

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Masalah Penelitian**

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, guru memiliki peran yang penting. Sebagai ujung tombak, guru dituntut untuk menguasai keempat kompetensi dasar yang tercantum dalam UU No. 14 tahun 2005 yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan kompetensi sosial. Kualitas dari pembelajaran dalam kelas sangat bergantung terhadap kreativitas serta inovasi guru, sehingga pembelajaran menjadi menarik dan menantang untuk diikuti.

Menjadi guru profesional tidaklah mudah, yaitu guru harus memiliki 5 kriteria, meliputi: memiliki motivasi yang tinggi terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar, mempunyai kedalaman pengetahuan tentang materi yang disampaikan, bertanggung jawab terhadap pemantauan hasil belajar anak didiknya, memikirkan secara sistematis tentang materi pembelajaran yang akan diajarkan dan selalu menggunakan pengalamannya sebagai pembelajaran bagi dirinya, serta menjadi bagian dari kelompok kerja guru di lingkungannya.

Komitmen dari guru juga sangat diperlukan untuk memperbaiki pola pendidikan agar sesuai dengan tuntutan jaman dan memperbaiki paradigma cara berpikir guru yang dahulu hanya menganggap tugasnya mengajar saja tetapi sekarang juga berperan sebagai pendidik dan fasilitator dalam proses pembelajaran. Kinerja merupakan wujud nyata dalam perubahan pola pikir guru,

sehingga tidak hanya berupa pemikiran saja melainkan pada tataran pelaksanaannya juga.

Kinerja guru seharusnya juga meningkat seiring dengan perubahan jaman karena kinerja guru merupakan upaya maksimal yang dilaksanakan guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru. Guru yang berkinerja baik merupakan guru yang dapat melaksanakan proses belajar mengajar secara perorangan dan pembelajaran secara berkelompok, dapat menentukan dan menggunakan media pembelajaran yang mendukung pembelajaran siswa, dapat membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dapat menciptakan pengalaman belajar yang berorientasi pada siswa, dan dapat menjadi pemimpin di dalam kelas.

Menurut Cormick dan Tiffin (dalam Sutrisno, 2019: 123), kinerja guru meliputi kualitas, durasi pengerjaan tugasnya, dan banyaknya dari output pekerjaan yang dilakukan. Ketiga hal tersebut sangat penting untuk mengetahui bagaimana cara seseorang menjalankan pekerjaan dan ketepatannya dalam melaksanakan tugasnya, banyaknya waktu yang dihabiskan untuk melaksanakan pekerjaan berdasarkan tujuan sebelumnya.

Seorang guru yang mampu mencapai tujuan pendidikan berdasarkan pada standar yang disepakati merupakan seorang guru berkinerja baik. Oleh sebab itu, pandangan guru terhadap hasil maksimal yang dihasilkannya berkaitan dengan mutu kerja, ketepatan, kejujuran, hubungan dengan sesama guru dan inisiatif disebut kinerja guru.

Husaini Usman (2014: 458) menyebutkan bahwa penilaian kerja dipengaruhi oleh lima faktor yang menjadi kriteria paling berpengaruh, meliputi:

1) kualitas pekerjaan, yaitu bagaimana ketepatan hasil dan ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar yang ada; 2) kuantitas pekerjaan, yaitu banyaknya barang yang dihasilkan; 3) pengawasan yang dilakukan oleh atasan baik berupa petunjuk atau masukan untuk melakukan perbaikan; 4) kehadiran karyawan, yaitu ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan dan absensi, sehingga dapat diandalkan dalam melaksanakan pekerjaan; 5) konservasi, yaitu bagaimana karyawan memanfaatkan sumberdaya yang ada secara benar sehingga tidak terjadi pemborosan dan peralatan terpelihara dengan baik. Pengkajian tingkat kinerja seseorang dapat dilakukan berdasarkan pada aspek-aspek di atas.

Mencermati beberapa penelitian tentang kinerja guru, baik buruknya kinerja guru tergantung oleh berbagai faktor, antara lain: budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, motivasi, semangat guru, rasa puas guru, komitmen kerja guru serta disiplin kerja. Sedangkan Sutermeister (dalam Rorimpandey, 2020: 23) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi banyak faktor meliputi: (a) motivasi yang berupa dorongan untuk melakukan sesuatu, (b) kemampuan meliputi pengetahuan dan keahlian, (c) keadaan atau kondisi sosial, (d) lingkungan kerja, (e) kebutuhan individu berupa kebutuhan sosial psikologi dan egoistis, dan (f) pengembangan teknologi.

