

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Peningkatan mutu pendidikan merupakan agenda penting yang memerlukan perhatian serius dari seluruh pemangku kepentingan pendidikan, terutama para guru yang bertugas di sekolah. Guru merupakan satu satu komponen utama dalam bidang pendidikan dengan urgensi tinggi pada aspek peningkatan mutu sekolah umumnya dan kualitas pembelajaran khususnya. Peran guru dinilai penting dan strategis, karena guru adalah garda terdepan yang melaksanakan sistem pendidikan melalui proses pembelajaran yang dikembangkan di kelas. Guru adalah SDM utama dalam organisasi sekolah yang menjadi ujung tombak dalam kegiatan pengajaran dan pengelolaan pembelajaran bagi para peserta didik. Karena peran guru yang demikian penting dan strategis, maka bisa disimpulkan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan dan atau mutu pembelajaran akan menjadi sebuah upaya yang gagal jika hal itu tidak disertai dengan upaya peningkatan kualitas guru dan kinerjanya (Rahmat & Kadir, 2017).

Kinerja guru adalah bentuk prestasi yang dicapai guru dalam pekerjaannya, yang penilaiannya dapat merujuk pada penampilan atau perilaku guru dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan perannya dalam kegiatan pendidikan yakni memberikan layanan pembelajaran bagi siswa. Sesuai dengan UU Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005, Bagian IV, Pasal 20 (a), tugas dan kewajiban seorang

guru dalam proses pendidikan diatur sebagai berikut: “Dalam menjalankan tugas profesinya, seorang guru bertanggung jawab merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran dengan mutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran”. Proses pembelajaran yang telah disebutkan di atas pada dasarnya merupakan kegiatan yang umum dilakukan oleh seorang guru. Namun, pada kenyataannya, proses tersebut cukup kompleks dan bersifat interaktif, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat memengaruhi kualitas dari proses pembelajaran itu sendiri.

Kinerja guru merupakan faktor yang bersifat sinergis dengan banyak faktor lain di sekolah, yang dapat memberi pengaruh yang besar terhadap kualitas dari proses pembelajaran di kelas. Karena memiliki pengaruh bagi kualitas pembelajaran, maka dalam mewujudkan tugasnya, guru dituntut agar bisa mengembangkan dirinya secara lebih maksimal dan mampu mengembangkan kinerjanya secara memadai. Kinerja guru dinilai telah memadai apabila dalam proses pembelajaran guru mampu mengembangkan kinerja yang inovatif.

Menurut Saputra (2018), berbagai kebijakan dalam tingkat nasional, regional, maupun lokal yang berupaya untuk melakukan perubahan, perbaikan atau reformasi dalam bidang pendidikan, tidak mungkin dapat berjalan efektif jika hal itu tidak didukung dengan kinerja guru yang inovatif. Kinerja guru yang inovatif tentu sangat diperlukan. Karena dengan kinerja inovatif, seorang guru akan lebih mudah menerima hal-hal baru dan dengan cepat pula melaksanakan program-program baru yang diperlukan dalam tugasnya. Kinerja yang inovatif adalah model kinerja di mana seorang guru mampu melakukan pengembangan

terhadap berbagai hal baru yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kinerja yang inovatif dicirikan oleh guru yang mampu mengembangkan metode baru yang dibutuhkan demi meningkatkan mutu pembelajaran siswa. Selain itu kinerja yang inovatif juga memiliki ciri yang dapat ditemukan dalam diri guru yang mampu mencari cara-cara baru serta mampu menghadirkan inovasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja guru juga dikatakan memadai apabila guru dalam proses pembelajaran mampu mengembangkan kinerja yang efektif. Kinerja yang efektif adalah gambaran kinerja di mana seseorang mampu menunjukkan perilaku yang tepat dalam bekerja. Roshenshine dan Furst ( dalam Saputra, 2018) menyatakan bahwa dalam melaksanakan pembelajaran, diperlukan perilaku guru yang tepat. Perilaku guru yang tepat adalah perilaku yang mendorong, menumbuhkan kondisi yang dapat mengembangkan proses pembelajaran menjadi efektif, dari mulai penyampaian materi, penggunaan media, metode yang bervariasi, sikap yang simpatik pada siswa, fokus pada tugas dan kegiatan akademik siswa, sehingga kesempatan siswa belajar mendapat ruang yang kondusif yang dapat memotivasi belajarnya.

Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa kinerja guru yang ada di SMA Wilayah Kota Kabupaten Ngada belum menunjukkan kinerja yang memadai. Kinerja guru yang belum memadai itu bisa dilihat atau diamati dari contoh- contoh perilaku kerja guru di sekolah, antara lain: belum semua guru menunjukkan kinerja yang inovatif (masih cenderung mengembangkan pola lama dalam proses pembelajaran: cenderung teoretik, *teacher- centered*, minim metode, kurang kreatif). Selain itu masih terdapat guru yang memperlihatkan

perilaku yang kurang efektif atau kurang tepat (tidak tepatnya waktu penyelesaian tugas, perangkat pembelajaran tidak disiapkan dengan sungguh/cenderung hasil *copy-paste*, metode pembelajaran tidak bervariasi, menggunakan media yang kurang merangsang indra peserta didik, penyajian materi bersifat monolog, mengajar tidak relevan dengan isi /materi pembelajaran).

Di samping itu, kualitas kinerja seorang guru juga dapat dinilai dari capaian kompetensi evaluatif siswa. Kinerja seorang guru memiliki arti penting dalam proses pembelajaran dan dapat memberikan dampak besar bagi prestasi belajar siswa. Dengan demikian, yang dicapai siswa dalam proses belajarnya menjadi sebuah indikator yang bisa digunakan untuk mengevaluasi apa yang telah dilakukan guru dalam mewujudkan kinerjanya. Dari data yang diperoleh tentang capaian kompetensi evaluatif siswa, terlihat bahwa kinerja guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) di wilayah Kota Kabupaten Ngada belum mencapai tingkat yang optimal. Di mana kinerja guru belum memberikan dampak positif yang signifikan terhadap capaian kompetensi evaluatif siswa. Hal itu bisa terlihat dari hasil belajar siswa yang tercermin pada raihan nilai UN sebagaimana ditunjukkan di tabel 1.1.

**Tabel 1.1 Rerata Nilai Ujian UN SMA di wilayah Kota Kabupaten Ngada Tahun 2018/2019**

No	Nama Sekolah	Rerata Nilai UN					
		IPA			IPS		
		Sekolah	Kab.	Nasional	Sekolah	Kab.	Nasional
1.	SMA Negeri 1 Bajawa	52,24	53,00	53,00	47,81	48,02	47,42
2.	SMA Negeri 2 Bajawa	46,78			42,20		
3.	SMA Negeri 1 Golewa	50,59			46,81		

Menurut Danim (2006), salah satu masalah utama dalam pendidikan di Indonesia adalah kurang optimalnya kinerja guru. Secara prinsip, guru memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan kinerjanya melalui kreasi yang dimiliki. Namun, tidak semua guru dapat mengoptimalkan potensi tersebut dengan baik. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi eksistensi dan kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2016), kinerja seseorang di dalam sebuah organisasi bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (1) faktor personal, meliputi keterampilan, kompetensi, motivasi, dan komitmen individu. (2) faktor kepemimpinan, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer atau pemimpin tim. (3) faktor tim, ditunjukkan oleh kualitas dukungan dari rekan kerja. (4) faktor sistem, ditunjukkan oleh sistem kerja dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi. (5) faktor keamanan/kontekstual, ditunjukkan oleh adanya tuntutan perubahan, baik dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Faktor-faktor sebagaimana digambarkan di atas tentu berlaku juga untuk kinerja guru. Bahwasannya kinerja guru dalam perwujudannya maupun dalam rangka pertumbuhannya, ada banyak faktor yang memengaruhinya. Dalam konteks penelitian ini, ada dua faktor penting yang menurut peneliti dipandang cukup relevan dan akan dikaji lebih lanjut karena mendukung dan memengaruhi pertumbuhan kinerja. Kedua faktor tersebut yakni *pertama*, faktor gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan *kedua*, faktor iklim sekolah.

