

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Guru merupakan faktor sentral didalam sistem pembelajaran terutama dilingkungan sekolah. Peranan guru sangat penting dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sehingga dapat dipastikan bahwa disekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru. Dengan demikian bisa diartikan bahwa pendidikan yang baik dan unggul tetap akan bergantung pada kondisi mutu guru.

Selaras dengan Saondi & Suherman (2009, hlm.3) menyatakan “guru merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar. Namun demikian, posisi strategis guru untuk meningkatkan hasil mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan professional guru dan mutu kinerjanya”.

Keprofesionalan guru erat kaitannya dengan kinerja guru, menurut Uno, H., Dan Lamatenggo, N (2012, hlm. 71). “Kinerja guru adalah perilaku seseorang yang membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan”. Adapun indikator variabel kinerja guru menurut Uno, H., Dan Lamatenggo, N (2012, hlm. 71) meliputi : (a) kualitas kerja, (b) kecepatan/ketepatan guru, (c) inisiatif dalam kerja, (d) kemampuan kerja, (e) komunikasi.

Dengan demikian untuk mengukur kinerja guru dapat dikatakan optimal jika dilihat dari ke-5 indikator variabel kinerja guru yang sudah dilaksanakan dengan baik, ketika hal tersebut sudah dilaksanakan atau terealisasi maka pendidikan Indonesia semakin lama akan semakin maju. Namun pada realitanya, keinginan tersebut seakan sulit tercapai, dimana jika dilihat dari ke-5 indikator variabel kinerja guru masih terdapat ketidaksesuaian dengan tujuan

yang diharapkan, demikian pula halnya yang terjadi di SMK PGRI 2 Cimahi dimana kinerja guru masih dinilai belum optimal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada tanggal 21 Januari 2020, indikator variabel kinerja guru yang meliputi (a) kualitas kerja, (b) kecepatan/ketepatan guru, (c) inisiatif dalam kerja, (d) kemampuan kerja, (e) komunikasi belum dilaksanakan dengan baik oleh para guru di SMK PGRI 2 Cimahi. Berikut peneliti paparkan satu persatu indikator sesuai dengan kondisi lapangan.

Indikator yang pertama yaitu kualitas kerja meliputi perencanaan program pembelajaran yang tertuang pada RPP. Berdasarkan wawancara dengan pihak wakasek bidang kurikulum beliau menuturkan bahwa masih banyak guru yang kurang tepat dalam memilih metode yang diterapkan ketika melaksanakan pembelajaran sehingga dalam mengelola waktu tidak efisien dan tujuan pembelajaran sulit dicapai dan masih ada guru yang tidak tepat waktu dalam mengumpulkan kelengkapan administrasi salah satunya RPP.

Indikator yang kedua yaitu kecepatan/ketepatan guru meliputi penyelesaian program pengajaran sesuai dengan kalender akademik, berdasarkan hasil wawancara dengan wakasek bidang kurikulum masih terdapat guru yang belum tuntas dalam menyampaikan materi menjelang akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan UAS dan juga masih terdapat guru yang menyampaikan materi secara sekaligus karena dikejar oleh waktu, hal tersebut memang berkaitan dengan indikator pertama yaitu pembuatan RPP yang tidak dilaksanakan dengan baik.

Indikator yang ketiga yaitu inisiatif dalam kerja yang meliputi penggunaan media dan model pembelajaran yang variatif dan penggunaan berbagai inventaris sekolah dengan bijak, berdasarkan hasil observasi peneliti masih banyak guru yang kurang variatif dalam menggunakan media dan juga metode dalam pembelajaran. Hal tersebut tercermin pada buku paket yang menjadi jurus utama dalam menunjang kegiatan pembelajaran itupun jumlahnya terbatas

dan para murid tidak bisa membawanya pulang, dan juga powerpoint pun sangat jarang digunakan dalam menyampaikan materi ajar. Sehingga hal tersebut berimbas pada penggunaan metode pembelajaran yang dinilai *ortodoks* karena tidak mempertimbangkan daya tarik bagi peserta didik, hanya mengacu pada penyampaian materi dengan metode ceramah (*Teacher Centered*) yang menimbulkan komunikasi satu arah sehingga terjadi ketumpulan daya kritis dalam menanggapi suatu hal. Berkaitan dengan penggunaan inventaris sekolah dengan bijak berdasarkan hasil wawancara dengan wakasek bidang sarana dan prasarana, masih ada beberapa guru yang kurang berhati-hati dalam menggunakan inventaris sekolah dan pada akhirnya barang tersebut cepat sekali rusak.