Maju mundurnya proses pendidikan di sekolah bergantung pada Kepala sekolah. Robbins *et al* (2015: 310) mengatakan semua bawahan berbeda dan akan memberikan respon yang berbeda pada gaya kepemimpinan yang diperlihatkan oleh atasannya. Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala sekolah seyogyanya mampu

mengakomodasi perbedaan-perbedaan yang ada pada pengikutnya. Keefektifan kepemimpinan seseorang, berpengaruh terhadap kinerja pengikutnya, demikian juga kebalikannya. Oleh sebab itu, kinerja bawahan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin organisasi sekolah.

Mutu sekolah ditentukan kepemimpinan kepala sekolah, sehingga proses peningkatan mutu sekolah tidak akan terlaksana tanpa kepemimpinan yang baik. Oleh karena itu, kinerja guru dapat ditingkatkan, jika kepemimpinan kepala sekolah diperhatikan dan penyesuaian terhadap situasi yang ada dalam lingkungan sekolah dapat dilakukan oleh kepala sekolah.

Wahjosumidjo (dalam Abas, 2017:111), menyatakan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah sangat besar dalam membawa perubahan perilaku dan intelektual warga sekolah. Hal ini dapat terwujud jika tercipta hubungan yang harmonis dengan warga sekolah untuk pencapaian tujuan pendidikan.

Salah satu faktor yang menentukan kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini berarti kepala sekolah hendaknya menyadari tentang kepemimpinannya dalam memimpin para pendidik yang memiliki latar belakang pribadi yang berbeda-beda dan mampu menyesuaikan dengan karakteristik para pendidik secara individual sehingga para pendidik mampu mencapai hasil kerja yang meningkat dari waktu ke waktu.

Memimpin bukanlah semata-mata memerintah bawahan untuk melakukan kehendak si pemimpin. Begitu pula dengan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah. Tugas kepala sekolah meliputi perencanaan, pengambil keputusan, organisator, koordinator, komunikator, motivator, dan evaluator dimana semua

tugas-tugas tersebut dilaksanakan dalam program sekolah. Rencana yang dibuat kepala sekolah sebagai program kerjanya selama menjabat sebagai kepala sekolah harus dikomunikasikan kepada bawahannya secara jelas, sehingga bawahan tidak bingung.

Selain kepemimpinan kepala sekolah, kinerja pendidik juga dipengaruhi iklim kerja. Iklim kerja merupakan suasana nyaman dan aman yang dirasakan saat bekerja. Selain itu hubungan yang harmonis antar personil dan keterbukaan yang dilandasi jiwa kekeluargaan serta penuh tanggung jawab juga merupakan bagian dari iklim kerja. Perbedaan suasana dan kondisi sekolah yang bervariasi akan meninggalkan kesan pada guru dan warga sekolah lainnya.

Suasana ketika bekerja, mencari ilmu, berinteraksi, dan berdialog di sekolah disebut iklim sekolah. Menurut Hoy dan Miskell (Hadiyanto, 2016: 88) menggambarkan iklim sekolah sebagai hasil dari hubungan semua warga sekolah yang berusaha untuk mewujudkan dimensi sekolah dan dimensi individu menjadi seimbang. Hasil akhir ini mencakup nilai-nilai yang ada di sekolah, kepercayaan sosial, dan standar sosial yang disepakati bersama. Semua faktor ini akan berimbas pada tingkah laku masing-masing orang serta sekelompok orang yang berada di lingkungan sekolah, berhubungan erat dengan proses belajar, sikap, kesehatan mental, moral, produktivitas SDM, rasa percaya diri, dan terjadinya perubahan dalam lingkungan.

Guru seharusnya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dirinya dan meningkatkan kinerjanya sehingga guru lebih profesional dan berkualitas serta mampu beradaptasi terhadap sekolah tempatnya mengajar

sehingga mereka merasa nyaman dan aman ketika mengajar. Kekondusifan iklim sekolah perlu diciptakan untuk mewujudkan hal ini.

Apabila iklim di sekolah sudah tercipta dengan baik dan kondusif maka kinerja guru di sekolah tersebut akan terpengaruh juga. Dengan meningkatnya kinerja guru, maka kualitas keluarannya juga akan meningkat. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru perlu dukungan dari berbagai pihak sekolah.

