

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia secara holistik, yang memungkinkan ketiga dimensi paling elimenter yaitu: (a) afektif yang tercermin pada kualitas keimanan, ketaqwaan, akhlakmulia termasuk budi pekerti luhur serta kepribadian unggul, dan kompetensi estetis; (b) kognitif yang tercermin pada kapasitas pikir dan daya intelektualitas untuk menggali dan mengembangkan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi; dan (c) psikomotorik yang tercermin pada kemampuan mengembangkan keterampilan teknis, kecakapan praktis, dan kompetensi kinestetis dapat berkembang secara optimal. Dengan demikian pendidikan merupakan wahana strategis bagi upaya mengembangkan segenap potensi individu, sehingga cita – cita membangun manusia Indonesia seutuhnya dapat tercapai.

Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan, terdiri dari berbagai unsur sumber daya yang harus dikelola dan dimanfaatkan dengan baik demi tercapainya visi dan misi sekolah. Diantara unsur-unsur organisasi yang terdiri dari bahan-bahan, peralatan/mesin, metode kerja dan pembiayaan, sumber daya manusia merupakan

unsur yang paling dinamis dan kompleks karena pengelolaan organisasi pada dasarnya merupakan proses pengelolaan manusia dengan perbedaan sifat-sifat individual yang dimilikinya.

Terdapat beberapa faktor yang turut mempengaruhi tinggi rendahnya kualitas pembelajaran. Salahsatu faktor yang menjadi tolok ukur keberhasilan sekolah adalah kinerja guru. Kinerja guru dimaksud adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran. Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Baik tidaknya kinerja guru dapat terlihat dari kompeten tidaknya dalam melaksanakan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru disamping kualifikasi akademik.

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru secara profesional yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Kompetensi guru terbagi dalam empat hal yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Kinerja guru merupakan integrasi dari keempat kompetensi tersebut. Menurut Mitchell dalam Mulyasa (2012:138) kinerja meliputi beberapa aspek yaitu; *quality of work* (kualitas kerja), *promptness* (ketepatan/kecepatan kerja), *initiative* (inisiatif), *capability* (kemampuan /kompetensi), *and communication* (komunikasi).

Kinerja dalam hal ini merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik. Dapat juga diartikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara nyata yang ditunjukkan oleh individu. Untuk menunjang hal tersebut, maka kualitas profesinya sebagai pendidik selalu diupayakan peningkatannya, baik melalui ketentuan kualifikasi pendidikan maupun dalam bentuk lain. Mutu pendidikan tidak bisa lepas dari kondisi guru sebagai salah satu unsur penyelenggara pendidikan. Guru mempunyai posisi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam keseluruhan upaya pencapaian mutu pendidikan.

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya; motivasi, gaya kepemimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi sekolah. Seperti yang disampaikan Simanjuntak (2005 : 10) “Kinerja orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 (tiga) kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen”. Lebih lanjut menurut Simanjuntak (2005 : 10 - 13), faktor – faktor tersebut apabila dijabarkan adalah; 1) Kompetensi individu meliputi; (a) kemampuan dan keterampilan kerja, (b) motivasi dan etos kerja, 2) dukungan organisasi meliputi; (a) pengorganisasian, (b) penyediaan sarana dan prasarana kerja, (c) pemilihan teknologi, (d) kenyamanan lingkungan kerja, (e) kondisi dan syarat kerja, 3) dukungan manajemen; (a) hubungan industrial, (b) kepemimpinan. Sedangkan menurut Mangku Prawiradana Aida Vitalaya (dalam Yamin 2010:189) menyebutkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah “faktor intrinsik guru (personal/individual) atau sumber daya manusia dan ekstrinsik,

yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional". Dengan demikian kinerja guru selain dipengaruhi oleh sumber daya manusia-nya juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Wujud dari kinerja guru tercermin dari empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru sesuai uraian di atas, yang salah satunya adalah kompetensi profesional.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kualitas mutu sekolah. Penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat akan mempunyai pengaruh yang berarti dalam pengambilan keputusan, maupun dalam mempengaruhi guru untuk melakukan pekerjaan yang lebih efisien dan efektif untuk mencapai kinerja guru yang baik. Pemimpin perlu memperhatikan kematangan bawahan sehingga tepat dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Dalam hal ini kepala sekolah tidak bersifat kaku dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang digunakan melainkan disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

Seperti yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1982:152) yaitu gaya kepemimpinan situasional berdasarkan tingkat kematangan bawahan, meliputi : memberitahukan (*telling*), menjajakan (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), mendelegasikan (*delegating*). Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tergantung pada sejauh mana kepala sekolah tersebut dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah yang

sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik adalah dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan.

Sedangkan kepala sekolah menurut Wahjosumidjo (2010 : 83) adalah “seorang tenaga fungsional yang diberitugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberipelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerjasehingga kinerja guru selaluterjaga. Dalam kedudukannya sebagai pemimpin, kepala sekolah bukan sekedar pelaksana dari kebijakan melainkan sebagai penanggung jawab penuh secara profesional dalam manajemen sekolah. Apabila peran kepala sekolah tersebut dijalankan dengan sebaik – baiknya dan dengan profesionalitas yang tinggi serta didukung adanya iklim organisasi sekolah yang kondusif maka diharapkan dapat terwujud adanya peningkatan kinerja guru.

Keberhasilan proses pembelajaran dipengaruhi pula oleh hubungan yang harmonis antara individu – individu yang ada di dalam organisasi sekolah, seperti halnya

hubungan kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan tenaga kependidikan dan dengan siswa. Hubungan harmonis tersebut akan dapat menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif. Iklim kerja dalam konteks ini adalah budaya kerja di sekolah yang implikasinya dapat meningkatkan kualitas kerja di sekolah.

Iklim kerja organisasi sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh kepala sekolah, karena dialah yang meletakkan landasan dan struktur dimana terjadinya interaksi sosial dalam organisasi sekolah. Kusumawati (2000:45) mengemukakan bahwa “Pemimpin harus menciptakan iklim organisasi dimana seseorang merasa bebas namun bertanggung jawab”, karena persoalan yang sering dihadapi adalah sulitnya menciptakan situasi iklim kerja yang kondusif di sekolah dikarenakan adanya keanekaragaman individu yang ada pada tiap-tiap sekolah.

Keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya ditentukan oleh kepemimpinannya yang disesuaikan dengan kondisi dan situasi sedemikian rupa sehingga pemimpin dapat menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Seperti dikemukakan oleh Newell (dalam Ambarita, 2013:72) kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang bisa menyesuaikan dengan kondisi dan situasi organisasi, beberapa komponen yang perlu dipertimbangkan adalah keadaan bawahan, tuntutan pekerjaan, dan lingkungan organisasi itu sendiri.

Pemimpin secara individu maupun kelompok tidak mungkin dapat bekerja seorang diri. Pimpinan membutuhkan sekelompok orang lain, yang dengan istilah populer dikenal sebagai bawahan, yang digerakkan sedemikian rupa sehingga

bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsuhnya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif, dan produktif. Seorang guru yang dalam melakukan tugas didasari dengan motivasi kerja, akan menunjukkan kesungguhan dan kegairahan dalam bekerja. Guru tersebut akan berusaha memenuhi tuntutan yang ada dengan penuh semangat dan tanggungjawab.

Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Bila tidak mempunyai motivasi maka guru tersebut tidak akan berhasil untuk mendidik/mengajar. Keberhasilan guru dalam mengajar karena dorongan/motivasi ini sebagai pertanda apa yang dilakukan guru telah menyentuh kebutuhannya. Kegiatan mengajar yang dilakukan oleh seorang guru dengan didasari oleh minat dan tercukupinya segala kebutuhannya akan menghasilkan proses pembelajaran yang optimal. Dengan kata lain seorang guru yang termotivasi dalam bekerja maka akan menimbulkan kepuasan kerja, karena kebutuhan-kebutuhan guru yang terpenuhi akan mendorong guru meningkatkan kinerjanya. Menurut Mangkunegara (2010:15)

“kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi “. Semangat kerja, tanggungjawab, dan motivasi kerja guru dalam melakukan pekerjaannya sangat dibutuhkan oleh lembaga pendidikan.

Apabila guru mempunyai kinerja rendah maka sekolah akan sulit untuk mencapai prestasi yang baik.

