

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan tonggak utama dalam membentuk generasi penerus yang dapat menjawab tantangan zaman. Generasi penerus merupakan sumber daya manusia yang penting untuk perkembangan dan pembangunan negeri ke arah yang lebih baik dari sekarang. Pembentukan sumber daya manusia ini dimulai dari pendidikan yang dirancang secara terencana untuk mendapatkan kualitas sumber daya yang diinginkan. Terlaksananya pendidikan tidak terlepas dari peran pemerintah yang saat ini sangat gencar mencanangkan pembangunan dalam segala sektor. Pemerintah bersungguh-sungguh berupaya melakukan pembangunan di dunia pendidikan. Dibuktikan dengan banyaknya perubahan yang dilakukan, dengan harapan semakin baiknya pendidikan yang dilaksanakan di Indonesia, negeri yang kita cintai ini.

Dalam UUD 1945 pun diamanatkan kegiatan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Amanat ini kemudian dirancang dalam sebuah sistem yang dinamakan Sistem Pendidikan Nasional. Pendidikan menurut UU RI tentang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 1 disebutkan bahwa:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Dijelaskan juga dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Dalam mencapai tujuan pendidikan dibutuhkan peran sumber daya yang tidak hanya mampu mengajar tetapi juga mampu bekerja secara optimal. Karena

pendidikan merupakan suatu usaha yang mempersiapkan seseorang agar memiliki kemampuan dan dapat mengembangkannya untuk memecahkan suatu masalah.

Pemerintah mengupayakan secara maksimal agar mutu pendidikan di Indonesia dapat meningkat dengan melakukan kegiatan pengembangan kurikulum, diberikannya pendidikan dan latihan (diklat) untuk meningkatkan kompetensi guru, pengadaan buku sekolah, peningkatan dan perbaikan sarana prasarana sekolah dan meningkatkan manajemen sekolah (Suparno, 2007 hlm. 3). Tetapi sejauh ini, mutu pendidikan Indonesia belumlah menunjukkan hasil yang signifikan. Masih banyak permasalahan timbul disana-sini seperti pencapaian pendidikan yang tidak merata antara sekolah-sekolah di kota dan di daerah yang terpencil. Menurut Depdiknas dalam Suparno (2007, hlm. 4-5) terdapat tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia tidak mengalami peningkatan yang merata, yaitu:

1. Kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan *education production function* atau *input output analysis* tidak dilaksanakan secara konsisten. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua *input* yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut maka lembaga ini akan menghasilkan *output* yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bahwa *input* pendidikan seperti guru, buku, media pembelajaran dan sarana serta prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, mutu pendidikan (*output*) secara otomatis meningkat secara signifikan. Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak meningkat secara signifikan. Karena selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada *input* pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal proses pendidikan sangat menentukan *output* pendidikan.
2. Penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan tergantung pada birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan

kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Sekolah lebih merupakan subordinasi dari birokrasi atasnya sehingga mereka kehilangan kemandirian, keluwesan, motivasi, kreatif untuk mengembangkan dan memajukan sekolah. Kinerja sekolah menjadi kurang optimal baik mutu, efisien, inovasi, efektivitas, relevansi, maupun produktifitasnya.

3. Peran serta warga sekolah khususnya guru dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi guru sering diabaikan, padahal terjadi tidaknya perubahan di sekolah sangat tergantung pada guru. Dikenalkan pembaharuan apapun jika guru tidak berubah, maka tidak akan terjadi perubahan disekolah tersebut.

Pernyataan di atas didukung pula oleh Hamzah B. Uno (2012, hlm. 17-19) yang menyebutkan bahwa setidaknya terdapat sembilan kesalahan arah proses pendidikan, yaitu.

1. Keberhasilan pendidikan hanya diukur dari keunggulan ranah kognitif
2. Evaluasi pendidikan cenderung mengesampingkan pola berpikir (*convergen*);
3. Proses pendidikan berubah menjadi proses pengajaran;
4. Kemampuan menguasai pengetahuan tidak disertai dengan pembinaan kegemaran belajar;
5. Titel dan gelar menjadi target pendidikan yang tidak disertai tanggung jawab ilmiah yang mumpuni;
6. Materi pendidikan dan buku pelajaran yang ditulis tidak memiliki upaya untuk menyeimbangkan faktor praktik dan teori;
7. Penekanan tanggung jawab penyelenggaraan pendidikan hanya kepada pemerintah bukan kepada seluruh *stakeholders* pendidikan
8. Profesi guru terkesan menjadi profesi ilmiah;
9. Adanya problem nasional multidimensional yang melemahkan upaya pemerataan pendidikan.

Oleh karenanya, peran guru disini sangatlah penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Guru menempati posisi sentral dan strategis karena guru merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan dan terlibat langsung dalam proses belajar mengajar dalam memberikan pendidikan dan pemahaman mengenai ilmu yang di ajarkan kepada

siswa. Begitu strategisnya peran guru sehingga penentuan terselenggaranya pendidikan yang bemutu tertumpu padanya. Menurut Sudjana (2009, hlm. 1) bahwa “ada tiga variabel utama yang saling berkaitan dalam strategi pelaksanaan pendidikan sekolah. Ketiga variabel tersebut adalah kurikulum, guru dan pengajaran atau proses belajar mengajar”. Dengan guru yang berkompeten, profesional dan memiliki kepribadian yang baik akan tercipta kegiatan belajar yang berkualitas. Maka wajarlah apabila rendahnya kualitas pendidikan disangkakan pada guru, mengingat pentingnya peran guru sebagai ujung tombak pendidikan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang terefleksi dari kegiatan rutin yang dilakukan guru seperti mendesain pembelajaran, merencanakan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran hingga proses evaluasi hasil belajar. Sedangkan kualitas kinerja guru dapat diukur dari segi proses dan hasil. Dari segi proses, guru dikatakan berhasil apabila guru mampu mengikutsertakan siswa dalam proses belajar secara aktif baik fisik, mental ataupun sosialnya. Dari segi hasil, guru dikatakan berhasil apabila pembelajaran yang dilakukan dapat mengubah perilaku sebagian besar siswa dalam hal penguasaan dan pemahaman kompetensi dasar (Suparno, 2007, hlm.8).

Menurut Zamroni (2003:77) terdapat karakteristik kinerja guru yang membedakannya dengan pekerjaan profesional lain, yaitu:

- 1) Pekerjaan guru bersifat individualistis non kolaboratif, artinya dalam melaksanakan tugas pengajarannya memiliki tanggung jawab secara individual;
- 2) Pekerjaan guru dilakukan dalam ruang terisolir dan menyerap seluruh waktu;
- 3) Pekerjaan guru kemungkinan terjadinya kontak akademis antar guru rendah;
- 4) Pekerjaan guru jarang mendapat umpan balik;
- 5) Pekerjaan guru memerlukan waktu untuk mendukung waktu kerja di ruang kelas.

Dengan memperhatikan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa hakekat pekerjaan guru merupakan sebuah landasan yang sangat penting untuk pembinaan dan pengembangan kinerja guru kedepannya. Penilaian tingkat perkembangan

kinerja guru dilakukan dengan sebuah metode yang disebut Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilaksanakan dua kali dalam setahun. Berikut data hasil rekapitulasi penilaian kinerja guru di SMKN 11 Bandung pada tahun 2016.

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja Guru SMK Negeri 11 Bandung

Tahun	Persentase
2012	70,5
2013	70,5
2014	67,25
2015	67,75
2016	67,75

Sumber: Bidang Kepegawaian SMKN 11 Bandung (sudah diolah)

Hasil penilaian kinerja guru di SMKN 11 Bandung berada pada angka rata-rata sebesar 68,75%. Perubahan nilai kinerja pada tabel 1.1 tidak terlalu signifikan, pada tahun 2012 dan 2013 hasil penilaian kinerja sebesar 70,5%. Nilai tersebut turun 3,25 persen ditahun selanjutnya menjadi 67,25%, ditahun berikutnya terjadi sedikit peningkatan yaitu sebesar 0,5% menjadi 67,75% dan tidak mengalami perubahan pada tahun 2016. Berdasarkan informasi dari staf bidang kepegawaian SMK Negeri 11 Bandung, hasil penilaian kinerja guru harus memenuhi predikat nilai “BAIK” dengan rentang nilai 76-90 atau angka kredit tahunan yang mencapai 100%.

Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada gilirannya akan berpengaruh pula pada pencapaian tujuan pendidikan (Karweti, 2010, hlm. 78). Salah satu tujuan pendidikan di sekolah yaitu tercapainya kompetensi dasar oleh peserta didik yang tercermin dari perolehan nilai KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal). Maka jika upaya peningkatan kinerja guru tidak dilakukan, hal tersebut dapat berakibat pada hasil belajar siswa. Di

bawah ini ditampilkan perolehan nilai ujian akhir siswa pada semester ganjil sebagai berikut.

Tabel 1.2
Rekapitulasi Nilai Ujian Akhir Siswa
SMK Negeri 11 Bandung

No.	Tahun Ajaran	Rata-rata siswa yang belum memenuhi KKM
1.	2011/2012	33%
2.	2012/2013	35%
3.	2013/2014	38%
4.	2014/2015	37%
5.	2015/2016	36%

Sumber: Bidang Kurikulum SMK Negeri 11 Bandung

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi rata-rata siswa yang nilainya belum memenuhi KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal). Persentase terendah pada tahun ajaran 2011/2012 sebesar 33%, meningkat pada tahun selanjutnya sebesar 2% menjadi 35%, dan meningkat kembali sebesar 3% hingga menempati persentasi tertinggi rata-rata siswa yang nilainya belum memenuhi KKM sebesar 38%, terjadi penurunan sebesar 1% pada 2 tahun setelahnya dan pada tahun ajaran 2015/2016 persentase rata-rata siswa yang belum memenuhi KKM yaitu sebesar 36%.

Untuk dapat meningkatkan kinerja, guru harus diberikan arahan dan dorongan agar dapat bekerja lebih baik. Motivasi merupakan daya pendorong yang membuat guru memiliki keyakinan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dan pribadinya dan hal ini berdampak pada kinerja mengajar guru. Motivasi termasuk dalam faktor yang penting karena motivasi (Uno, 2009, hlm. 39) adalah apa yang membuat orang menyajikan kinerja yang baik.

Motivasi dapat dikatakan juga energi yang memberikan dorongan untuk melakukan sebuah tindakan yang didasari oleh tujuan. Tujuan disini merupakan motor penggerak utama dari timbulnya sebuah motivasi dalam diri seseorang. Motivasi biasanya timbul dari faktor internal individu, tetapi bisa juga dipengaruhi oleh lingkungan sekitar individu tersebut. Selain itu, dalam buku

karangan Samsuel tahun 1980 yang kemudian dikutip ulang oleh Suparno (2007, hlm. 10), menurut Satalaksana dkk terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kelompok diri dan kelompok situasional. Kelompok diri mencakup bakat, sifat, minat, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, motivasi dan sebagainya. Faktor situasional dibagi menjadi faktor fisik pekerjaan dan faktor sosial pekerjaan yang biasanya di atur sesuai dengan keinginan pimpinan suatu organisasi.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah hendaknya dapat memberikan arahan yang dapat mengarahkan bawahannya yaitu guru agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan pendapat Kurdi dan Azis (2006:133) yang menyatakan bahwa

Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan dan integrasi dalam situasi pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksana pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dalam menggerakkan pelaksanaan pendidikan, kepala sekolah harus juga mempunyai motivasi yang tinggi agar dapat memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan khususnya guru. Agar guru dapat bekerja dengan baik dan berkualitas dalam mencapai tujuan pembelajaran. Karena seorang pemimpin adalah figur panutan yang menjadi contoh bagi bawahannya. Sehingga peran motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah dirasa penting dalam peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai sejauh mana gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru dapat mempengaruhi tingkat kinerja guru. Inilah yang menarik peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 11 Bandung”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah rendahnya kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung. Hamzah B. Uno (2012, hlm.61) menyatakan bahwa

Dini Dwiyani, 2017

PENGARUH GAYA KEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU DI SMK NEGERI 11 BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Sejalan dengan Hamzah B. Uno, Wibowo (2007, hlm. 72) berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja, namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Kinerja dimaksudkan sebagai pelaksanaan tugas-tugas rutin dan tanggung jawab atas suatu pekerjaan. Hasil optimal dari tugas-tugas dan tanggung jawab itulah yang disebut dengan kinerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan Mangkunegara (2007, hlm. 67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja guru merupakan hasil pencapaian dari pelaksanaan tugas-tugas seperti merencanakan kegiatan belajar, proses mengajar hingga pada evaluasi hasil belajar siswa. Pencapaian hasil kerja tersebut dapat dikategorikan sebagai kinerja guru. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hamzah B. Uno (2012, hlm. 65) bahwa hasil yang dicapai secara optimal dari tugas mengajar merupakan kinerja seorang guru.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Yamin (2010, hlm. 43) faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah:

1. Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu tiap guru;
2. Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada guru;
3. Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah);
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja guru).

Dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dan merujuk pada data empirik yang telah ada, penulis menduga faktor determinan yang paling berpengaruh terhadap kinerja guru adalah faktor personal, dalam hal ini yaitu

motivasi kerja dan faktor kepemimpinan dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada guru.

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut: “Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja di SMK Negeri 11 Bandung tergolong masih rendah, dan menyebabkan kinerja guru menjadi tidak maksimal. Sebagai ujung tombak pendidikan, guru memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas lulusan. Sehingga hal ini perlu disoroti agar tidak memberikan dampak buruk terhadap kualitas lulusan SMK Negeri 11 Bandung.”

Berdasarkan pernyataan di atas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pernyataan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran efektivitas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMK Negeri 11 Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat motivasi kerja guru di SMK Negeri 11 Bandung?
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung?
4. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung?
5. Adakah pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMK Negeri 11 Bandung?
6. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah tentang perilaku organisasi dan berfokus pada gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Analisis tersebut diperlukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung.

Secara khusus tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan efektivitas gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMK Negeri 11 Bandung
2. Untuk mendeskripsikan tingkat motivasi kerja guru di SMK Negeri 11 Bandung
3. Untuk mendeskripsikan tingkat kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung
4. Untuk mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung
5. Untuk mendeskripsikan tingkat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung
6. Untuk mendeskripsikan tingkat pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Terdapat dua macam kegunaan dari penelitian ini, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis. Kegunaan teoritis adalah hasil dari penelitian ini akan memberikan sumbangan bagi ilmu perilaku organisasi, khususnya mengenai kinerja guru yang diakibatkan oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah. Sedangkan manfaat praktisnya adalah dapat dijadikan bahan informasi dan evaluasi terkait dengan adanya pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung. Disamping itu juga dapat sebagai bahan bagi pembaca atau pihak lain yang membutuhkan informasi dan data yang relevan dari hasil penelitian, khususnya mengenai gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.