Kepuasan kerja merupakan faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru. Keproduktifan pekerja dipengaruhi oleh rasa puas dan bahagia yang dirasakannya. Karyawan yang puas juga memberikan pengaruh kepada keproduktifan organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini dikarenakan kepuasan yang dirasakan akan cenderung membuat karyawan melakukan pekerjaannya melebihi dari target yang telah ditentukan (Robbins *et al*, 2014:21). Menurut Fattah (2017: 66) kepuasan kerja meliputi kumpulan perasaan, keyakinan, dan pemikiran seseorang tentang sikap terhadap pekerjaannya saat ini yang dipengaruhi oleh faktor personal, nilai, pekerjaan itu sendiri, dan lingkungan kerja.

Wilson (2012: 115) mengemukakan bahwa rasa dapat menikmati pekerjaan yang dihadapi dapat dijadikan sebagai ukuran kepuasan karyawan, sehingga pekerjaan akan dilakukan sepenuh hati dan tidak dijadikan beban oleh karyawan. Keinginan karyawan untuk melakukan aktualisasi diri dengan menunjukkan keterampilan dan kemampuan yang mereka miliki dalam menyelesaikan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Rasa frustrasi, senang melamun, cepat bosan, cepat lelah, ketidakstabilan emosi, absensi yang tidak teratur, dan keinginan melakukan pekerjaan lain selain pekerjaan utamanya

hanya akan dirasakan oleh karyawan yang merasa ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Sedangkan absensi dan kinerja yang baik serta memiliki prestasi merupakan ciri dari karyawan yang puas.

. Dalam mencapai tujuan organisasi, karyawan merupakan aset terpenting karena mereka berkontribusi sangat besar ketika kegiatan suatu organisasi dijalankan. Isu yang sangat penting dalam organisasi adalah komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan tempatnya bernaung. Memberikan usaha yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya juga termasuk dalam komitmen selain kemauan karyawan untuk bekerja lama di organisasi. Komitmen kerja yang dimiliki oleh karyawan merupakan satu dari banyak hal yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Performa kerja yang tinggi, tingkat absen yang rendah, dan tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan yang rendah merupakan hasil dari komitmen kerja yang tinggi. Demikian juga sebaliknya, dampak negatif dapat terjadi jika komitmen kerja rendah. Sikap nyata yang merupakan hasil pemikiran dari diri seseorang merupakan suatu komitmen. Hal ini memberikan dorongan terhadap semangat karyawan dalam menjalankan tugas dan rasa percaya diri mereka sehingga pergantian arah terwujud. Peningkatan terhadap hasil fisik dan emosi dari hasil pekerjaan merupakan salah satu tanda adanya komitmen kerja.

Pelibatan diri pada pekerjaan dan merasa yakin akan penting dan berartinya pekerjaan yang dilakukan merupakan wujud dari seseorang yang berkomitmen. Pada saat kita mengalami situasi yang menuntut kita melakukan sesuatu, maka disitulah komitmen akan terlihat dengan jelas. Selain itu, ketika

seseorang mau dan mampu untuk melakukan penyesuaian perilaku mereka dengan kebutuhan yang dihadapi, keutamaan dan tujuan organisasi juga merupakan komitmen. Oleh sebab itu, ketika seseorang berkomitmen terhadap pekerjaannya, mereka akan memberikan yang terbaik dan meningkatkan kinerja mereka agar lebih baik.

Meyer dan Allen (dalam Yusuf, 2018: 21) melihat adanya kepositifan hubungan antara komitmen afektif dan komitmen normatif dengan kinerja karyawan secara keseluruhan. Refleksi normatif adalah tindak lanjut dari perasaan tanggung jawab seseorang untuk tetap menjadi bagian organisasi dan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Hasil pengamatan peneliti, memberikan fakta bahwa kinerja guru di Cangu Community School Bali tidak sama antara satu guru dan guru yang lain. Ada guru yang berkinerja baik, hal ini ditandai dengan kemampuan guru menyiapkan perangkat pembelajaran yang sesuai dan tepat waktu, selalu berupaya menjaga kedisiplinan dalam mengajar dan bertanggung jawab terhadap seluruh pekerjaan dan tugas yang dibebankan kepadanya. Di sisi lain, ada sebagian guru yang berkinerja kurang baik, kurang bertanggung jawab terhadap permasalahan yang ditimbulkan oleh peserta didik, dan terkadang terlambat datang ke sekolah.

