

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan pada sekolah menengah kejuruan (SMK) adalah pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik dapat bekerja pada bidangnya masing-masing. Pendidikan kejuruan dibangun dengan tujuan membentuk tenaga kerja yang terampil, kompetitif dan berkompotensi sejak dini agar peserta didik lulusan SMK siap bekerja. Pendidikan kejuruan memiliki lima elemen kompetensi sesuai kebutuhan lapangan seperti kebutuhan masyarakat, kebutuhan dunia kerja, kebutuhan profesional, kebutuhan generasi masa depan dan ilmu pengetahuan (Firdaus, 2017). Pendidikan kejuruan berdasar pada kebijakan 'Link and Match' yang mengimplikasikan sumber daya manusia, wawasan masa depan, wawasan mutu, wawasan keunggulan, wawasan profesionalisme, wawasan nilai tambah, dan wawasan ekonomi dalam penyelenggaraan pendidikannya. Pendidikan kejuruan memainkan peran ganda sebagai "akulturasi" (penyesuaian diri) dan "enkulturasi" (pembawa perubahan). Karena itu, pendidikan kejuruan tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga harus antisipatif.

SMK Negeri 1 Denpasar sebagai salah satu sekolah kejuruan merupakan bagian terpadu dari sistem pendidikan kejuruan di bawah naungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, yang mengemban misi untuk mempersiapkan dan meningkatkan sumber daya manusia tingkat menengah (Data Kemahasiswaan, 2020). Sebagai satu-satunya sekolah menengah kelompok teknologi dan industri

negeri yang ada di Denpasar, SMK Negeri 1 Denpasar telah mengembangkan sumber daya manusia dengan mengikuti program pengembangan tenaga kependidikan baik di dalam maupun di luar negeri. Sebagai konsekuensi dari investasi besar dalam sumber daya, SMK Negeri 1 Denpasar telah memperoleh mengemban kepercayaan SMK Besar Kelompok Teknologi dan Industri untuk mempersiapkan diri menuju sekolah berstandar internasional.

SMK yang memiliki visi menjadi sekolah berstandar mutu internasional dan misi menyiapkan tenaga terampil tingkat menengah bidang teknik industri yang memenuhi standar kompetensi internasional selalu berusaha meningkatkan mutunya. Peningkatan kualitas SMK diperlukan untuk memenuhi percepatan pertumbuhan sumber daya manusia tingkat menengah yang siap kerja, cerdas, terampil, unggul, dan kompetitif. Upaya ini diharapkan dapat mendukung percepatan pertumbuhan ekonomi daerah dan nasional. Dalam proses pelaksanaannya, keberhasilan pencapaian harapan ini sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen yang ada di dalamnya, yaitu antara lain kepala sekolah, guru, staf administrasi, serta peran masyarakat di sekitar lingkungan sekolah. Kesemuanya itu sangat tergantung pada kinerja elemen-elemen sekolah.

Elemen sekolah yang sangat penting adalah kinerja guru. Kinerja para guru di SMK N 1 Denpasar yang berjumlah 137 orang guru menjadi aset yang harus diperhatikan. Hasil kajian awal menunjukkan pada masa bekerja normal guru masih berada dalam pengawasan sekolah. Monitoring dilakukan dengan mengecek cctv dan video pada masing-masing kelas. Guru yang tidak hadir atau terlambat hadir di kelas dapat dimonitoring dengan sangat baik oleh petugas piket. Sedangkan pada masa bekerja dari rumah (BDR) pasca Covid-19, monitoring

hanya dilakukan dengan meninjau e-learning dan absensi online sekolah. Piket sekolah yang dilakukan oleh para guru juga dibatasi jumlah dan waktu kerjanya dengan mengikuti protokoler kesehatan. Terkait dengan kondisi ini kinerja guru harus terus dapat dimonitoring dengan baik.

Suharsaputra (2020) menyatakan bahwa pada tataran mikro teknis, kinerja guru merupakan faktor penting penentu mutu pendidikan yang dapat berimplikasi kepada kualitas output setelah menyelesaikan pendidikan sekolah. Toffi (2019:266) menegaskan bahwa kinerja guru menjadi center of point dalam pencapaian tujuan sekolah. Kinerja Guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik (Mangkunegara, 2011:67; Yuliejantiningasih, 2012:240; Yuliandri dan Muhammad Kristiawan, 2016:573). Kualitas kinerja guru ikut serta menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan.

Kinerja guru tidak datang begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Sekolah sebagai sebuah organisasi yang selain menjadi tempat untuk memberi dan menerima pendidikan, juga merupakan tempat sekelompok orang yang melakukan hubungan kerja sama yaitu, kepala sekolah, kelompok guru, kelompok tenaga administrasi, pustakawan, dan kelompok peserta didik. Menurut Wuradji (2013:309) faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah cara kepala sekolah mengatur dan memimpin serta menerapkan manajemen yang tepat.

Kepala sekolah sebagai pusat dari sebuah manajemen dalam sistem yang tertata menjadi hal yang penting di sekolah. Kepala sekolah memberikan kebijakan, menimbang pemecahan masalah, dan bertanggungjawab atas semua hal

yang berkaitan di sekolahnya. Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan sekolah. Kemampuan kepala sekolah memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi sekolah. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan kemauan orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing serta memberikan bimbingan dan mengarahkan para bawahan serta memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Wawancara awal dengan Ketua SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) di SMKN 1 Denpasar, I Wayan Mustika, S.Pd., M.Pd. terkait gaya kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa bagi para guru, kepala sekolah merupakan sosok yang dapat dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang baik untuk kepentingan sekolah. Selama memimpin, kepala sekolah cukup mampu memotivasi guru dan staff untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah. Yang juga diakui oleh para guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah adalah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dengan mengembangkan pemikiran kritis dan memberikan pemecahan masalah agar prestasi sekolah selalu meningkat. Pada sisi yang lain kepala sekolah juga telah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru walaupun tidak semua guru dapat diberikan perhatian secara penuh.

Hasil survei awal ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan sekolah, Ketut Suparta, ST., MT. selaku kepala SMK N 1 Denpasar memimpin sekolah

dengan menerapkan kepemimpinan transformasional. Hasil wawancara dengan Beliau juga menunjukkan arah kepemimpinan transformasional. Beliau menegaskan bahwa dalam memimpin sekolah Beliau memiliki kedekatan emosional dengan para guru dan staff lainnya. Hal ini memudahkan dalam menggiring para guru dan staff yang dipimpin ke arah tumbuhnya kreativitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur sekolah dalam skema restrukturisasi yang tepat. Namun tidak bisa dielakkan pula bahwa kedekatan ini membawa dampak lain pada bawahan. Ada beberapa guru yang sering izin dengan alasan upacara agama dan acara keluarga yang selalu diizinkan oleh pimpinan.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu perilaku pemimpin yang memberikan perhatian kepada karyawannya, rangsangan intelektual serta nilai moral kepada para bawahannya untuk meningkatkan kesadaran individu (Rorimpandey, 2013). Shahzad, dkk., (2010) dan Senny (2018) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Perilaku kepemimpinan itu juga dapat meningkatkan kinerja mengajar guru atau sebaliknya dapat menurunkan kinerja. Siswatiningsih (2018) dan Wisnawa, dkk. (2020) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat membawa keadaan menuju kinerja staff yang tinggi pada lebih organisasi dalam menghadapi tantangan pembaharuan dan perubahan. Para pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan

transformatif mendorong kewajiban staffnya untuk mencapai misi sekolah serta memotivasi mereka dengan membangun kepercayaan dan tujuan bersama.

Menurut Yudana (2010;7) keunggulan transformasional leadership terletak pada kiat bagaimana mendorong *extra effort* karyawan untuk mencapai *expected performance* dan *performance beyond expectations*. Kepemimpinan transformasional memberikan standar dan apresiasi yang tinggi terhadap kinerja dan prestasi serta inspirasi untuk mencapai standar-standar yang diinginkan. Namun demikian dalam era di mana hak dasar kemanusiaan harus dijunjung tinggi, maka kepemimpinan transformasional memiliki berbagai kelemahan. Kepemimpinan transformasional mendorong dan mengeksploitasi *followers-subordinates* untuk melakukan suatu usaha melampaui kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi (Shamir et al. 1995). Hal ini adalah fakta empirik betapa kepemimpinan transformasional abai terhadap aspek kemanusiaan, karena mengeksploitasi *followers-subordinates* melampaui ekspektasinya.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi dan dipergunakan untuk meningkatkan kinerja guru adalah motivasi kerja. Peningkatan kinerja guru tidak terlepas dari adanya motivasi kerja yang dimiliki guru dalam menjalankan tugas. Banyak hasil penelitian seperti hasil penelitian Afful (2012); Chaudhury dan Sarma (2012); Aisha dkk. (2013); Chintaloo dan Mahadeo (2013); Uzonna, (2013); Zammer dkk. (2014); dan Werang, dkk., (2019) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Guru yang termotivasi akan cenderung bekerja lebih produktif dibandingkan guru yang tidak diberikan motivasi sama sekali.

Istilah motivasi mengacu dari faktor-faktor yang terdapat pada diri individu untuk membangkitkan atau mempertahankan perilaku dalam mencapai tujuan tertentu. Siagian (2004:14), Handoko (2010:225), Mangkunegara (2015:96); Hasibuan (2016:148), dan Fahreza, dkk (2018:117) mendefinisikan motivasi adalah sebagai daya dorong yang menyebabkan seseorang rela dan bersedia untuk menggerakkan kemampuannya baik dalam bentuk kerelaan waktu, tenaga, keahlian atau keterampilan untuk menyelenggarakan kegiatan tertentu. Secara teoretis, dengan adanya motivasi kerja yang baik akan menciptakan kegairahan dan semangat guru untuk memberikan loyalitas dan berprestasi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya yang akan bermuara pada peningkatan kualitas kerja dalam pelaksanaan tugas di dalam suatu organisasi.

Motivasi kerja guru berhubungan dengan kemampuan dan kesungguhan kerjanya (Markonah, 2020). Guru yang memiliki motivasi kerja rendah biasanya ketika mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya akan menyerah pada keadaan daripada berusaha untuk mengatasinya. Berbeda halnya dengan guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya mereka akan berusaha untuk mengatasinya.

Guru tanpa motivasi kerja akan cepat merasa jenuh karena tidak ada unsur pendorong dalam bekerja, sedangkan guru yang mempunyai motivasi akan timbul gairah kerja, mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap pikiran, kemampuan, keterampilan untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang

dapat dikembangkannya sendiri dan dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif.

Variabel yang juga diduga memiliki hubungan dengan kinerja guru adalah variabel etos kerja. Etos kerja pada intinya didefinisikan sebagai suatu sikap yang dimiliki oleh seorang individu terhadap kerja yang ditandai dengan adanya bekerja benar penuh tanggung jawab, bekerja tulus penuh syukur, kerja tuntas penuh integritas, bekerja serius penuh kecintaan, bekerja keras penuh semangat, bekerja kreatif penuh sukacita, bekerja sempurna penuh kerendahan hati dan bekerja tekun penuh keunggulan. Apabila seorang individu memiliki tanda-tanda seperti ini akan berdampak pada kinerja individu tersebut (Monika, dkk., 2019:142).

Etos kerja merupakan sikap terhadap kerja sehingga dalam diri seseorang atau sekelompok orang dan organisasi menyikapi paradigma kerja menjadi berbeda, ada yang positif, ada yang negatif, ada yang tinggi ada yang rendah, sehingga timbulah contoh etos kerja tinggi, etos kerja rendah, dan seterusnya. Anoraga dan Sri Suryanti (1995) mengidentifikasi dua kutub seseorang atau sekelompok masyarakat memiliki etos kerja yakni memiliki etos kerja tinggi dan etos kerja rendah.

Individu atau kelompok masyarakat memiliki etos kerja tinggi jika menunjukkan tanda-tanda adalah: (1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia, (2) menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang sangat luhur bagi eksistensi manusia, (3) kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia, (4) kerja dihayati sebagai suatu

proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita, dan (5) kerja dilakukan sebagai ibadah.

Sedangkan bagi individu atau masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu: (1) kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri, (2) kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia, (3) kerja dipandang sebagai penghambat dalam memperoleh kesenangan, (4) kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan (5) kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup. Bisa dibayangkan, suatu organisasi yang diisi oleh individu atau sekumpulan individu dengan etos kerja rendah, maka produktivitas kerja akan menurun, kondisi kerja tak kondusif, tingkat kehadiran yang rendah, yang banyak terjadi adalah keluhan, dan tuntutan, bukan memberikan andil untuk peningkatan kinerja organisasi.

