beberapa sekolah yakni sebesar Rp. 300.000 s/d Rp. 500.000 setiap bulan. Rendahnya penghasilan ini turut mempengaruhi kinerja guru dalam organisasi tersebut.

- f. Faktor lain yang kerap kali menjadi kendala dalam pelaksanaan tugas sebagai seorang pendidik adalah masih ditemukannya sekolah-sekolah yang memanfaatkan guru tanpa kualifikasi tertentu. Kekurangan guru di daerah menjadi penyebab utama sekolah mengambil kebijakan untuk memakai jasa individu tertentu dalam mendukung proses pembelajaran di sekolah. Selain karena alasan kekurangan guru, di beberapa sekolah tertentu di daerah pedalaman kabupaten Sumba Barat Daya kepala sekolah seringkali merekrut tenaga pendidik karena adanya hubungan kekeluargaan dan faktor kepentingan politik.
- g. Minimnya pengetahuan dan keterampilan guru pada bidang disiplin tertentu seringkali menghambat proses pembelajaran dan tidak menunjang kinerja guru. Masih ditemukan bahwa terdapat sekolah yang memberi kesempatan kepada guru yang tidak memiliki keahlian tertentu untuk mengajar mata pelajaran yang tidak menjadi bidangnya. Situasi ini tentu akan turut mempengaruhi mutu pembelajaran yang berlangsung di kelas. Mutu pembelajaran sangat ditentukan oleh

profesionalnya seorang guru dalam mentransfer pengetahuan, mempunyai keterampilan dalam mengajar dan memahami capaian pembelajaran pada masing-masing pelajaran.

- h. Faktor budaya kerap menjadi sebuah alasan mendasar dalam pelaksanaan tugas seorang guru. Masyarakat di pulau Sumba yang menganut aliran kepercayaan *Marapu* seringkali menjalankan ritual pada hari-hari efektif dan pada waktu proses pembelajaran di sekolah berlangsung. Kendala yang sering ditemukan bahwa guru seringkali meninggalkan tugas utamanya sebagai pengajar. Hal ini turut berpengaruh pada kinerja guru dan mutu pendidikan di lembaga tersebut. Selain soal disiplin dalam bekerja, guru juga mengalami kendala berkaitan dengan ekonomi. Tingginya tuntutan budaya dalam hal kurban atau beli sangat mempengaruhi tugas seorang guru. Guru lebih memilih untuk mencari pekerjaan sampingan mengingat tuntutan budaya atau adat. Dalam budaya Sumba urusan adat selalu harus menggunakan Kerbau, Kuda, Babi, Sapi dan Ayam. Hewan tersebut mempunyai nilai jual yang cukup tinggi sehingga banyak di antara para guru harus memilih untuk mencari pekerjaan sampingan guna memenuhi tuntutan budaya yang ada. Kondisi demikian seringkali membuat seorang guru meninggalkan pekerjaan karena harus membereskan tuntutan-tuntutan adat tersebut.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru, maka dalam penelitian ini dibatasi pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, karakteristik individu dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Kabupaten Sumba Barat Daya.