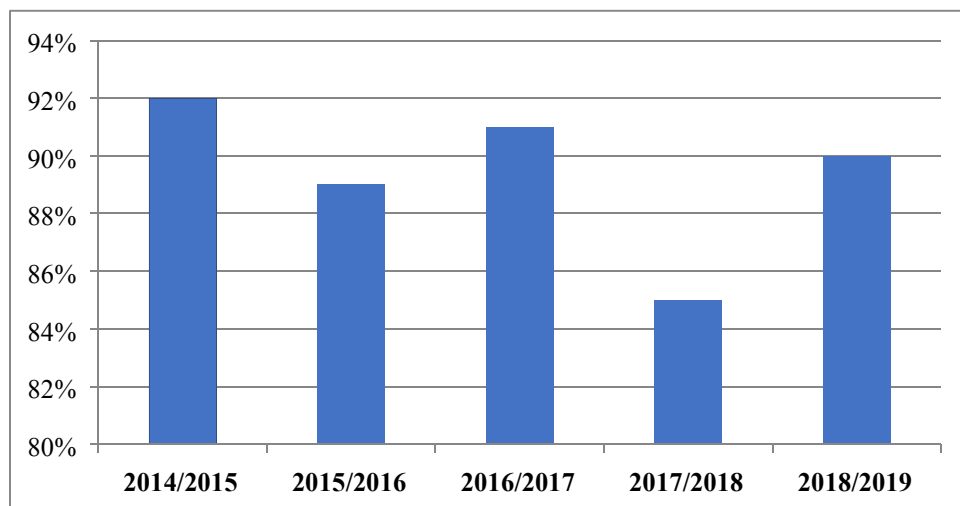
Indikator keempat yaitu kemampuan kerja yang meliputi kemampuan dalam memimpin kelas dan mengelola KBM dengan baik, berdasarkan hasil observasi peneliti walaupun pelaksanaan pembelajaran dinilai kondusif namun masih banyak peserta didik yang tidak memperhatikan dengan seksama, bahkan tidak sedikit peserta didik yang memilih untuk bermain handphone saat kegiatan pembelajaran berlangsung. Hal ini terjadi karena pada saat guru memberikan penjelasan hanya berkutat di daerah barisan depan kelas saja, sehingga barisan paling belakang kurang diberikan perhatian. Tidak jarang juga pada saat KBM selesai banyak siswa-siswi yang berdiskusi dengan beberapa guru mengenai tugas yang diberikannya karena kurang paham akan tugas yang diberikannya.

Indikator yang kelima/terakhir yaitu komunikasi yang meliputi komunikasi eksternal yaitu komunikasi dengan orang tua murid dan komunikasi internal yaitu penggunaan teknik dalam mengelola proses belajar mengajar. Berdasarkan wawancara dengan guru, guru hanya melakukan komunikasi pada saat pengambilan rapot saja, tidak ada pelaksanaan komunikasi secara intens untuk membahas perkembangan belajar peserta didik, kemudian untuk teknik komunikasi yang digunakan dalam proses belajar mengajar masih banyak guru yang tidak memberikan peluang bagi peserta didik untuk berpendapat karena

yang terjadi dalam pembelajaran komunikasi tersebut bersifat satu arah berupa penjelasan atau penyampaian materi dari guru saja.

Selain data dari hasil observasi dan wawancara, penulis mencantumkan data pendukung lainnya berupa data kehadiran guru, dan data rekapitulasi penilaian kinerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi sebagaimana dituangkan dalam gambar 1 dan tabel 1.

Salah satu kriteria kurangnya kinerja guru adalah kurangnya tanggung jawab. Sebagai tanggung jawab guru adalah memberikan pelayanan pendidikan dalam bentuk kehadiran guru dalam kegiatan belajar mengajar. Berikut ini gambar daftar hadir guru di SMK PGRI 2 Cimahi.



*Sumber: Tata Usaha SMK PGRI 2 Cimahi (Data sudah diolah)*

**Gambar 0.1**  
**Data Kehadiran Guru SMK PGRI 2 Cimahi**  
**Tahun Ajaran 2014/2015-2018/2019**

Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa kehadiran guru mengalami fluktuatif yang dimana keadaannya tidak stabil, yang menunjukkan gejala yang tidak tetap dan selalu berubah-ubah. Sehingga berdasarkan analisis data kehadiran guru di atas, dapat disimpulkan bahwa jumlah kehadiran yang paling tinggi terdapat pada tahun ajaran 2014/2015 sedangkan data kehadiran guru paling rendah

berada pada tahun ajaran 2017/2018. Ketidakhadiran guru di sekolah menunjukkan tingkat kinerja guru yang kurang optimal dikarenakan masih ada guru yang tidak masuk tanpa memberikan alasan yang jelas. Selain itu, kinerja guru dikatakan masih belum optimal dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja sebagai berikut:

