

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan media dalam mengembangkan potensi dan mencerdaskan kehidupan manusia agar siap menghadapi tantangan hidup dimasa mendatang, oleh karena itu penyelenggaraan pendidikan harus dilaksanakan sebaik mungkin dan berorientasi pada kebutuhan masa depan. Guru merupakan salah satu komponen utama dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan, karena guru yang berhubungan langsung dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan output yang diharapkan. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan pendidikan. Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan cerminan mutu pendidikan. Faktor peningkatan kinerja seorang guru sangat menentukan tercapai atau tidaknya suatu tujuan dari pendidikan dan merupakan awal yang sangat penting bagi proses pendidikan, pendidikan tidak berjalan dengan lancar tanpa kinerja seorang guru. Berdasarkan hal tersebut guru diwajibkan untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap sekolah agar dapat mewujudkan tujuan organisasi dan tujuan pendidikan nasional. Kinerja guru

dalam melakukan tugas dan tanggung jawab akan memberikan dampak yang besar terhadap tercapainya tujuan sebuah lembaga pendidikan (Jaya, 2021).

Guru di era modern tidak hanya sebatas mengajar *transfer knowledge* akan tetapi mulai dari memiliki kompetensi pengetahuan, sikap, profesional, serta sikap sosial yang baik. Kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif. Kompetensi guru tersebut meliputi kompetensi intelektual, kompetensi fisik, kompetensi pribadi dan kompetensi sosial (Novauli, 2015). Kinerja guru masih sulit untuk dicapai yang tentunya akan berpengaruh pada mutu pendidikan Indonesia. Menurut Juharis dan Indra Tahun (2019), dari hasil survey yang dilakukan oleh Bank dunia yang bertajuk "*Education in Indonesia: from Crisis to Recovery*" dimana hasil survey tersebut menunjukkan rendahnya kualitas pendidikan Indonesia salah satunya disebabkan oleh kinerja guru. Selain itu berdasarkan data yang dipublikasi oleh *World Population Review*, pada tahun 2021 Indonesia masih berada di peringkat ke-54 dari total 78 negara yang masuk dalam pemeringkatan tingkat pendidikan dunia (Dewi, 2023). Menurut pengamat pendidikan Budi Trikorayanto dalam Puspitasari et al., (2021), rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia salah satunya dapat dilihat dari hasil uji kompetensi guru (UKG) yang juga menggambarkan kinerja guru, dimana nilai yang diperoleh rata-rata masih dibawah lima (Arifa, Siti Nur, 2022). Hasil UKG tahun 2021 sampai 2015 menunjukkan bahwa sekitar 81% guru di Indonesia tidak mencapai nilai minimum. Hasil UKG tahun 2022 juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai guru di Indonesia adalah 54,6 yang masih di bawah standar minimal 55. Hasil *PISA* tahun

2022 juga menempatkan Indonesia pada peringkat ke-72 dari 79 negara yang berpartisipasi, dengan skor rata-rata 371, yang jauh di bawah rata-rata *OECD* 487.

Di sisi lain, kepemimpinan di dalam organisasi sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi yang dipimpinnya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang kuat dan dengan gaya yang tepat, akan mendorong kinerja organisasi dengan cepat dan efektif (Sujanto, 2018). Strategi meningkatkan kinerja guru dalam tugas pengajaran dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui pemberian penghargaan dan hukuman, pembiasaan, dan program kerja. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif tidak hanya mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi, namun juga bagaimana kepemimpinan dapat menumbuhkan suasana kerja yang kondusif, hal ini secara tidak langsung juga dapat menumbuhkan iklim kerja yang baik didalam ruang lingkup sekolah, hubungan yang tercipta antara pimpinan sekolah dan para guru bersifat kolegal, serta masing-masing sadar dengan posisinya (Sujanto, 2018).