Iklm Cangu Community School lebih memberikan tekanan dan perhatiannya pada lingkungan fisik berupa aktualisasi dan modernisasi peralatan dan kelengkapan yang dimiliki sekolah. Kegiatan pengawasan sekolah sering kali mengabaikan lingkungan non fisik seperti komunikasi diantara para guru, pertanggungjawaban terhadap pekerjaan, dan kerja sama serta kepositifan



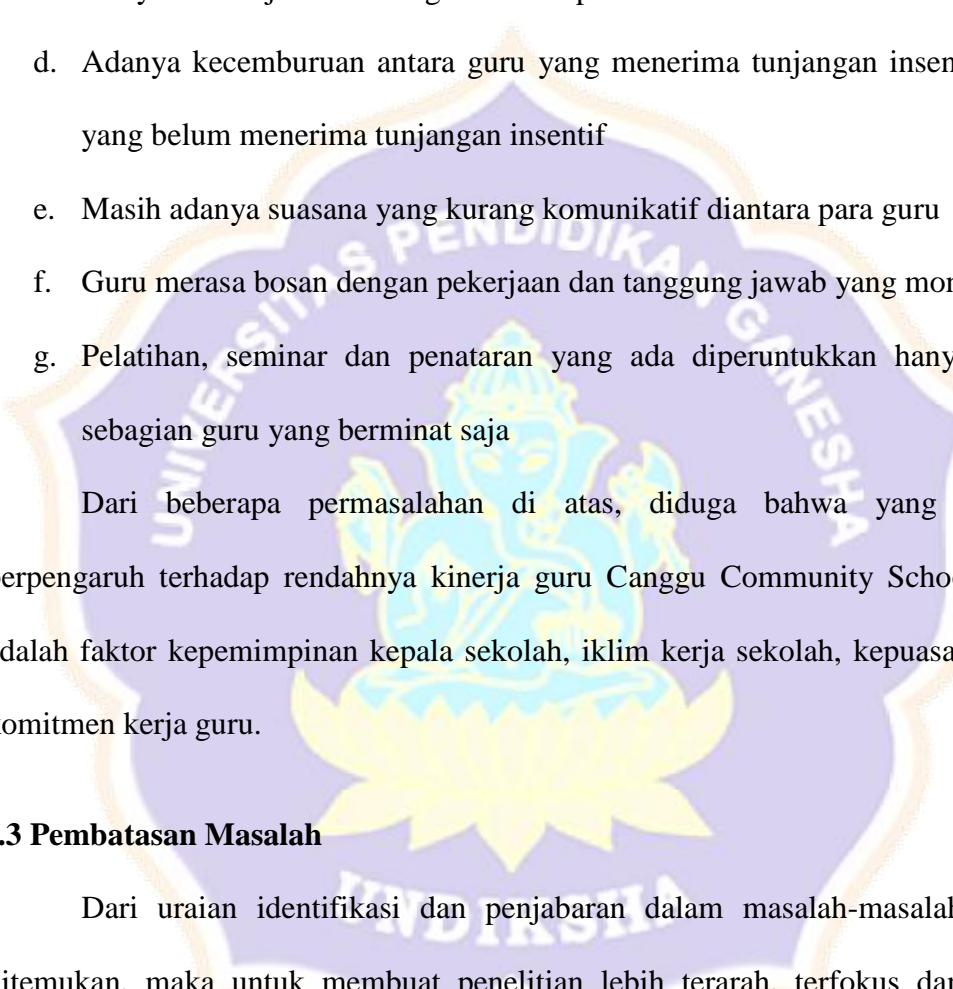
hubungan antar guru. Kemudian, belum meratanya pelaksanaan pelatihan di Cangu Community School, sehingga peluang ambil bagian pada kegiatan seminar, pelatihan, atau penataran tersebut tidak dirasakan oleh semua guru. Pelatihan yang ada merupakan pilihan dan bukan keharusan, sehingga ada guru yang tidak berminat melakukannya meskipun pelatihan tersebut penting bagi perkembangan dan peningkatan dirinya ke arah yang lebih baik dan berprestasi.

Tidak semua guru di Cangu Community School merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Ada guru yang merasakan kepuasan akan pekerjaan mereka namun ada juga sebagian guru yang masih belum merasa puas, sering mengeluh dan merasakan kebosanan terhadap pekerjaannya. Hal ini berakibat pada kurang maksimalnya guru dalam mengajar dan kurang berinovasi karena tanggung jawab yang sama terus menerus.