### **1.4 Rumusan Masalah Penelitian**

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

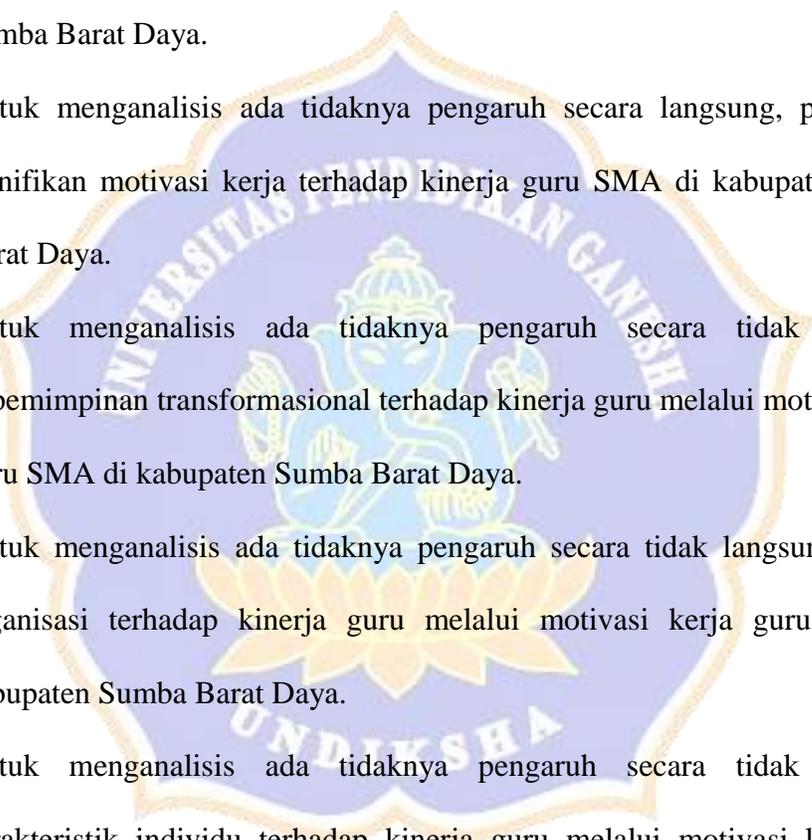
- (1) Bagaimana deskripsi kuantitatif penerapan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, karakteristik individu, motivasi kerja dan kinerja guru secara univariat di kabupaten Sumba Barat Daya?
- (2) Apakah model hubungan antar variabel yang berpengaruh terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas di kabupaten Sumba Barat Daya terbukti secara empiris?
- (3) Apakah terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja?
- (4) Apakah terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru?
- (5) Apakah terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja?

- (6) Apakah terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru?
- (7) Apakah terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan karakteristik individu terhadap motivasi kerja?
- (8) Apakah terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan karakteristik individu terhadap kinerja guru?
- (9) Apakah terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru?
- (10) Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja?
- (11) Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja?
- (12) Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung karakteristik individu terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang arah penelitian dan sasaran dari sebuah penelitian sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan apa yang diharapkan oleh peneliti. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1) Untuk mengetahui dan menganalisis deskripsi kuantitatif penerapan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, karakteristik individu, motivasi kerja dan kinerja guru secara univariat di kabupaten Sumba Barat Daya.
- (2) Untuk mengetahui model hubungan antar variabel yang berpengaruh terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas di kabupaten Sumba Barat Daya terbukti secara empiris.
- (3) Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh secara langsung, positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja terbukti secara empiris.
- (4) Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh secara langsung, positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SMA di kabupaten Sumba Barat Daya.
- (5) Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh secara langsung, positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru SMA di kabupaten Sumba Barat Daya.
- (6) Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh secara langsung, positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA di kabupaten Sumba Barat Daya.

- 
- (7) Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh secara langsung, positif dan signifikan karakteristik individu terhadap motivasi kerja guru SMA di kabupaten Sumba Barat Daya.
- (8) Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh secara langsung, positif dan signifikan karakteristik individu terhadap kinerja guru SMA di kabupaten Sumba Barat Daya.
- (9) Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh secara langsung, positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA di kabupaten Sumba Barat Daya.
- (10) Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru SMA di kabupaten Sumba Barat Daya.
- (11) Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru SMA di kabupaten Sumba Barat Daya.
- (12) Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung karakteristik individu terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru SMA di kabupaten Sumba Barat Daya.

## **1.6 Signifikansi Penelitian**

### **a. Manfaat Teoretis**

Penelitian ini dapat memperkaya teori manajemen pendidikan dengan mengintegrasikan elemen-elemen seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, karakteristik individu, dan motivasi kerja dalam konteks kinerja guru. Ini membantu dalam mengembangkan model yang lebih komprehensif tentang bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dan mempengaruhi kinerja guru. Dengan memperkuat fondasi teoritis ini, para pendidik, pengelola sekolah, dan pembuat kebijakan dapat memiliki landasan yang lebih baik dalam merancang program dan intervensi yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja guru. Pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru akan memungkinkan para pengambil kebijakan mengambil tindakan yang lebih tepat dan efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

#### b. Manfaat Praktis

##### (1) Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini sebagai acuan dan bahan masukan serta evaluasi diri agar kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan leader dalam pengelolaan sekolah secara memadai di masa yang akan datang sehingga semakin berkompeten. Kepala sekolah mempunyai acuan model

kepemimpinan yang lebih visioner dan berbasis nilai-nilai kearifan lokal suatu daerah.