**Tabel 0.1**  
**Rekapitulasi Penilaian Kinerja Guru di SMK PGRI 2 Cimahi**

No.	Uraian	Perencanaan Target (%)	Realisasi (%)				
			14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
1.	PERENCANAAN TUGAS						
	a. Pembuatan RPP	100	93	90	87	90	94
		100	85	87	87	90	85
	b. Penyelesaian RPP	100	85	82	80	75	65
	c. Evaluasi RPP						
2.	DISIPLIN KERJA						
	a. Kehadiran	100	92	89	91	85	90
	b. Presensi Piket	100	85	80	80	75	75
		100	85	80	80	70	65
	c. Ikut Serta Rapat						
3.	TANGGUNG JAWAB	100	75	80	70	70	75
4.	PRAKARSA	100	80	75	70	70	80
5.	KEPEMIMPINAN	100	80	85	90	90	85

*Sumber: Tata Usaha SMK PGRI 2 Cimahi. (Data sudah diolah)*

Berdasarkan tabel 1.1, maka dapat dijabarkan sebagai berikut.

### **1. Perencanaan Tugas**

Dalam aspek “Pembuatan RPP” presentase paling tinggi terjadi pada tahun ajaran 2018/2019 dan presentase paling rendah terjadi pada tahun 2016/2017.

Kemudian dalam aspek “Penyelesaian RPP” presentase paling tinggi terjadi pada tahun 2017/2018 dan presentase paling rendah terjadi pada tahun 2014/2015 dan 2018/2019

Dan yang terakhir dalam aspek “Evaluasi RPP” presentase paling tinggi terjadi pada tahun 2014/2015 dan presentase paling rendah terjadi pada tahun 2018/2019.

### **2. Disiplin Kerja**

Dalam aspek “Kehadiran” presentase paling tinggi terjadi pada tahun 2014/2015 dan presentase paling rendah terjadi pada tahun 2017/2018.

Kemudian dalam aspek “Presensi Piket” presentase paling tinggi terjadi pada tahun 2014/2015 dan presentase paling rendah terjadi pada tahun 2017/2018 dan 2018/2019.

Dan yang terakhir dalam aspek “Ikut Serta Rapat” presentase paling tinggi terjadi pada tahun 2014/2015 dan presentase paling rendah terjadi pada tahun 2018/2019.

### **3. Tanggung Jawab**

Jadi, dalam aspek “Tanggung Jawab” presentase paling tinggi terjadi pada tahun 2015/2016 dan presentase paling rendah terjadi pada tahun 2016/2017 dan 2017/2018.

### **4. Prakarsa**

Jadi, dalam aspek “Prakarsa” presentase paling tinggi terjadi pada tahun 2014/2015 dan 2018/2019 dan presentase paling rendah terjadi pada tahun 2016/2017 dan 2017/2018.

## 5. Kepemimpinan

Jadi, dalam aspek “Kepemimpinan” presentase paling tinggi terjadi pada tahun 2016/2017 dan 2017/2018 dan presentase paling rendah terjadi pada tahun 2014/2015.

Fenomena yang terjadi di SMK PGRI 2 Cimahi yaitu pencapaian kinerja guru dalam realisasinya belum sesuai dengan target yang direncanakan hal itu terlihat dalam tabel 1.1. disamping itu juga, fenomena yang terjadi dilapangan masih ada guru yang kurang tepat dalam memilih metode pembelajaran dan tidak tepat waktu dalam mengerjakan RPP serta masih ada guru yang belum mampu memimpin kelas dan mengelola KBM dengan baik.

Tinggi atau rendahnya kinerja guru dapat disebabkan oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja para guru ialah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah tersebut. Hal ini dikarenakan seorang pemimpin bertugas untuk menggerakkan bawahannya dalam upaya meningkatkan kinerja para bawahannya agar lebih baik dan mengalami peningkatan. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007, hlm.74) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah :

1. *Personal Factor* : ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership Factor* : ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team Factor* : ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System Factor* : ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situasional Factor* : ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Bass dalam Yukl (2010, hlm. 313) Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awal mereka harapkan. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil –hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Adapun faktor lain yang berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja guru adalah sistem penilaian kinerja. Efektif atau tidak sebuah penilaian kinerja, tentu dilihat dari sistem penilaian kinerja tersebut.

Veithzal Rivai (2009, hlm. 549) menyatakan penilaian kinerja sebagai berikut : “penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidahadiran.

Dari banyaknya sistem, Penilaian Kinerja Guru (PKG) adalah sistem yang sedang dijalankan kepada guru saat ini. Sebab itu, sistem penilaian kinerja yang sedang dijalankan ini harus efektif. Dan apabila sistem penilaian dilakukan secara tepat dan akurat maka dapat diketahui gejala-gejala apa saja yang menjadi masalah kurangnya mutu pengajaran guru.