Pertama, faktor gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Barth dalam Saputra (2016), menyatakan: "*The principal is the most important reason why teachers grow or stifled on the job*". Pernyataan ini, justru hendak menggarisbawahi sebuah realita, mengenai kuatnya pengaruh kepala sekolah terhadap guru. Kepala sekolah memegang peranan yang penting dan krusial dalam pengembangan maupun penurunan kinerja guru. Hal ini berarti bahwa kemajuan atau penurunan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah sebuah aspek kritis bagi pertumbuhan kinerja guru di sekolah. Artinya gaya kepemimpinan transformasional jika dimiliki dan atau dikembangkan oleh kepala sekolah, dapat menjadi faktor pendorong yang bersifat positif bagi guru dalam menumbuhkan dan mengembangkan kinerjanya. Sebaliknya, jika model kepemimpinan transformasional tidak dimiliki atau tidak dikembangkan oleh seorang kepala sekolah, maka hal itu pun dapat menjadi faktor penghambat bagi guru dalam upaya perbaikan serta upaya peningkatan mutu kinerjanya.

Menurut Rafferty dan Griffin (2018), kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mengarahkan seluruh bawahannya dan mendorong perkembangan keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan bersama. Menurut Nawawi (2017), pemimpin transformasional mampu mengangkat kesadaran para bawahannya untuk menyadari pentingnya dan nilai dari pekerjaan serta mampu mengarahkan pengikut untuk mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu.

Kepemimpinan transformasional adalah pola kepemimpinan yang diharapkan berkembang dalam organisasi sekolah dan dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Ardyanto (2020), menjelaskan bahwa tugas kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer yakni: menggali dan mengembangkan ide-ide guru dan staf, memberikan ruang dan kesempatan bagi guru dan staf untuk mewujudkannya, serta memfasilitasi guru dan staf dalam mengatualisasikan ide-ide tersebut. Menurutnya, tugas tersebut hanya dapat dilakukan oleh kepala sekolah manakala ia mempraktekkan gaya kepemimpinan transformasional. Itu berarti kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional dinilai ideal untuk dikembangkan dalam lingkungan organisasi sekolah. Karena pemimpin transformasional, menciptakan ruang dan kesempatan bagi guru untuk semakin mengembangkan dirinya demi mencapai kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan hasil observasi lapangan, ditemukan bahwa guru seringkali mengalami hambatan dalam mewujudkan kinerjanya karena kepala sekolah tidak mengembangkan model kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan kepala sekolah yang tidak transformasional bisa digambarkan antara lain: kepala sekolah hanya bisa menempati jabatan sebagai pemimpin sekolah namun tidak mampu menjadi *role-model*, kurang menonjolkan keteladanannya dalam bekerja, tidak memperlihatkan visi dan target yang jelas dalam kepemimpinan untuk kemajuan sekolah, tidak ada program dan kebijakan yang tampak dalam visinya untuk perbaikan atau pun peningkatan kualitas kinerja guru, kurang memberi ruang bagi para guru untuk berinovasi dan mengembangkan kreativitas, kurang adanya upaya atau langkah konkrit untuk memajukan motivasi kerja para guru. Pemimpin transformasional pada dasarnya diperlukan

dalam organisasi sekolah, karena dapat memberi pengaruh tertentu terhadap pertumbuhan kinerja Guru. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fadhilah et. al., (2020) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru dan Staf", temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan etos kerja guru serta staf. Besarnya nilai koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan etos kerja guru dan staf adalah sebesar 0,370. Selain itu, hasil penelitian menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan pengaruh sebesar 13,7% terhadap etos kerja guru dan staf.

