BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam dunia pendidikan, khususnya sekolah, guru merupakan elemen paling penting. Semua hal yang berkaitan dengan pendidikan, mulai dari kurikulum pendidikan, biaya pendidikan, sarana dan prasarana pendidikan, serta beberapa hal lain akan menjadi tidak berarti jika interaksi guru dan peserta didik tidak berjalan dengan baik. Bagaimanapun juga, interaksi yang baik antara guru dan peserta didik ini merupakan esensi dari sebuah pendidikan.

Peran dan tugas guru dalam dunia pendidikan sangatlah vital, sehingga banyak diantara pakar pendidikan yang menilai bahwa perubahan kualitas pendidikan hanya akan dapat tercapai apabila kualitas gurunya ditingkatkan. Namun sayang, saat ini masih sangat sulit untuk mengetahui realita tentang seberapa berkualitasnya kinerja seorang guru.

Untuk mendapatkan data penilaian terkait performa guru di hadapan peserta didik tidaklah mudah. Bahkan, seorang kepala sekolah dan pengawas yang notebene kerap melakukan penilaian kinerja pun hampir tidak pernah mendapatkan hasil yang benar-benar akurat.

Kinerja guru merupakan salah satu penentu tinggi rendahnya kualitas pendidikan. Pendidikan dinyatakan berkualitas apabila kinerja guru mengacu pada visi, misi, tujuan, sasaran, dan target pendidikan yang disusun untuk menjawab

berbagai persoalan dengan mengerakkan seluruh potensi sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan.

Untuk dapat menggerakkan dan mengarahkan kinerja sumber daya manusia mencapai visi, misi, tujuan, sasaran dan target dalam suatu organisasi atau institusi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting, dan itu bukan merupakan hal yang mudah, sebab pemimpin harus mampu memahami perilaku bawahan yang berbeda-beda. Menurut Timpe (1999:31) identitas yang akurat tentang penyebab-penyebab seseorang bekerja adalah sesuatu yang fundamental bagi pengawasan yang baik, serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam strategi-strategi perbaikan kinerja. Sehingga dengan adanya informasi yang akurat tersebut, bawahan dapat diarahkan sesuai dengan identitasnya sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien.

Dengan kata lain, dikatakan bahwa sukses atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi, dalam hal ini institusi sekolah, ditentukan juga dari kualitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Covey dalam Shad (2014) mengatakan bahwa "*90 percent of all leadership failures are character failures*". Sembilan puluh persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter. Pemimpin bukan hanya seorang manajer, tetapi juga seorang pembangun mental, moral, dan spirit dari orang-orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin semestinya juga tidak hanya menggunakan aturan tertulis, tetapi juga sikap, perilaku,

tindakan, dan keteladanan dalam melakukan agenda transformasi kearah yang lebih baik.

Gibson, dkk (1996:218) menyatakan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Kepemimpinan tranformasional bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan.

Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang kepala sekolah adalah manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka macam karakter dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas kinerja guru ini tidak bisa dipandang mudah. Kemauan dan keteguhan hati seorang kepala sekolah dalam memegang prinsip yang benar merupakan suatu sarana untuk mencapai prestasi sekolah yang dipimpin. Ini merupakan tugas bagi seorang pemimpin untuk dapat menilai, memilih, memanfaatkan dan menempatkan tiap fungsi individu secara tepat. Hal ini berarti agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai serta berjalan dengan baik, maka para guru harus diarahkan dengan benar agar kinerjanya dapat meningkat.

Setiap pemimpin pasti memiliki visi dan misi tertentu yang kemudian disebarkan ke bawahannya lalu menjadi suatu kebiasaan-kebiasaan dan pada akhirnya hal ini akan membentuk suatu budaya dalam organisasi. Sehingga, salah satu faktor

lain yang mempengaruhi kinerja guru dan menarik untuk diteliti adalah budaya organisasi, yang merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali pembentuk sikap serta perilaku guru. Budaya organisasi diperlukan untuk menyatukan tiap-tiap individu dalam organisasi. Tanpa adanya budaya organisasi, seorang guru cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas secara baik dan berkoordinasi dengan guru lainnya, karena kurang jelasnya kesepakatan dan tidak ada komitmen yang tegas.