Untuk itu masalah kinerja guru ini merupakan aspek penting dalam pendidikan untuk diteliti. Faktor gaya kepemimpinan transformasional dan sistem penilaian kinerja merupakan dua faktor menarik untuk dikaji lebih dalam, kaitannya dengan kinerja guru, sehingga penulis tertarik mengambil judul ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah dan Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Guru di SMK PGRI 2 Cimahi”***.



## 1.2 Identifikasi Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah kinerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi. Merujuk kepada definisi kinerja dan faktor yang mempengaruhi kinerja guru menurut para ahli di atas, maka sehubungan dengan keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan serta berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti dan merujuk pada data empirik yang telah ada, maka penulis memfokuskan penelitian ini pada dua faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu mengenai gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan sistem penilaian kinerja di SMK PGRI 2 Cimahi.

Guru-guru di SMK PGRI 2 Cimahi menyatakan bahwa kepala sekolah yang sekarang menjabat lebih terarah karena mempunyai visi dan misi yang jelas sehingga satu persatu tujuan dari visi dan misi tersebut tercapai. Disamping itu hampir setiap hari beliau memberikan motivasi dan selalu menginspirasi para guru-guru dengan cara mengkomunikasi ekspektasi yang tinggi dari bawahannya dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana. Dan beliau juga tak jarang selalu memberikan perhatian lebih kepada bawahannya, seperti memperlakukan guru-guru sebagai pribadi yang utuh serta mempertimbangkan juga kebutuhan dari bawahannya. Guru-guru di SMK PGRI 2 Cimahi sangat senang sekali dengan sifat dan karakter kepala sekolah (pemimpin) yang menjabat sekarang sehingga mereka begitu segan terhadap beliau.

Dari hasil wawancara di atas yaitu dengan beberapa guru di SMK PGRI 2 Cimahi dan tidak lupa juga untuk mewawancarai kepala sekolah tentang bagaimana cara beliau memimpin dan gaya kepemimpinan apa yang beliau pakai. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah hampir semua cara, sifat dan karakter yang beliau terapkan terhadap sekolah dan tenaga pendidikan di SMK PGRI 2 Cimahi mengarah pada gaya kepemimpinan transformasional. Maka dari itu penulis menyimpulkan bahwa kepala sekolah di SMK PGRI 2

Cimahi memakai gaya kepemimpinan transformasional dalam memimpin sekolah tersebut.

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut: “ Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Sistem Penilaian Kinerja di SMK PGRI 2 Cimahi masih rendah, sehingga kinerja guru khususnya dalam mengajar menjadi rendah. Hal ini menyebabkan mutu pendidikan menjadi tidak maksimal mengingat guru sebagai kunci penting keberhasilan kualitas lulusan sekolah, sehingga apabila tidak ditanggulangi, maka akan berdampak kepada kualitas lulusan SMK PGRI 2 Cimahi”.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan indentifikasi masalah diatas, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran efektivitas gaya kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah di SMK PGRI 2 Cimahi?
2. Bagaimana gambaran efektivitas sistem penilaian kinerja di SMK PGRI 2 Cimahi ?
3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi?
4. Adakah pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap tingkat kinerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi ?
5. Adakah pengaruh efektivitas sistem penilaian kinerja terhadap tingkat kinerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi ?
6. Adakah pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan efektivitas sistem penilaian kinerja terhadap tingkat kinerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi?

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pengembangan teori, konsep-konsep ilmiah dan referensi dalam masalah kinerja guru.

### **Manfaat Praktis**

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan bagi sekolah baik swasta maupun pemerintah dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru melalui analisa efektif tidaknya gaya kepemimpinan transformasional dan sistem penilaian kinerja yang diterapkan.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran kepada pihak sekolah SMK PGRI 2 Cimahi tentang bagaimana cara meningkatkan kinerja guru.
- c. Menambah pengetahuan dan informasi khususnya bagi penulis dan bagi pihak – pihak lainnya.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran efektivitas gaya kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah di SMK PGRI 2 Cimahi.
2. Untuk mengetahui gambaran efektivitas sistem penilaian kinerja di SMK PGRI 2 Cimahi.
3. Untuk mengetahui gambaran tingkat kinerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi.
4. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap tingkat kinerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi.
5. Untuk mengetahui pengaruh gambaran efektivitas sistem penilaian kinerja terhadap tingkat kinerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi.
6. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan gambaran efektivitas sistem penilaian kinerja terhadap tingkat kinerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi.