

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Guru memiliki peran strategis dalam keberhasilan pendidikan suatu negara. Oleh karena itu kompetensi guru harus terus ditingkatkan seiring dengan perkembangan zaman. Guru memiliki beban tugas yang sangat berat, tidak hanya kepada anak didiknya tapi juga kepada negara. Guru bahkan memiliki peran sentral dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa guru wajib memiliki empat kompetensi, yaitu: a) kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan atau keterampilan guru dalam mengelola suatu proses pembelajaran atau interaksi dengan peserta didik; b) kompetensi kepribadian, yaitu berkaitan dengan karakter personal guru. Kepribadian positif wajib dimiliki guru, karena guru menjadi teladan bagi peserta didiknya; c) kompetensi profesional, yaitu kemampuan atau keterampilan guru yang berkaitan langsung dengan kinerja guru; d) kompetensi sosial, yaitu berkaitan dengan keterampilan komunikasi, bersikap dan berinteraksi secara umum baik dengan peserta didik, sesama guru, orang tua peserta didik bahkan masyarakat luas.

Uji kompetensi yang dilakukan terhadap guru-guru Indonesia menunjukkan hasil yang kurang menggembirakan. Nilai rata-rata Uji Kompetensi Guru (UKG) 2019 tertinggi yang dicapai guru SMP sebesar 58,60. Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru belum optimal dan harus dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerjanya. pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan

Kebudayaan Riset dan Teknologi terus berupaya melakukan peningkatan kinerja guru dengan meluncurkan berbagai program strategis, diantaranya: Program Guru Berbagi, Guru Pembelajar, Guru Penggerak, dan Sekolah Penggerak.

Jauh dari itu sebelumnya dilakukan revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang memberi kesempatan kepada anggota kelompok guru mata pelajaran. Namun Program Revitalisasi MGMP tidak berlanjut dan berhenti begitu saja. Selain itu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja guru melalui penilaian kinerja guru yang dilakukan satu tahun sekali pada periode tanggal mulai tugas guru yang bersangkutan. Penilaian kinerja guru bagi sekolah negeri dilakukan oleh kepala sekolah dan tim asesor yang sudah dilatih oleh tim dari Dinas Pendidikan. Selanjutnya dilakukan tindak lanjut hasil analisis evaluasi penilaian kinerja guru melalui pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB).

Program lain yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru adalah pelaksanaan pembelajaran dengan memberdayakan berfikir tingkat tinggi (High Order of Thinking Skill (HOTS) dengan menekankan kepada kemampuan abad 21, seperti berpikir kritis (*Critical Thinking*), berpikir kreatif (*Creatif Thinking*), kolaboratif (*Collaborative*) dan komunikatif (*Communicative*). Selain itu penilaian dengan melibatkan tahapan kemampuan berpikir tingkat tinggi (*Hots Assessment*).

Berdasarkan kondisi tersebut, penulis mencoba untuk mempelajari mengapa kinerja guru belum mencapai sesuai harapan. Dugaan sementara diperoleh informasi bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja guru, yaitu:

1. Kepemimpinan Situasional (*situational leadership*), yaitu merupakan gaya atau perilaku kepemimpinan yang memperhatikan situasi organisasi, kesiapan (*readiness*) atau kematangan orang-orang yang dipimpin, kemampuan (*ability skill*) orang-orang yang dipimpinya, dan kemauan (*confidence and willingness*) dari para pengikutnya.
2. Iklim Organisasi (*organizational climate*), merupakan persepsi karyawan terhadap lingkungan tempatnya bekerja dan memengaruhi terhadap kualitas organisasi.
3. Kepribadian (*personality*), seperangkat karakteristik khas yang melekat dan relatif stabil pada seseorang dalam cara-cara merasa, berpikir, dan emosi yang menuntunnya berperilaku dan berinteraksi dalam lingkungan.
4. Sikap membangun kemitraan (*building partnership*), pemimpin yang menunjukkan sikap menawarkan kesempatan kerjasama secara terbuka dengan pihak lain dalam mencapai tujuan organisasi.
5. Perubahan kepemimpinan (*change leadership*), pemimpin yang selalu melihat peluang untuk perubahan organisasinya, mendorong perubahan, menghargai setiap gagasan, dan siap menghadapi tantangan.
6. Kematangan beretika (*ethical maturity*), kemampuan untuk mengendalikan diri (*self control*) dan tidak terpancing oleh reaksi yang provokatif.
7. Ketangguhan (*resilience*), sikap yang menunjukkan ketangguhan seseorang dalam menghadapi berbagai persoalan dan selaluu berupaya untuk mencari jalan keluar.