Perbedaan latar belakang sosial akan diikuti oleh perbedaan nilai-nilai yang dianut tiap-tiap individu. Tanpa adanya faktor penyatu, maka pemimpin akan mengalami kesulitan untuk mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Budaya organisasi sebagai pendorong kinerja guru merupakan faktor penting agar dapat menjalankan tugas secara optimal. Budaya organisasi juga dapat membantu mengarahkan kinerja guru, karena dapat menciptakan suatu koordinasi dan membangun kepercayaan antar individu serta tingkat motivasi yang luar biasa bagi guru untuk mengeluarkan potensi kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban menangani peserta didiknya.

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi di lembaga pendidikan, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para guru membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi prinsip, nilai-nilai, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, inovasi, perilaku pemimpin, orientasi tim kerja, dimana karakteristik-karakteristik

tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau institusi mereka. Persepsi guru terhadap budaya organisasinya menjadi dasar guru dalam berperilaku dan bersikap. Dari persepsi tersebut kemudian memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik budaya organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja mereka.

Untuk mengetahui seberapa baik kinerja guru apakah telah sesuai dengan budaya organisasi maka perlu diadakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja menurut Gary Dessler dalam Sedarmayanti (2007:260) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah prosedur apa saja yang meliputi penetapan standar kerja, penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar kerja, memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus bekerja lebih giat.

Tujuan dari program penilaian kinerja tersebut yaitu mendorong atau menolong pemimpin untuk mengamati bawahannya secara lebih dekat untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik. Memotivasi para guru dengan memberikan umpan balik tentang bagaimana cara mereka mengajar. Memberikan dukungan untuk pembuatan keputusan bagi pimpinan yang berhubungan dengan peningkatan, pemindahan serta pemecahan masalah.

Sistem penilaian kinerja guru yang baik dapat digunakan sebagai alat untuk mengungkapkan pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi, sehingga dari penilaian tersebut dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja guru.

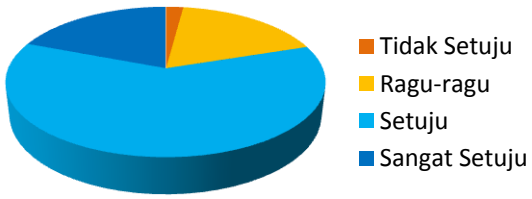
Adapun penelitian ini diajukan dengan beberapa alasan-alasan. *Pertama*, dari survey awal yang dilakukan kepada 30 responden terhadap variabel kinerja guru pada penelitian ini diukur melalui 8 indikator kinerja. Hasil tanggapan responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Guru

No	Indikator	Tanggapan Responden									
		STS		TS		RG		S		SS	
		1		2		3		4		5	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	*Quality of Work*	0	0,0	0	0,0	4	13,3	18	60,0	8	26,7
2	*Quantity of Work*	0	0,0	3	10,0	10	33,3	14	46,7	3	10,0
3	*Job Knowledege*	0	0,0	0	0,0	8	26,7	16	53,3	6	20,0
4	*Creativeness*	0	0,0	0	0,0	3	10,0	21	70,0	6	20,0
5	*Cooperation*	0	0,0	0	0,0	4	13,3	23	76,7	3	10,0
6	*Dependability*	0	0,0	0	0,0	6	20,0	18	60,0	6	20,0
7	*Initiative*	0	0,0	2	20,0	4	13,3	16	53,3	8	26,7
8	*Personal Qualities*	0	0,0	0	0,0	4	13,3	20	66,7	6	20,0
	Total	**0**	**0,0**	**5**	**2,1**	**43**	**17,9**	**146**	**60,8**	**46**	**19,2**

Sumber: data primer yang diolah

Tanggapan respoden sebagaimana pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa dari total 8 pernyataan sesuai indikator kinerja, sebanyak 60,8% responden menyatakan setuju, 19,2% menyatakan sangat setuju, 17,9% menyatakan ragu-ragu, dan hanya 2,1% yang menyatakan tidak setuju.



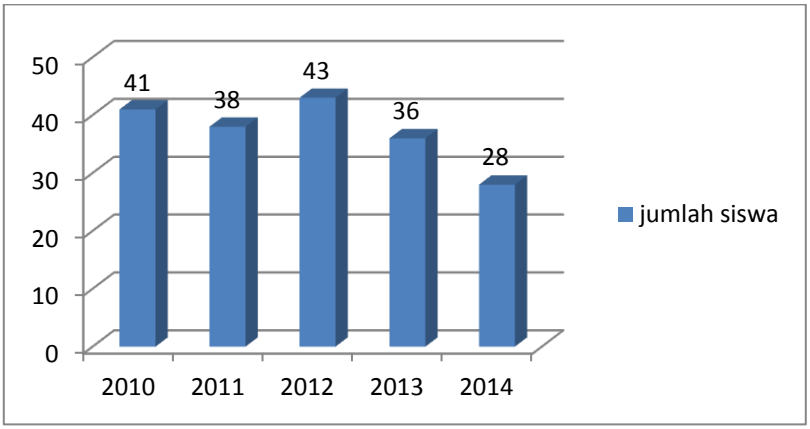
Gambar 1.1
Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Guru