(2) Bagi Guru

Hasil penelitian ini dijadikan sebagai bahan masukan dan evaluasi diri agar dalam pelaksanaan tugas dan kegiatannya guru lebih profesional serta menjadikan acuan dalam keseluruhan arah pelaksanaan tugas sebagai pendidik. Guru juga dapat melakukan evaluasi diri dan secara periodik mampu melakukan perubahan-perubahan yang dapat meningkatkan kualitas pengajaran di sekolah.

(3) Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan sebagai bahan informasi bagi pemerintah dalam hal ini dinas Pendidikan dan Kebudayaan daerah kabupaten dan provinsi. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran dalam mendukung pengelolaan pendidikan berdasarkan kewenangan pemerintah daerah. Terutama kebijakan dalam proses pembelajaran dan peningkatan kualitas kinerja guru sehingga tidak terjadi masalah-masalah yang besar dalam pengelolaan pendidikan di tingkat Sekolah Menengah Atas.

(4) Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dan referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian lanjutan terutama yang

berhubungan dengan kinerja guru dan model kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Sumba Barat Daya. Penelitian ini juga diperlukan untuk menambah serta memberikan wawasan dan informasi bagi peneliti lain sebagai bekal di masa depan dan saat berkiprah dalam dunia pendidikan untuk memahami keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasional, karakteristik individu, motivasi kerja dan kualitas kinerja guru.

### **1.7 Kebaharuan (*Novelty*)**

Kajian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, karakteristik individu, motivasi kerja terhadap kinerja guru masih sangat minim dan belum dilakukan kajian secara menyeluruh dan mendalam. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi yang baru dalam memahami model kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, karakteristik individu, motivasi kerja dan kinerja guru dalam perpektif kearifan lokal kepemimpinan *Rato Marapu* Sumba. Kebaruan dari penelitian menunjukkan adanya kebaharuan secara konsep. Hal ini terlihat dari adanya kesamaan indikator kepemimpinan baik kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan *Rato Marapu* dalam tradisi budaya Masyarakat Wewewa Sumba. Gambaran tentang indikator kepemimpinan transformasional yakni: *Idealized influence* (pengaruh ideal),

*Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), dan *Individualized Consideration* (perhatian individu) mempunyai kesamaan dengan gambaran model kepemimpinan *Rato Marapu* pada Masyarakat Wewewa Sumba. Hal ini dapat ditunjukkan berdasarkan kajian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti. Dalam penelitian yang dilakukan U. L, Yohanes (2023) dengan judul kepemimpinan *Rato Marapu* Sumba dan kontribusinya terhadap kepemimpinan kepala sekolah di kabupaten Sumba Barat Daya digambarkan bahwa: *Pertama*, pemimpin *kadu rowa wulu lara*. Tipe pemimpin ini adalah tipe pemimpin yang bekerja tanpa pamrih. Segala sesuatu dikerjakan dengan ketulusan hati dan tanpa mengharapkan sebuah imbalan dari segala jerih payahnya. *Kedua*, Pemimpin *pamama kaleku*. Salah satu karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah cepat memaafkan. *Ketiga*, kepemimpinan spiritual. Modal spiritual menjadi kekuatan utama seorang pemimpin *Rato marapu* dalam memimpin. *Keempat*, pemimpin *tara manu, ule wawi*. Tipe pemimpin ini merupakan pemimpin yang menjadi panutan dalam seluruh pola kepemimpinan yang ada baik tutur kata, sikap dan perbuatan serta apa yang keluar dari diri orang tersebut menjadi panutan utama. *Kelima*, pemimpin *a yai papangedda*. Kemampuan berpikir dan pengambilan keputusan dan pertimbangan dalam situasi-situasi tertentu menjadi tanggungjawab pemimpin. Setiap keputusan, kebijakan dan pertimbangan dari seorang pemimpin hendaknya mengarahkan pada tidak munculnya sebuah persoalan baru. *Keenam*,