Faktor kedua yang mendukung meningkatnya suatu kinerja guru yaitu iklim organisasi. Menurut Rivai dan Murni (2009), iklim sekolah merujuk pada persepsi guru terhadap lingkungan utama aktivitas akademik di sekolah, yang meliputi organisasi formal, organisasi informal, kepribadian para anggota, dan kepemimpinan organisasional yang memengaruhinya. Hoy & Hannum (2017), menyatakan iklim sekolah adalah kombinasi karakteristik internal yang membedakan satu sekolah dengan yang lainnya dan memengaruhi perilaku anggota masing-masing sekolah.

Sekolah sebagai sebagai sebuah organisasi pada hakikatnya membutuhkan iklim yang kondusif untuk pertumbuhan kinerja guru. Dikatakan demikian, karena iklim sekolah dapat mempengaruhi perilaku kerja guru sekaligus mempengaruhi pertumbuhan serta capaian kinerjanya. Iklim sekolah yang kondusif akan mendorong guru kepada pertumbuhan perilaku-perilaku positif



yang dapat menunjang kinerjanya. Sedangkan iklim sekolah yang tidak kondusif dapat mendorong guru kepada lahirnya perilaku-perilaku negatif yang tidak semata merugikan organisasi tetapi juga akan menghambat pencapaian kinerja yang diharapkan.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa guru seringkali mengalami hambatan dalam mewujudkan kinerjanya karena iklim sekolah yang ada dirasakan kurang kondusif. Iklim yang kurang kondusif itu bisa digambarkan bentuknya antara lain tidak adanya suasana keharmonisan, mandegnya komunikasi, adanya ketidakpuasan dengan kepemimpinan di sekolah, kurang alami kenyamanan ketika bekerja, tidak adanya keterbukaan, longgarnya kedisiplinan, tidak adanya kerja sama tim. Dalam bekerja, apabila guru mengalami keadaan atau hal-hal sebagaimana digambarkan di atas, maka dapat dipastikan bahwa kinerja guru tidak mungkin bisa bertumbuh secara optimal dan kinerja kerjanya menjadi kurang efektif.

Iklim yang baik atau yang kondusif pada dasarnya sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi. Karena iklim yang baik atau yang kondusif dapat memberi pengaruh bagi pertumbuhan kinerja para Guru yang ada dalam organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh *Sawianti et al.*, (2019) yang berjudul "Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Ulaweng Kabupaten Bone", hasil penelitian menunjukkan hal-hal berikut; (1) iklim sekolah berada dalam kategori kondusif dengan persentase sebesar 73%. (2) kinerja guru berada dalam kategori baik dengan presentase sebesar 70%. (3) pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Ulaweng Kabupaten Bone menunjukkan pengaruh positif sebesar 20%, dengan

koefisien korelasi sebesar 0,447 dan persamaan regresi  $Y = 60,734 + 0,156X$ .

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMA Wilayah Kota Kabupaten Ngada"**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang ada pada pokok latar belakang, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai masalah penelitian antara lain:

1. Masalah kinerja guru. Kinerja guru yang ada di sekolah-sekolah belum menunjukkan kinerja yang optimal dan efektif. Kinerja guru yang tidak optimal dan kurang efektif dapat diamati dari perilaku kerja guru di sekolah misalnya: kurang disiplin, kurang inovatif, pola pengajaran tidak berubah, belum mampu menuntaskan pekerjaan-pekerjaan yang dituntut dalam pembelajaran, pembelajaran yang dikembangkan tanpa persiapan yang memadai, miskin metode, kurang menyesuaikan diri dengan perkembangan-perkembangan yang ada khususnya berkaitan dengan IPTEK, bekerja belum memenuhi arahan kurikulum. Selain itu, kinerja guru yang kurang optimal dapat dilihat dari hasil kerja guru yang terkspresi dalam hasil belajar siswa, di mana hasil capaian belajar siswa masih rendah.
2. Temuan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak transformasional teridentifikasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru di sekolah. Gaya kepemimpinan yang tidak bersifat transformasional, antara lain: tidak memiliki visi yang jelas dalam kepemimpinan untuk kemajuan sekolah,

tidak memberi tantangan kepada guru agar lebih maju dan berkembang, kepala sekolah menempati jabatan sebagai pemimpin namun tidak mampu tampil sebagai role model di sekolah dan di hadapan para gurunya, tidak menciptakan ruang bagi guru untuk berkreasi dan melakukan inovasi, kepemimpinannya tidak menginspirasi, rendah dalam memotivasi dan membangun kesadaran guru, kurang memiliki kepekaan terhadap kebutuhan individual guru.