Dilihat dari cukup besarnya persentase responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan, mengindikasikan bahwa guru di SMA PGII 1 Bandung sebagian

besar merasa kinerja mereka sudah baik terkait dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, wawasan, kreatifitas, kerjasama tim, kehandalan, inisiatif, dan kepribadian mereka. Akan tetapi penilaian kinerja terhadap diri sendiri seringkali kurang obyektif.

Dari hasil wawancara dengan Wakasek Kesiswaan di SMA PGII 1 Bandung, peneliti menemukan informasi bahwa dalam 3 tahun terakhir terjadi penurunan jumlah siswa yang lolos Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) atau siswa yang diterima di PTN melalui jalur undangan dan diseleksi berdasarkan prestasi akademik siswa selama proses belajar di sekolah. Hal ini mengindikasikan bahwa penilaian kerja guru tadi perlu diteliti lagi lebih lanjut.

Gambar 1.2
Jumlah siswa SMA PGII 1 Bandung yang lolos SNMPTN



Sumber: data primer yang diolah

Kedua, penelitian ini dilakukan di lingkungan SMA PGII (Persatuan Guru Islam Indonesia) 1 Bandung, menarik untuk diteliti, alasannya karena peneliti menduga adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang memiliki visi dan obsesi untuk membentuk dan melahirkan siswa yang berkarakter dan berakhlak mulia (Islami) dalam menghadapi tantangan kehidupan ke depan yang

kian dituntut memiliki keteguhan nilai-nilai, ketangguhan mental, karakter unggul serta pengetahuan dan skill yang mumpuni. Sehingga menuntut para guru untuk meningkatkan kinerja pendidikan yang ideal dan harus mampu mensinergikan serta mengembangkan kemampuan IQ, EQ, dan SQ peserta didiknya.

Menurut O'Leary (2001), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan terhadap bawahan agar dapat berpikir lebih positif dan berbuat lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan untuk meningkatkan kinerja.

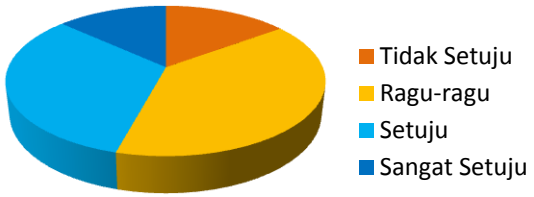
Dari survey awal yang dilakukan kepada 30 responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada penelitian ini diukur melalui 4 indikator. Hasil tanggapan responden sebagai berikut:

Tabel 1.2
Tanggapan Responden Mengenai
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

No	Indikator	Tanggapan Responden									
		STS		TS		RG		S		SS	
		1		2		3		4		5	
		F	%	f	%	F	%	F	%	f	%
1	*Idealized-influence*	0	0,0	5	16,7	13	43,3	10	33,3	2	6,7
2	*Intellectual-stimulation*	0	0,0	3	10,0	10	33,3	12	40,0	5	16,7
3	*Inspirational-motivation*	0	0,0	6	20,0	12	40,0	9	30,0	3	10,0
4	*Individual-consideration*	0	0,0	4	13,3	12	40,0	8	26,7	6	20,0
	Total	**0**	**0,0**	**18**	**15,0**	**47**	**39,2**	**39**	**32,5**	**16**	**13,3**

Sumber: data primer yang diolah

Tanggapan respoden sebagaimana pada Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa dari total 4 pernyataan sesuai indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah, sebanyak 15% responden menyatakan tidak setuju, 39,2% menyatakan ragu-ragu, 32,5% menyatakan setuju, dan 13,3% menyatakan sangat setuju.



Gambar 1.3
Tanggapan Responden Mengenai
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Hal ini mengindikasikan bahwa guru di SMA PGII 1 Bandung sebagian besar masih merasa kurang puas dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah terkait dengan pengaruh ideal atau karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara personal terhadap tiap bawahannya.