Jika ditelaah secara teori, maka iklim sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan serta komitmen kerja guru berhubungan erat dan berpengaruh terhadap kinerja guru. Akan tetapi seberapa besar hubungan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan dan komitmen kerja guru terhadap kinerja guru di Cangu Community School Bali belum diketahui secara pasti. Oleh sebab itu, penelitian tentang “Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, kepuasan kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru di Cangu Community School Bali” ingin penulis laksanakan.

## **I.2 Identifikasi Masalah Penelitian**

Secara lebih rinci, ada beberapa masalah yang teridentifikasi dalam proses studi awal, yaitu:

- 
- a. Masih terjadi keterlambatan.
  - b. Kepala sekolah kurang transparan dalam mengambil keputusan, yang diajak berdialog hanya orang-orang terdekat saja.
  - c. Kepala sekolah kurang mendengarkan masukan dari bawahan yang menyebabkan jarak antara guru dan kepala sekolah.
  - d. Adanya kecemburuan antara guru yang menerima tunjangan insentif dan yang belum menerima tunjangan insentif
  - e. Masih adanya suasana yang kurang komunikatif diantara para guru
  - f. Guru merasa bosan dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang monoton
  - g. Pelatihan, seminar dan penataran yang ada diperuntukkan hanya bagi sebagian guru yang berminat saja

Dari beberapa permasalahan di atas, diduga bahwa yang paling berpengaruh terhadap rendahnya kinerja guru Cangu Community School Bali adalah faktor kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, kepuasan serta komitmen kerja guru.

### **I.3 Pembatasan Masalah**

Dari uraian identifikasi dan penjabaran dalam masalah-masalah yang ditemukan, maka untuk membuat penelitian lebih terarah, terfokus dan tidak menyimpang dari sasaran pokok penelitian, maka perlu dilakukan pembatasan masalah. Fokus pembahasan hanya pada 5 variabel, berikut:

- a. Kepemimpinan kepala sekolah
- b. Iklim kerja sekolah
- c. Kepuasan kerja guru

- d. Komitmen kerja guru
- e. Kinerja guru

#### **I.4 Rumusan Masalah Penelitian**

Rumusan masalah yang akan diteliti berdasarkan pada uraian latar belakang masalah, identifikasi dan pembatasan masalah pada sub judul sebelumnya, adalah:

- a. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali?
- b. Apakah iklim kerja sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali?
- c. Apakah kepuasan kerja guru berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali?
- d. Apakah komitmen kerja guru berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali?
- e. Apakah kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, kepuasan kerja guru, dan komitmen kerja guru secara bersama-sama berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali?

#### **I.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis besaran kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali.

- b. Untuk mengetahui dan menganalisis besaran kontribusi iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis besaran kontribusi kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis besaran kontribusi komitmen kerja guru terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis besaran kontribusi secara simultan antara kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, kepuasan dan komitmen kerja guru terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali.

#### **1.6 Manfaat Hasil Penelitian**

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah memberikan gambaran secara umum tentang kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, kepuasan dan komitmen kerja guru terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali.

##### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini untuk memperkaya wawasan pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja sekolah, kepuasan dan komitmen kerja guru terhadap kinerja guru Cangu Community School Bali untuk meningkatkan mutu pendidikan secara umum dan guru secara khusus. Disamping itu, penelitian ini dapat menjadi

masuk pada pengembangan ilmu, sehingga dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan objek sejenis atau aspek lain yang dalam penelitian ini belum dicakup.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis yang berkaitan dengan hasil penelitian ini akan dapat memberikan kontribusi kepada guru, kepala sekolah Cangu Community School Bali dan Yayasan Swamitra Internasional, yakni meliputi:

- 1) Bagi guru, hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk memperbaiki kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru.
- 2) Bagi kepala sekolah bermanfaat untuk memahami kinerja guru dalam pembelajaran. Hasil ini akan mendorong kepala sekolah dalam mengelola kualitas sekolah yang baik dan bisa menakar kualitas kepengimpinannya dan bagaimana kesan bawahannya khususnya guru Cangu Community School Bali, sehingga kepala sekolah bisa meningkatkan kepengimpinannya.
- 3) Bagi yayasan Swamitra Internasional, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk lebih selektif dalam mengangkat dan menempatkan guru dan kepala sekolah.