pemimpin *rato pangadana*. Tipe pemimpin ini adalah tipe pemimpin yang lebih cenderung membangkitkan motivasi apabila organisasi dan individu tertentu mengalami situasi terpuruk pada periode tertentu. Ada beberapa nilai kearifan lokal masyarakat daerah Wewewa yang dapat meningkatkan peran dan fungsi *leadership* seorang pemimpin. *Pertama*, seorang pemimpin harus mempunyai identitas dan harga diri (*wai welli tou*). *Kedua*, nilai kerjasama dan berbela rasa (*worroge puuna nduadage lawina*). *Ketiga*, nilai kesetiaan (*tana dadiki watu dangero*). *Keempat*, tanggung jawab dan kerjasama (*woro pera woro dede*), dan nilai *Kelima*, kejujuran (*wali kalaki ate* atau *ate kabola*). Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian, disarankan supaya upaya pemahaman terhadap model kepemimpinan *rato marapu* Sumba dan nilai-nilai kerifan lokal dalam meningkatkan peran serta fungsi *leadership* seorang pemimpin hendaknya dipahami dengan baik oleh setiap pemimpin dalam lembaga pendidikan. Pemahaman terhadap model kepemimpinan budaya dan nilai-nilai yang ada diharapkan dapat membantu mereka dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin dan pendidik. Hal ini diharapkan dalam membantu dalam meningkatkan keterampilan, kualitas, kapasitas, kompetensi mereka dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan terutama dalam pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah. Para guru atau pendidik diharapkan mampu menghidupi nilai-nilai dan model kepemimpinan *rato marapu* dalam mengorganisir seluruh pelaksanaan tugasnya (Lede, 2023).

Kebaruan lain yang dapat ditunjukkan dalam penelitian ini adalah metode analisis data yang digunakan untuk menganalisis pengaruh antar setiap variabel penelitian. Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, karakteristik individu dan motivasi kerja terhadap kinerja guru menggunakan analisis *structural equation modelling* (SEM PLS).

Kebaruan yang berkaitan dengan temuan penelitian dari kajian dari penelitian ini yakni hasil penelitian dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian lain pada umumnya menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, karakteristik individu dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Namun, dalam penelitian ini variabel motivasi kerja tidak berpengaruh atau tidak dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muljani et al., 2012 bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja tidak terbukti. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji regresi di mana nilai *p-value* 0,418 lebih besar dari 0,05 menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Artinya kepemimpinan transformasional yang dilakukan pemimpin perempuan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Koefisien jalur (beta) sebesar 0,086 mengindikasikan pengaruh motivasi kerja karyawan tidak bisa dijelaskan oleh penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin perempuan. Motivasi kerja tenaga pendidik yang tinggi tidak selalu

timbul dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpinnya. Rendahnya persepsi tenaga pendidik terhadap item menaruh kepercayaan dan kagum kepada pimpinan, item merasakan pimpinan memberikan teladan, dan item merasakan pimpinan mengasuh, membimbing dan mendukung bawahannya diduga menjadi salah satu faktor kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja tenaga pendidik. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Masi dan Cooke (2000), Djasmoredjo (2004), Cahayani dan Muljani (2008), dan Risambessy (2010). Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan pendapat Burns (1978) yang dikutip oleh Bass (1990) bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan seorang pemimpin dirasa mampu memahami kebutuhan bawahannya dan bagaimana memuaskan kebutuhan bawahannya tersebut sebagai cara untuk memberikan motivasi. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Ambarwati, 2003). Peran pimpinan dalam hal ini memang sangat membutuhkan karakteristik mengasuh, membimbing dan mendukung bawahannya. Selain itu, seorang pemimpin juga perlu memberikan teladan agar bawahan merasa memiliki role model dalam diri pemimpinnya tersebut. Lebih dari itu, dengan adanya keteladanan yang diberikan oleh

pimpinan, akan semakin meningkatkan kepercayaan dan rasa kagum kepada pimpinan. Dengan demikian, seorang pemimpin yang transformatif akan mampu memotivasi bawahannya untuk bekerja demi kebaikan organisasi, bukan hanya untuk keuntungan atau manfaat mereka sendiri (Bass, 1990; Bass dan Riggio, 2006). Sejalan dengan Rosener (1990) yang juga menyatakan bahwa pemimpin yang bisa melakukan transformasi yaitu dengan menggunakan ketrampilan interpersonalnya seperti kharisma, bekerja secara detil dan teliti, dan menggunakan keterampilan interpersonalnya tersebut untuk memotivasi orang lain.