Ketiga, alasan lain adalah karena peneliti menduga adanya pengaruh budaya organisasi yang berbasis islami di SMA PGII 1 Bandung terhadap perilaku para guru dalam kinerjanya untuk mendidik dan mengarahkan peserta didiknya sesuai dengan minat dan potensinya masing-masing, namun tetap memegang teguh nilai-nilai ajaran islam dalam interaksi dan kegiatan belajar mengajar sehari-hari.

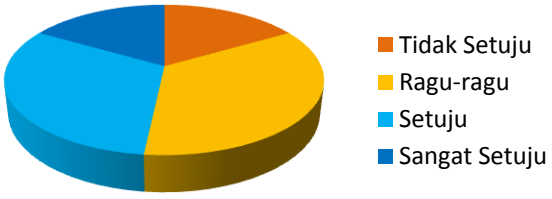
Dari survey awal yang dilakukan kepada 30 responden terhadap variabel budaya organisasi pada penelitian ini diukur melalui 4 indikator budaya organisasi. Hasil tanggapan responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1.3
Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi

No	Indikator	Tanggapan Responden									
		STS		TS		RG		S		SS	
		1		2		3		4		5	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
1	Profesionalisme	0	0,0	0	0,0	6	20,0	16	53,3	8	26,7
2	Kepercayaan pada rekan kerja	0	0,0	5	16,7	11	36,7	8	26,7	6	20,0
3	Keteraturan	0	0,0	7	23,3	12	40,0	9	30,0	2	6,7
4	Integrasi	0	0,0	8	26,7	13	43,3	5	16,7	4	13,3
	Total	**0**	**0,0**	**20**	**16,7**	**42**	**35,0**	**38**	**31,6**	**20**	**16,7**

Sumber: data primer yang diolah

Tanggapan respoden sebagaimana pada Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa dari total 4 pernyataan sesuai indikator budaya organisasi, sebanyak 16,7% responden menyatakan tidak setuju, 35% menyatakan ragu-ragu, 31,6% menyatakan setuju, dan 16,7% menyatakan sangat setuju.



Gambar 1.4
Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi

Hal ini mengindikasikan bahwa guru di SMA PGII 1 Bandung belum optimal dalam menjalankan budaya organisasi yang kondusif di lingkungan sekolah. Dimana masih adanya beberapa guru yang merasa kurang percaya pada rekan kerja, kurangnya keteraturan dan integrasi atau kerjasama yang baik antar sesama guru maupun antar bagian dalam organisasi..

Dari latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan serta mengidentifikasi dari berbagai faktor, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal

yang berhubungan dengan kinerja guru. Penelitian ini mencoba melakukan kajian faktor-faktor tersebut yaitu dengan menguji seberapa besar kepemimpinan transformasional kepala sekolah serta budaya organisasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Oleh sebab itu, peneliti memilih judul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru studi kasus di SMA PGII 1 Bandung"**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebelumnya maka dapat ditarik suatu permasalahan yaitu:

1. Bagaimana tanggapan responden terhadap Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Kinerja Guru di SMA PGII 1 Bandung.
2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA PGII 1 Bandung secara parsial dan simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Kinerja Guru di SMA PGII 1 Bandung.

2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA PGII 1 Bandung secara parsial dan simultan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Institusi

   Memberikan kontribusi informasi kepada SMA PGII 1 Bandung yaitu berkaitan tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kinerja guru.

2. Bagi Akademisi

   Memberikan manfaat teoritis dan tambahan kontribusi informasi sebagai referensi untuk penelitian lanjutan dibidang sumber daya manusia.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian di SMA PGII 1 Bandung, yang berlokasi di Jl. Panatayuda No. 2, Rt.08 Rw.07 Kel. Lebak Gede, Kec. Coblong, Bandung Jawa Barat.

Adapun waktu yang ditempuh dalam melakukan penelitian ini adalah dari April 2014 sampai dengan Agustus 2014, waktu penelitian dapat dilihat pada table waktu pelaksanaan kegiatan pelaksanaan, mulai dari pembuatan proposal hingga waktu siding akhir.

Tabel 1.4

Waktu Pelaksanaan Kegiatan Penelitian

Tahap	Prosedur	2014				
		Apr	Mei	Juni	Juli	Agst
I	Menentukan tempat penelitian					
	Pembuatan Proposal Tesis					
II	Pengajuan Judul Tesis					
	Revisi Judul Tesis					
	Melanjutkan Penelitian di Perusahaan					
	Penyebaran Kuesioner					
	Bimbingan Penyusunan Tesis					
III	Pendaftaran Sidang Tesis					
	Menyiapkan Draft Tesis					
	Sidang Akhir					
	Penyempurnaan Laporan Tesis					