

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

COVID-19 memengaruhi semua sektor kehidupan yang secara langsung berkontribusi pada ekonomi dan pembangunan negara, dan mendorong ke dalam krisis global. Bidang pendidikan merupakan salah satu yang paling terdampak (Haroon & Rizvi, 2020). Penyebaran pandemic COVID-19 yang cepat mengakibatkan organisasi pendidikan harus beradaptasi dengan cepat karena banyaknya perubahan yang terjadi. Kondisi pandemic mengakibatkan sekolah harus menetapkan lockdown untuk membatasi penyebaran sehingga menyebabkan adanya gangguan sistem pendidikan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Negara harus menutup sekolah, universitas maupun lembaga pendidikan lainnya. Namun, pembelajaran yang harus tetap dilaksanakan mengakibatkan sekolah banyak melakukan adaptasi dengan kondisi yang terbatas. Karena adanya peralihan sistem pendidikan, guru menghadapi banyak tantangan dan masalah. Guru harus memperluas cakupan pekerjaan untuk meningkatkan kompetensi dalam menggunakan alat, platform teknis yang berbeda dan memperluas konten instruksional untuk dapat mengajari peserta didik dengan tepat dan efektif (Li, 2021). Pandemic mengakibatkan guru menghadapi gangguan psikologis (Li, 2021; Ozamiz-Etxebarria et al., 2021; Santamaría et al., 2021). Penelitian lain menemukan bahwa pembelajaran *online* yang diakibatkan oleh pandemic COVID yang dipaksakan menurunkan motivasi guru (Li, 2021; Moorhouse & Kohnke, 2021; Rasmitadila et al., 2020). Transisi pendidikan menjadi *online* dampak pandemic membawa perubahan pendidikan yang merugikan bagi peserta didik maupun guru di semua jenjang. Efek yang ditimbulkan juga berbeda berdasarkan usia, kedewasaan dan kelas ekonomi sosial.

Wawancara dilakukan kepada salah satu guru MAN Kota Bandung diketahui bahwa terdapat adanya perbedaan yang dirasakan ketika masa sebelum pandemi, masa pandemi dan pasca pandemi. Sebelum pandemi motivasi kerja dan kinerja guru sangat tinggi hal tersebut terlihat dari banyaknya inovasi pembelajaran yang dilakukan oleh setiap guru dalam mengajar, sedangkan pada saat pandemi, interaksi dan metode yang dapat dilakukan kurang variatif seperti biasanya. Guru harus mencari cara dan metode mengajar yang lain untuk memastikan

pembelajarannya dapat diterima dengan baik, oleh setiap peserta didik. Dalam upaya pencarian tersebut tak jarang guru menemukan kendala. Guru yang memiliki motivasi mengajar akan terus berupaya dan mengupgrade dirinya dalam upaya penyesuaian dengan kebutuhan zaman, namun ternyata tidak semua guru mengalami hal yang sama. Terdapat beberapa guru menghadapi kendala dalam melakukan pembelajaran. Pembelajaran dilakukan oleh guru dengan keterbatasan dan pemberian nilai terkadang dilakukan secara tidak objektif, tidak sesuai dengan realitas yang terjadi. Pasca pandemik motivasi dan kinerja guru mulai bangkit kembali meskipun dengan kondisi peserta didik yang berubah. Guru mulai merangkul peserta didik yang awalnya sulit belajar dengan cara memodifikasi gaya pembelajarannya sedemikian rupa sehingga dapat diterima peserta didik. Sampai sekarang, upaya perbaikan dan pendekatan antara Peserta didik dan Guru masih terus diupayakan. Berdasarkan pemaparan diketahui terdapat perbedaan antara motivasi kerja dan kinerja yang dimiliki Guru dimasa sebelum, ketika dan pasca pandemic berlangsung. Kepala sekolah sebagai pemimpin turut berperan dalam mengontrol kondisi tersebut.

Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor sentral yang dapat menunjang keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan pasca pandemi. Kepala Sekolah berperan secara strategis dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan (Alfian et al., 2019). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang sanggup bertahan meskipun dalam keterpurukan organisasi, ketika organisasi berada dalam titik terendah, pemimpin yang baik dapat memosisikan diri sebagai motivator untuk bangkit dan menjadi pelindung dari ketakutan anggotanya (Suryana, 2016). Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan *servant leadership* cenderung mengutamakan pemenuhan kebutuhan bawahan daripada memuaskan kebutuhan pribadi (Canavesi & Minelli, 2021). *Servant leadership* diakui sebagai gaya kepemimpinan yang memiliki filosofi dalam menangani masalah etika (Carter & Baghurst, 2014). Sebagai area penelitian yang berkembang, kepemimpinan yang melayani menghubungkan kepemimpinan dengan etika, kebajikan, dan moralitas (Lanctot & Irving, 2007). Sifat moral yang dimiliki pemimpin tidak hanya diperlukan untuk kebaikan masyarakat tetapi juga untuk keberhasilan organisasi secara berkelanjutan (Freeman et al., 2004; Gulati et al.,

2010; Padilla et al., 2007). Greenleaf, R. K., R. (1970) menggambarkan gaya kepemimpinan yang muncul dimana para pemimpin berfokus pada pertumbuhan dan perkembangan pribadi bawahan atau bawahan dengan memperlakukan secara etis. Greenleaf, R. K. (1970) mengemukakan pemimpin adalah pelayan yang dimulai dengan perasaan alami bahwa pemimpin ingin melayani terlebih dahulu sehingga kemudian menghadirkan aspirasi untuk memimpin. Pemimpin berfokus kepada: 1) apakah bawahan dapat bertumbuh secara pribadi? 2) apakah bawahan dapat lebih sehat, mandiri, bijaksana, bebas saat dilayani? serta 3) pengaruh apa yang akan didapatkan oleh bawahan? (Canavesi & Minelli, 2021).

*Servant leadership* tampaknya menjadi topik yang paling penting dan paling dibicarakan selama beberapa tahun terakhir, terutama karena pendekatan holistik dan fokus luas yang diadopsi dibandingkan dengan filosofi lain. Pemimpin dengan gaya *servant leadership* mengutamakan kebutuhan orang lain sehingga secara konsekuen mendorong hasil organisasi yang positif (Lapointe & Vandenberghe, 2018; Liu, 2019; Newman et al., 2017). Kepemimpinan yang melayani tidak hanya bersifat inspirasional tetapi juga mengandung perlindungan moral (Graham, 1991). *Servant leadership* berfungsi menyediakan mekanisme penting di tempat kerja untuk menjaga etika organisasi dan kinerja bawahan.

Penelitian dilakukan oleh Sugito et al., (2022) kepada 88 partisipan dan mengemukakan bahwa *servant leadership* memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru. Sutisna et al., (2021) dalam penelitiannya juga mengemukakan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan penelitian yang telah dipaparkan, diketahui bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja guru.

Eva et al., (2019) mengemukakan bahwa *servant leadership* dapat secara significant berkontribusi pada keberhasilan organisasi yang memiliki iklim berdasarkan layanan, etika dan hubungan kerja yang sehat. Sedangkan Canavesi & Minelli (2021) mengemukakan bahwa pendekatan *servant leadership* membutuhkan waktu karena hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan merupakan hubungan interpersonal kuat yang melibatkan dimensi emosional, relasional dan etis bawahan, dimana baik pemimpin maupun bawahan

memainkan peran penting dalam mempertahankan hubungan yang dibangun dari waktu ke waktu. Selain itu, gaya kepemimpinan *servant leadership* mungkin tidak cocok untuk semua organisasi terutama apabila organisasi memiliki hubungan yang cepat berubah dimana keputusan harus dibuat dengan cepat. Berdasarkan penelitian yang telah disebutkan, diketahui bahwa terdapat tantangan dalam menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership*, ditambah kondisi dewasa ini dimana Indonesia berada di fase pasca pandemi. Saat pandemi, kita harus melakukan perubahan secara signifikan dan kini kondisi berubah kembali sehingga adaptasi lingkungan masih diperlukan. Sehingga perlu tinjauan lebih lanjut untuk mengetahui hasil penelitian terkini.

Pendekatan *servant leadership* merupakan pendekatan yang sesuai diterapkan dalam pengelolaan organisasi pendidikan. Pendidikan dapat mengakibatkan bertambahnya pengetahuan, pemahaman maupun mengubah tingkah laku individu sehingga sesuai dengan kebutuhan. Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 menyatakan pendidikan nasional berfungsi sebagai alat dalam mengembangkan kemampuan, membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan memiliki tujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki akhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan memiliki tanggung jawab sebagai warga negara. Berdasarkan uraian diatas, diketahui bahwa variable *servant leadership* memiliki filosofi yang searah dengan pendidikan yaitu memfokuskan pada pendekatan etika agar hasil yang didapat optimal.

Pendidikan berkualitas dinilai dari sejauh mana Pendidikan dikatakan memiliki standar tinggi, memenuhi kebutuhan belajar dasar dan dapat memperkaya kehidupan dan pengalaman hidup peserta didik secara keseluruhan (Getange, 2016; Orodho et al., 2014). Kualitas pendidikan yang baik merupakan keharusan dimana dipandang efisien, focus pada peserta didik dan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam pendidikan. Pencapaian pendidikan yang berkualitas terletak pada pundak guru yang memiliki kinerja tinggi. Guru memiliki peran ganda dalam proses belajar peserta didik, yaitu melakukan transfer ilmu pengetahuan dan bertanggung jawab dalam mendorong potensi peserta didik, sehingga mereka harus

dapat mengembangkan alternatif dalam pembelajaran (Utomo, 2018). Guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang kompleks dalam pencapaian tujuan pendidikan. Guru dituntut untuk menampilkan pribadi yang dapat dijadikan sebagai panutan, tidak hanya mengenai penguasaan bidang pelajaran. Guru dituntut untuk selalu optimal dalam pelaksanaan tugasnya. Berdasarkan pemaparan tersebut diketahui bahwa guru memiliki peran penting sebagai pendidik, yaitu menumbuhkan dan membentuk karakter peserta didik. Dewasa ini, ditengah gempuran teknologi dan perkembangan zaman, tidak mudah untuk menjadi seorang teladan. Guru merupakan manusia biasa yang memiliki kebutuhan untuk bergaul secara sosial namun juga tetap hidup di tengah banyaknya dekadensi secara moral, sosial, budaya maupun ekonomi. Namun, pada saat yang sama guru harus memiliki karakter kuat sehingga tidak ada apapun yang dapat mengendalikannya.

Dinamika yang terjadi dewasa ini mengakibatkan terjadinya krisis yang dialami dalam dunia pendidikan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam organisasinya sangatlah penting dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Mukasabe (2004) mengemukakan bahwa *servant leadership* dikembangkan salah satunya untuk mengatasi krisis dimana kini terjadi penurunan rasa percaya bawahan terhadap keteladanan pemimpin. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki kecenderungan perilaku yang dapat mempengaruhi sikap bawahan. *Servant leadership* memiliki karakteristik pemimpin yang mendengarkan pendapat, dapat menyembuhkan rasa emosional, bijaksana, mengutamakan tindakan persuasif daripada otoritas posisional orang lain, berjiwa sosial, visioner dan dapat melayani (Barbuto & Wheeler, 2006). Pemimpin biasanya secara langsung menangani organisasi agar dapat membangun dan mendorong bawahan agar terus mengembangkan dirinya sehingga dapat membantu bawahan yang sedang kesulitan (Mira & Margaretha, 2012).

## 1.2 Rumusan Masalah

Secara umum, pertanyaan penelitian adalah seperti apa Kontribusi *Servant leadership* Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Pasca

Pandemi di MAN Kota Bandung. Rumusan masalah secara khusus dijabarkan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1.2.1 Bagaimana gambaran *servant leadership* Kepala Sekolah MAN Kota Bandung?
- 1.2.2 Bagaimana gambaran motivasi kerja Guru MAN Kota Bandung pasca pandemi?
- 1.2.3 Bagaimana gambaran kinerja Guru MAN Kota Bandung pasca pandemi?
- 1.2.4 Bagaimana Kontribusi *Servant leadership* Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru pasca pandemi di MAN Kota Bandung?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan kontribusi *servant leadership* Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja Guru pasca pandemi di MAN Kota Bandung. Tujuan khusus penelitian untuk mendeskripsikan kecenderungan.

- 1.3.1 *Servant leadership* Kepala Sekolah MAN Kota Bandung pasca pandemi.
- 1.3.2 Motivasi kerja Guru MAN Kota Bandung pasca pandemi.
- 1.3.3 Kinerja Guru MAN Kota Bandung pasca pandemi.
- 1.3.4 Kontribusi *Servant leadership* Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja Guru MAN Kota Bandung Pasca Pandemi.

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian diharapkan bermanfaat untuk memberikan kajian teoritis mengenai Kontribusi *servant leadership* Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja Guru MAN Kota Bandung Pasca Pandemi serta pengembangannya.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu alternatif sekolah dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja guru pasca pandemi di MAN Kota Bandung.