Setiap kepala sekolah memiliki strategi berbeda dalam kepemimpinan. Salah satunya yaitu kepemimpinan situasional yang berarti kepemimpinan yang beranggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, semua harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan organisasi. Kepemimpinan situasional sendiri didasarkan pada pandangan atau anggapan bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan perilaku dan gaya memimpin dengan situasi yang ada serta sifat dan perilaku pemimpin juga harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Dengan itu diharapkan kepala sekolah memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru. Paul Hersey dan Ken

Blanchard mencetuskan sebuah model kepemimpinan yang disebut dengan Teori Kepemimpinan Situasional. Gaya kepemimpinan situasional sangatlah fleksibel, sehingga sangat cocok untuk mewakili kondisi persaingan global yang terus saja mengalami perubahan dengan sangat pesat. Dengan demikian, gaya kepemimpinan seseorang sangat diperlukan dalam menghadapi situasi serta kondisi tersebut (Rismayanti & Wahira, 2023). Faktor lainnya yang dapat memengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya sekolah yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budaya sekolah lemah maka mengakibatkan kinerja guru menurun. Oleh karena besarnya peran budaya organisasi, sudah selayaknya bagi sekolah dalam melakukan proses transformasi juga memperhatikan aspek budaya organisasi (Wahdati, 2019).

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di sekolah juga tidak terlepas dari motivasi kerja guru yang mengajar di lembaga pendidikan tersebut. Semakin baik motivasi kerja dan kinerja guru, maka akan semakin terbuka peluang untuk tercapainya tujuan pendidikan yang optimal di sekolah (Utami et al., 2019). Begitupun sebaliknya semakin rendah motivasi kerja dan kinerja guru, maka akan semakin sulit dalam mencapai tujuan pendidikan yang optimal (Jaya, 2021). Selain itu, moral kerja guru juga dapat sangat berpengaruh terhadap kelangsungan seluruh proses pembelajaran di dalam kelas, dan pada akhirnya akan memengaruhi pula kualitas lulusan. Seorang guru yang memiliki moral kerja yang tinggi sangat besar berpotensi menghasilkan sesuatu yang lebih banyak dan lebih baik. Guru yang memiliki moral kerja tinggi akan bekerja dengan penuh antusias, penuh gairah, penuh inisiatif, penuh kegembiraan, tenang, teliti, suka bekerja sama

dengan orang lain, ulet, tabah, dan tidak pernah datang terlambat. Guru yang memiliki moral kerja rendah akan kurang bergairah dalam bekerja, malas, sering melamun, sering terlambat atau tidak masuk kerja, sering mengganggu, selalu menyendiri, dan sering melakukan kesalahan di dalam melaksanakan tugas (Werang, 2014).

SMP Negeri 2 Kuta Utara merupakan salah satu sekolah negeri dengan animo siswa tinggi di kabupaten Badung. Sekolah yang sarat akan prestasi akademik dan non akademik ini sudah menorehkan prestasi baik itu di tingkat kabupaten, provinsi dan nasional maupun internasional. Sekolah yang beralamat di jalan Made Bulet banjar Teguh Dalung Kuta Utara ini setiap tahunnya menjadi sekolah tujuan para siswa untuk melanjutkan kejenjang SMP. Dalam kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kuta Utara menerapkan kepemimpinan situasional, dimana kepala sekolah menyesuaikan perilaku dan gaya memimpin, serta kebijakan yang bersifat flexible yang menyesuaikan situasi dan kondisi yang ada agar guru-guru menjadi lebih nyaman dan mudah dalam bekerja sehingga dapat memberikan kinerja yang optimal. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2024 SMP Negeri 2 Kuta Utara menerima dana BOS Kinerja Prestasi dari Kemendikbudristek, dikarenakan siswa-siswi SMP Negeri 2 Kuta Utara memiliki potensi dan *talent* yang ditunjukkan melalui ajang Festival Lomba Seni Siswa Nasional (FLS2N). Hal ini tentunya berkaitan dengan kinerja guru SMP Negeri 2 Kuta Utara yang berhasil mendorong siswa-siswinya menggali potensi yang terarah.

Berdasarkan uraian tersebut, diketahui bahwa kinerja guru merupakan kunci penting yang dapat menunjang tercapainya mutu pendidikan yang baik. Semakin baik kinerja guru, semakin baik pula kualitas siswa-siswi yang dihasilkan, karena guru yang berhubungan langsung dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan *output* yang diharapkan. Adapun beberapa hal yang mempengaruhi kinerja guru yaitu kepemimpinan situasional, motivasi kerja, budaya sekolah serta moral kerja. Salah satu kepala sekolah yang menerapkan sistem kepemimpinan situasional adalah di SMP Negeri 2 Kuta Utara.

Sehingga penelitian ini berfokus untuk melihat bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional, motivasi kerja, budaya sekolah dan moral kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara.