3. Temuan iklim sekolah yang kurang kondusif, di mana iklim sekolah yang tidak kondusif teridentifikasi sebagai masalah yang memengaruhi kinerja guru. Iklim sekolah yang tidak kondusif dapat digambarkan antara lain: kurang adanya kerja sama di antara warga sekolah, tidak dirasakan adanya kebebasan dalam berpendapat atau memberikan saran, kurangnya kerja tim, sering muncul persaingan yang kurang sehat, sering terjadi permusuhan di antara sesama guru, guru bekerja sendiri sendiri tanpa konsep bersama, fungsi-fungsi kerja di sekolah kurang dilengkapi dengan SOP sehingga guru bekerja tanpa pedoman yang jelas, sekolah kurang dirasakan oleh warganya atau oleh gurunya sebagai tempat yang nyaman atau sebagai rumah keduanya, lingkungan sekolah yang kurang diperhatikan kebersihan, kerapian dan keindahan, tidak memiliki rasa bangga dengan sekolah yang adalah tempat kerjanya, memiliki ikatan emosional yang lemah dengan sekolahnya.

### **C. Pembatasan Masalah**

Dari hasil identifikasi masalah, ditemukan ada sekian banyak masalah yang dijumpai. Namun untuk kepentingan penelitian ini, penulis akan membatasi masalah atau ruang lingkup dengan menetapkan fokus penelitian

sehingga penelitian tidak terlalu luas yakni sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini, fokus masalah yang ingin diteliti yakni Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Iklim Sekolah (X2) sebagai variable bebas, dan Kinerja Guru (Y) sebagai variable terikat.
2. Populasi dan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu Guru-Guru dari SMA Negeri 1 Bajawa, SMA Negeri 2 Bajawa, dan SMA Negeri 1 Golewa

#### **D. Perumusan Masalah**

Dengan ditetapkannya variable Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1), Iklim Sekolah (X2) dan Kinerja Guru (Y) sebagai focus permasalahan yang hendak diteliti, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Wilayah Kota Kabupaten Ngada?
2. Apakah terdapat pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Wilayah Kota Kabupaten Ngada?
3. Apakah terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Wilayah Kota Kabupaten Ngada?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun penelitian ini dibuat dengan tujuan antara lain:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA wilayah Kota Kabupaten Ngada
2. Untuk menganalisis pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru di SMA

wilayah Kota Kabupaten Ngada

3. Untuk menganalisis pengaruh dari keduanya yakni gaya kepemimpinan transformasional dan Iklim sekolah terhadap kinerja guru di SMA wilayah Kota Kabupaten Ngada.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian berdasarkan rumusan masalah di atas adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas berupa hasil yang terukur dari suatu kajian yang bersifat ilmiah, mengenai permasalahan yang terjadi di sekolah terutama yang berhubungan dengan masalah kinerja guru, masalah gaya kepemimpinan kepala sekolah dan juga masalah iklim sekolah. Sehingga dapat menemukan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan pendidikan yang terjadi di sekolah
2. Dari temuan atau hasil penelitian yang diperoleh, dapat dijadikan atau digunakan sebagai dasar pijakan yang bersifat ilmiah bagi sekolah untuk melakukan evaluasi dan membuat rencana-rencana pengembangan terutama yang terkait dengan pengembangan kinerja guru, pengembangan kepemimpinan transformasional dan pengembangan iklim sekolah
3. Dari temuan atau hasil penelitian, dapat menambah wawasan pengetahuan peneliti. Sehingga peneliti bisa memperoleh gambaran yang lebih komprehensif serta mendapatkan pengetahuan yang baru tentang bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap kinerja guru di sekolah