8. Pengambilan keputusan (*decision making*) kepala sekolah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja guru merupakan komponen penting dalam upaya mencapai tujuan pendidikan nasional. Dengan demikian perlu dilakukan penelitian kinerja guru dan variabel-variabel yang memiliki keterkaitan. Demikian juga hasil survei pendahuluan penulis terhadap kinerja tiga puluh guru tetap yayasan pada 7 SMP swasta di Kabupaten Bogor, belum menunjukkan kinerja belum yang memuaskan.

Adapun hasil survei pendahuluan terhadap tiga puluh orang guru tetap yayasan pada tujuh SMP Swasta di Wilayah Kabupaten Bogor tersebut menunjukkan bahwa terdapat permasalahan dalam kinerja guru seperti dijelaskan pada berikut:

1. Terdapat 48,3% guru yang bermasalah dalam produktitas kerja, di mana hal tersebut terlihat dalam melaporkan peningkatan hasil kegiatan pengembangan diri berupa workshop/lokakarya dan kegiatan ilmiah seperti seminar, koloqium, diskusi panel, diklat yang diikutinya dan dalam membuat karya inovatif untuk meningkatkan pemahaman siswa terhadap materi pelajaran.
2. Terdapat 25% guru yang bermasalah dalam kualitas kerja, dimana hal tersebut terlihat menganalisis daya serap materi pelajaran tiap siswa berdasarkan penilaian hasil belajar dan dalam melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan metode yang sesuai karakteristik kompetensi dasar.

3. Terdapat 13,3% guru yang bermasalah dalam kuantitas kerja, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang bermasalah melaksanakan tugas pokok tiap semester berupa: merencanakan, melaksanakan, menilai, membimbing, dan melatih, serta melaksanakan tugas tambahan yang melekat dan dalam melaksanakan layanan pembimbingan bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar.
4. Terdapat 18,3% guru yang bermasalah dalam efisiensi kerja, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang bermasalah dalam menyelesaikan penyusunan soal penilaian hasil belajar sebelum batas waktu yang diberikan dan dalam melakukan inovasi pembelajaran berbasis teknologi informasi dan Komunikasi dengan menggunakan fasilitas TIK yang tersedia di sekolah.
5. Terdapat 51,7% guru yang bermasalah dalam melaksanakan pembelajaran *e-learning* untuk meningkatkan hasil belajar siswa dan dalam melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dengan menggunakan anggaran pembiayaan sekolah untuk meningkatkan hasil belajar siswa.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Rendahnya kepemimpinan situasional kepala sekolah sehingga berpengaruh terhadap rendahnya produktivitas kerja guru, kuantitas kerja guru, kualitas guru, efisiensi kerja guru, dan efektivitas kerja guru sehingga akhirnya berpengaruh terhadap kinerja guru secara keseluruhan.

2. Rendahnya penciptaan iklim organisasi sekolah yang baik, seperti struktur organisasi, *responsibility* atau tanggung jawab, *warmth* atau kehangatan, penghargaan, (*regogniton*), *support* atau dukungan, dan *organizational identity and loyalty and risk*.
3. Rendahnya kepribadian (*personality*) guru dalam sikap kehati-hatian (*conscientiousness*), sikap senang bergaul (*extroversion*) sikap hangat (*agreeableness*), sikap stabilitas emosi (stabilitas emosi/*emotionbal stability*), dan sikap terbuka terhadap pengalaman baru (*openness of experience*).
4. Rendahnya sikap membangun kemitraan (*building partnership*), pemimpin yang menunjukkan sikap menawarkan kesempatan kerjasama secara terbuka dengan pihak lain dalam mencapai tujuan organisasi.
5. Rendahnya perilaku perubahan kepemimpinan (*change leadership*), pemimpin yang selalu melihat peluang untuk perubahan organisasinya, mendorong perubahan, menghargai setiap gagasan, dan siap menghadapi tantangan.
6. Rendahnya sikap kedewasaan beretika (*ethical maturirity*), kemampuan untuk mengendalikan diri (*self control*) dan tidak terpancing oleh reaksi yang provokatif.
7. Rendahnya sikap ketangguhan (*resilience*), sikap yang menunjukkan ketangguhan seseorang dalam menghadapi berbagai persoal dan selalu berupaya untuk mencari jalan keluar.
8. Rendahnya sikap pengambilan keputusan (*decision making*) kepala sekolah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi

dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

C. Pembatasan Masalah

Sebagaimana telah dipaparkan pada latar belakang penelitian dan identifikasi masalah, banyak faktor yang berhubungan dengan kinerja guru. Sesuai dengan prinsip bahwa penelitian ini harus fokus sehingga dapat didesain dengan baik, maka diperlukan pembatasan masalah. Unit analisis penelitian ini dibatasi pada guru SMP Swasta di Kabupaten Bogor yang berstatus sebagai Guru Tetap Yayasan (GTY). Penelitian ini juga dibatasi dengan menentukan variabel-variabel penelitian di antaranya: kepemimpinan situasional, iklim organisasi, dan kepribadian sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah yang diuraikan di atas, guna keperluan implementasi penelitian, maka secara operasional dapat diajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja guru?
2. Apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja guru?
3. Apakah terdapat hubungan antara kepribadian dengan kinerja guru?
4. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja guru?
5. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dan kepribadian secara bersama-sama dengan kinerja guru?

6. Apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dan kepribadian secara bersama-sama dengan kinerja guru?
7. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional, iklim organisasi, dan kepribadian secara bersama-sama dengan kinerja guru?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menemukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja guru, melalui penguatan variabel-variabel kepemimpinan situasional, iklim organisasi, dan kepribadian. Untuk keperluan tersebut diperlukan upaya untuk mengidentifikasi kekuatan hubungan antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kekuatan hubungan antara penguatan kepemimpinan situasional dengan peningkatan kinerja guru
2. Kekuatan hubungan antara penguatan iklim organisasi dengan peningkatan kinerja guru.
3. Kekuatan hubungan antara penguatan kepribadian dengan peningkatan kinerja guru.
4. Kekuatan hubungan antara penguatan kepemimpinan situasional dan iklim organisasi dengan peningkatan kinerja guru.
5. Kekuatan hubungan antara penguatan kepemimpinan situasional dan kepribadian dengan peningkatan kinerja guru.
6. Kekuatan hubungan antara penguatan iklim organisasi dan kepribadian dengan peningkatan kinerja guru.

7. Kekuatan hubungan antara penguatan kepemimpinan situasional, iklim organisasi, dan kepribadian bersama-sama dengan peningkatan kinerja guru.

F. Kebaruan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan kebaruan, baik kebaruan teoritis maupun kebaruan praktis. Kebaruan teoritik berguna untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan dan kebaruan praktik bertujuan untuk peningkatan di dalam pelaksanaannya.

1. Kegunaan untuk Menemukan Kebaruan Secara Teoritik

Berdasarkan aspek kegunaan teoritik, penelitian ini diharapkan dapat:

- a. Menambah wawasan dan pengetahuan serta bahan kajian pada bidang pendidikan khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru sehingga kepala sekolah dan guru dapat terus berupaya meningkatkan kinerjanya.
- b. Menambah referensi dalam penelitian-penelitian bidang manajemen pendidikan diantaranya sebagai bahan diskusi ilmiah bagi pembahasan terhadap teori yang sudah ada sehingga memperkuat kajian teori dan konsep tentang kinerja guru.
- c. Menjadi bahan referensi yang relevan bagi penelitian-penelitian selanjutnya mengenai variabel kepemimpinan situasional, iklim organisasi, kepribadian, dan kinerja guru.
- d. Menghasilkan buku panduan mengenai peningkatan kinerja guru melalui penguatan kepemimpinan situasional, iklim organisasi, dan kepribadian.

- e. Menambah khazanah pengetahuan dengan faktor-faktor yang berhubungan antara kualitas kepemimpinan situasional, iklim organisasi, kepribadian, dengan kinerja guru.

2. Kegunaan untuk Menemukan Kebaruan Secara praktik

Kegunaan praktik dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam hal berikut ini:

- a. Menjadi bahan rekomendasi bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Bogor dalam menentukan kebijakan dan menyusun program kegiatan terkait dengan peningkatan kinerja guru yang menjadi binaannya baik guru-guru pada sekolah negeri maupun sekolah swasta sehingga diharapkan terjadi peningkatan kualitas Pendidikan di wilayah Kabupaten Bogor.
- b. Menambah informasi bagi para kepala SMP Swasta dalam upaya peningkatan kinerja guru yang berkaitan dengan penguatan variabel kepemimpinan situasional, iklim organisasi dan kepribadian dalam upaya peningkatan kinerja guru.
- c. Menjadi pedoman bagi sekolah dalam menyusun rencana strategis upaya peningkatan kinerja guru melalui penguatan kepemimpinan situasional, iklim organisasi, dan kepribadian.