1.2 Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, bahwa kinerja guru merupakan salah satu faktor penentu tercapainya mutu pendidikan yang baik. Namun membangun komitmen organisasional guru bukanlah perkara yang mudah. Membangun kinerja guru yang optimal adalah perkara yang kompleks karena melibatkan faktor internal dan faktor eksternal. Lebih spesifik faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan situasional, motivasi kerja, budaya sekolah dan moral kerja.

1.3 Batasan Masalah

Masalah yang berkaitan dengan kinerja guru sangatlah luas dengan segala aspeknya, sehingga tidak akan pernah tuntas dijawab dengan satu penelitian. Atas

dasar pertimbangan tertentu, penelitian ini dibatasi pada beberapa faktor saja. Dalam penelitian yang peneliti lakukan di SMP Negeri 2 Kuta Utara beberapa variabel kritis yang peneliti amati berpengaruh pada kinerja guru adalah kepemimpinan situasional, motivasi kerja, budaya sekolah dan moral kerja.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara?
3. Apakah budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara?
4. Apakah moral kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara?
5. Apakah kepemimpinan situasional, motivasi kerja, budaya sekolah, moral kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mendeskripsikan pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara.

2. Untuk mendeskripsikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara.
3. Untuk mendeskripsikan pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara.
4. Untuk mendeskripsikan pengaruh moral kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara.
5. Untuk mendeskripsikan pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional, motivasi kerja, budaya sekolah, moral kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan serta kepustakaan untuk penelitian lanjutan terkait dengan tema dan topik dalam penelitian ini dan dapat memberikan tambahan wawasan mengenai kinerja guru dilihat dari pengaruh kepemimpinan situasional, motivasi kerja, budaya sekolah dan moral kerja.

1.6.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagi kepala sekolah, hasil diharapkan dapat memberikan masukan dalam mengatasi permasalahan terkait dengan kinerja guru yang rendah.

2. Bagi guru, hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugas yang berhubungan dengan tujuan organisasi.
3. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai kepemimpinan situasional, motivasi kerja, budaya sekolah dan moral kerja.

1.7 Penjelasan Istilah

Istilah-istilah yang mempunyai multi interpretasi atau yang berkaitan dengan variabel penelitian perlu dijelaskan secara konseptual ataupun operasional.

1.7.1 Kepemimpinan Situasional

Gaya Kepemimpinan Situasional adalah kepemimpinan dengan gaya fleksibel, dimana manajer menyesuaikan gaya manajemennya dengan berbagai faktor di tempat kerja, termasuk hubungannya dengan karyawan.

1.7.2 Motivasi Kerja

Motivasi didefinisikan sebagai suatu proses seseorang melakukan tindakan akibat suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi sebagai dorongan merupakan faktor penting dalam melaksanakan suatu kegiatan.

1.7.3 Budaya Sekolah

Budaya sekolah menunjukkan pada suatu nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama-sama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

1.7.4 Moral Kerja

Moral kerja adalah suatu predisposisi yang mempengaruhi kemauan, perasaan dan pikiran untuk bekerja dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan sebaik-baiknya.

1.7.5 Kinerja Guru

Kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya institusi pendidikan.

1.8 Rencana Publikasi

Penelitian ini direncanakan akan dipublikasikan dalam bentuk artikel ilmiah, yang diterbitkan pada Jurnal Pendidikan Administrasi Indonesia.

Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia Sebagai jurnal internasional, multi disiplin, referensi sejawat, ruang lingkup jurnal ini adalah di bidang pembelajaran dan pengajaran yang menyediakan *platform* untuk publikasi penelitian ilmiah paling maju di bidang pembelajaran, pengembangan, dan pengajaran di Administrasi Pendidikan. Jurnal ini menyambut baik penyelidikan empiris asli. Makalah dapat mewakili berbagai perspektif teoretis dan pendekatan metodologis yang berbeda yang dapat merujuk ke semua tingkat usia, dan keragaman pembelajaran dan pengaturan instruksional, dari eksperimen laboratorium hingga studi lapangan. Kriteria utama dalam tinjauan dan proses seleksi menyangkut pentingnya kontribusi terhadap bidang pembelajaran dan pengajaran. Pengajaran, pembelajaran dan pengembangan kurikulum, lingkungan belajar, pendidikan guru, pendidikan, teknologi dan pengembangan pendidikan di Administrasi Pendidikan. Rencana publikasi pada jurnal berikut <https://journalpedia.com/1/index.php/jkpm>.