Kondisi ideal diatas diharapkan dapat terwujud pada tiap-tiap satuan pendidikan, baik di sekolah negeri maupun di sekolah swasta. Di Kota Metro terdapat tiga

sekolah negeri untuk jenjang Sekolah Menengah Kejuruan, yaitu; SMK Negeri 1 Metro, SMK Negeri 2 Metro dan SMK Negeri 3 Metro. SMK Negeri 1 Metro termasuk dalam kelompok Bisnis dan Manajemen dengan jumlah tenaga pengajar sebanyak 70 guru, SMK Negeri 2 Metro termasuk dalam kelompok pertanian dengan jumlah tenaga pengajar sebanyak 91 guru, sedangkan SMK Negeri 3 Metro termasuk dalam kelompok Teknologi dengan jumlah tenaga pengajar sebanyak 74 guru. Dari 70 guru di SMK Negeri 1 Metro yang telah memiliki sertifikat profesi sebanyak 55 guru, di SMK Negeri 2 Metro yang telah memiliki sertifikat profesi sebanyak 60 guru, sedangkan di SMK Negeri 3 Metro jumlah guru yang telah memiliki sertifikat profesi sebanyak 44 guru. Dengan demikian jumlah total guru di SMK Negeri Kota Metro yang dinyatakan profesional dengan indikator memiliki sertifikat profesisebanyak 159 guru. Pada pelaksanaan Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2012 bagi guru SMK yang telah memiliki sertifikat profesi dan mensyaratkan skor minimal untuk dapat dinyatakan lulus peserta ujian harus mendapatkan skor minimal sebesar 70. Hasil perolehan tes menunjukkan di SMK Negeri 1 Metro terdapat 2 peserta yang dinyatakan lulus, di SMK negeri 2 Metro terdapat 3 peserta yang dinyatakan lulus, dan di SMK Negeri 3 Metro terdapat 3 peserta yang dinyatakan lulus. Secara keseluruhan jumlah peserta UKG bagi guru bersertifikasi tingkat SMK Kota metro adalah sebanyak 159 guru dan yang dinyatakan lulus sebanyak 8 guru atau sebesar 0,05% dari jumlah peserta. Adapun tujuan diselenggarakannya UKG bagi guru bersertifikasi adalah untuk; (1) untuk pemetaan kompetensi guru (kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional), (2) untuk melaksanakan program pembinaan dan pengembangan profesi guru dalam bentuk kegiatan



pengembangan keprofesian berkelanjutan, (3) sebagai *entry point* PLPG, dan (4) sebagai alat kontrol penilaian kinerja guru. Dengan hasil UKG guru SMK bersertifikasi profesi Kota Metro tahun 2012 yang mencatat 0,05% yang dinyatakan lulus, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja guru di SMK Negeri Kota Metro masih rendah. Secara lengkap data guru bersertifikasi profesi dan guru yang telah lulus UKG tersaji dalam tabel berikut;

Tabel 1.1 Guru yang Bersertifikat Profesi dan Lulus UKG

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Kriteria	Jumlah	Prosentase (%)
1	SMK Negeri 1 Metro	70	1. Memiliki Sertifikat Pendidik 2. Lulus UKG	55 2	79 0,04
2	SMK Negeri 2 Metro	91	1. Memiliki Sertifikat Pendidik 2. Lulus UKG	60 3	66 0,05
3	SMK Negeri 3 Metro	74	1. Memiliki Sertifikat Pendidik 2. Lulus UKG	44 3	59 0,07

Sumber : Dinas DIKBUDPORA Kota Metro tahun 2012

Selanjutnya dari data empiris diperoleh kondisi sekolah sebagai berikut; (1) dalam hal kepemimpinan, kepala sekolah SMK negeri di Kota Metro lebih cenderung melihat kesiapan dan kemampuan stafnya untuk menerima tugas yang akan diberikan. Salah satu alasan yang menjadi pertimbangan kepala sekolah menggunakan pendekatan ini adalah kepala sekolah menginginkan setiap tugas yang didelegasikan pada stafnya dapat terlaksana dengan baik dan hasilnya sesuai dengan yang diharapkan, (2) dari hasil supervisi pengawas SMK yang telah dilakukan diperoleh informasi sebagian guru SMK negeri di kota metro masih belum lengkap perangkat pembelajarannya seperti Silabus dan Rencana

Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), sebagian guru masih ada yang datang dan pulang mengajar yang belum sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, dan masih sedikit guru yang mau melakukan penelitian tindakan kelas sebagai upaya memperbaiki proses pembelajaran yang telah berlangsung. Hal ini menunjukkan sebagian guru SMK negeri di Kota Metro belum mempunyai motivasi kerja yang kuat untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab seorang guru, (3) Sebagian guru SMK Negeri di Kota Metro mengaku belum faham betul dengan visi dan misi yang dicanangkan oleh sekolah, sering tidak mengikuti rapat koordinasi yang dilakukan oleh sekolah dengan berbagai alasan dan sering tidak hadir dalam kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan oleh sekolah. Hal ini menunjukkan sebagian guru SMK Negeri di Kota Metro merasa iklim sekolah masih belum kondusif seperti yang diharapkan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, iklim sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru di SMK Negeri Kota Metro merupakan variabel-variabel yang menarik untuk dikaji melalui penelitian ini.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1.2.1 Kinerja guru SMK Negeri Kota Metro belum memuaskan dan belum sesuai dengan harapan yang ditandai dengan rendahnya jumlah guru yang lulus UKG.
- 1.2.2 Belum semua guru mempersiapkan perangkat pembelajaran dengan baik
- 1.2.3 Sarana dan prasarana sekolah yang belum mencukupi
- 1.2.4 Iklim organisasi SMK Negeri Kota Metro masih belum kondusif
- 1.2.5 Motivasi kerja sebagian guru SMK Negeri Kota metro masih rendah

- 1.2.6 Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri Kota cenderung melihat kesiapan dan kemampuan bawahan

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah terlihat bahwa permasalahan yang terjadi sangat luas. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa tidak semua permasalahan yang terjadi mampu diselesaikan dengan satu penelitian. Hal ini dikarenakan berbagai keterbatasan yang ada baik keterbatasan tenaga, waktu dan biaya. Adanya berbagai keterbatasan tersebut penelitian ini dibatasi pada masalah: 1) kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, 2) gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, 3) iklim sekolah, dan 4) motivasi kerja guru.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

- 1.4.1 Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro.
- 1.4.2 Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro
- 1.4.3 Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro
- 1.4.4 Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Berpedoman pada perumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis;

- 1.5.1 Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri Kota Metro.
- 1.5.2 Pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri Kota Metro
- 1.5.3 Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di SMK Negeri Kota Metro
- 1.5.4 Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, iklim sekolah, motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMK Negeri Kota Metro

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian terdiri dari manfaat teoritis yang berdasarkan pertimbangan kontekstual dan konseptual serta manfaat praktis digunakan untuk perbaikan bagi sekolah bersangkutan. Manfaat penelitian dijelaskan sebagai berikut;

### **1.6.1 Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengayaan dan pengembangan konsep-konsep manajemen pendidikan yang berhubungan dengan perilaku individu dalam organisasi pendidikan yaitu gaya kepemimpinan situasional, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja guru.

## **1.6.2 Manfaat praktis**

Manfaat penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memiliki manfaat sebagai berikut;

### **1.6.2.1 Bagi Guru**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi para guru untuk meningkatkan kinerjanya melalui pemeliharaan atau peningkatan iklim organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah

### **1.6.2.2 Bagi kepala sekolah**

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh para pemimpin organisasi sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan gaya kepemimpinan dan dapat memberikan acuan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia, melalui upaya yang bertujuan meningkatkan kinerja guru.

### **1.6.2.3 Bagi Dinas Pendidikan**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan oleh pemangku jabatan terkait di Dinas Pendidikan untuk dapat merancang berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kepala sekolah yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat meningkatkan kinerja guru.

### **1.6.2.4 Bagi Peneliti**

Bagi para peneliti, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya, baik dibidang yang sama maupun bidang lainnya dengan cakupan yang lebih luas, khususnya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

### **1.7.1 Kajian Ilmu**

Penelitian ini merupakan bagian dari ilmu manajemen pendidikan khususnya manajemen sumber daya manusia, dan organisasi pendidikan yakni mengkaji perilaku individu guru dalam organisasi pendidikan

### **1.7.2 Obyek Penelitian**

Penelitian ini obyeknya adalah kinerja guru sebagai variabel terikatnya, gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja sebagai variabel bebas.

### **1.7.3 Subyek Penelitian**

Subyek pada penelitian ini adalah seluruh guru di SMK Negeri Kota Metro yang berjumlah 235 guru.

### **1.7.4 Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri Kota Metro yang berada di wilayah Kecamatan Metro Timur Kota Metro. Penelitian ini dilakukan mulai bulan September 2013 sampai dengan bulan Januari 2014.