Selain etos kerja, kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja guru di sekolah. Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. Ketiga, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja. Steve M. Jex (2002:131) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan.” kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja sebagai berikut: (1) Faktor individual, seperti umur, kesehatan, watak dan harapan;(2) Faktor sosial,

misalnya hubungan kekeluargaan dan pandangan masyarakat, (3) Faktor utama dalam pekerjaan, misalnya upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Dampak dari meningkatnya kepuasan kerja: Produktivitas kerja meningkat, menurunnya kemangkiran dan permintaan berhenti, dan kesehatan pegawai yang meningkat karena perasaan nyaman terhadap pekerjaan.

Berlandaskan dari paparan di atas, terdapat sisi menarik untuk dicermati dan dikaji karena tuntutan para *stakeholders* secara sosial terhadap kinerja guru makin tinggi dan pemerintah mempunyai komitmen yang sangat tinggi secara normatif dalam upaya meningkatkan mutu khususnya sekolah kejuruan melalui peningkatan kinerja guru. Untuk membuktikan secara ilmiah kontribusi berbagai faktor terhadap kinerja guru, penting dilakukan pengkajian dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru yaitu kepemimpinan transformasional, etos kerja dan kepuasan kerja secara mendalam. Berdasarkan latar belakang tersebut. Maka penulis mengadakan penelitian mengenai kontribusi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, dapat diidentifikasi permasalahan yang ada. Hasil identifikasi dijabarkan sebagai berikut.

1. Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Denpasar relatif belum sepenuhnya optimal. Hal ini dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas

pembelajaran dan kedisiplinan guru, masih ada guru datang tidak tepat waktu, menandakan kinerjanya belum optimal.

2. Ada kecenderungan kedekatan emosional kepala sekolah dalam manajemen sekolah dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi guru.
3. Kepala sekolah belum sepenuhnya mampu membina para guru karena jumlah guru yang terlalu banyak dan letak ruang guru yang berjauhan.
4. Ada kesan motivasi kerja guru rendah karena guru cenderung menunggu perintah atasan dalam bekerja.
5. Masih dominan guru memiliki etos kerja relatif rendah, yang dicirikan oleh: kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri, kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup. Masih ada guru yang tidak mau bekerja di luar tupoksinya kecenderungan belum semua guru memahami filosofi kerja adalah ibadah sehingga kecendrungan etos kerja guru rendah.
6. Ada kesan kepuasan kerja guru rendah karena tidak semua hasil kerja mendapatkan apresiasi dari sivitas sekolah. Sekolah juga cenderung dominan memprogramkan suatu program dalam rangka peningkatan kualitas siswa, sehingga buku-buku dominan disiapkan untuk siswa. Program peningkatan mutu guru dan reward keberhasilan guru justru tidak tampak secara nyata dalam program sekolah, sehingga peningkatan mutu guru hanya sebatas mengikuti program peningkatan mutu siswa.

1.3 Pembatasan Masalah

Permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Denpasar mencakup aspek-aspek yang luas dan mendalam, sehingga tidak akan tuntas dijawab melalui satu penelitian. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu permasalahan yang akan diuraikan, selanjutnya akan dibatasi dengan ruang lingkup variabel terkait kinerja guru, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan kerja.

1.4 Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari identifikasi dan pembatasan masalah di atas, permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar?
2. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar?
3. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan antara etos kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar?
4. Apakah terdapat kontribusi yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar?
5. Secara simultan apakah terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar. Berdasarkan tujuan utama tersebut, adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar.
2. Untuk mengetahui kontribusi yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar.
3. Untuk mengetahui kontribusi yang signifikan antara etos kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar.
4. Untuk mengetahui kontribusi yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar.
5. Untuk mengetahui secara simultan kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis.

1. Manfaat secara teoretis

Penelitian ini secara umum memberikan gambaran dan pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Denpasar. Secara teoretis hasil penelitian ini

diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMKN 1 Denpasar.

2. Manfaat secara praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak pihak terkait. Bagi sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi, bahan pertimbangan bagi pimpinan sekolah untuk menentukan langkah dan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja guru sehingga visi sekolah dapat diaktualisasikan dengan baik. Bagi para guru hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan input untuk mengevaluasi dan mengkaji kembali sekaligus memperbaiki tingkat kinerja, meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja guru. Bagi peneliti lain, hasil kajian ini dapat digunakan sebagai salah satu referensi dalam melakukan penelitian sejenis.

