

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Secara garis besar, manajemen adalah perencanaan, pelaksanaan serta pengawasan terhadap sumber daya suatu organisasi guna mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen merupakan sebuah ilmu serta seni dalam mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain secara efektif dan efisien agar dapat mencapai satu tujuan tertentu. Salah satu bidang yang menggunakan ilmu manajemen di dalam keseharian adalah Pendidikan.

Pendidikan dipandang sebagai salah satu Upaya dalam mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara, agar dapat tercipta generasi penerus yang dapat berinovasi dalam ilmu pengetahuan. Dalam menjalankan Upaya pemerataan Pendidikan, tentunya Lembaga Pendidikan memiliki subjek yang bekerja menjalankan Upaya tersebut. Subjek tersebut diantaranya adalah guru dan tenaga kependidikan.

Dalam melakukan suatu pekerjaan, terutama pada bidang Pendidikan, pegawai akan menghasilkan suatu *output* yang bernama kinerja. Kinerja tersebut adalah hasil dari pekerjaan seorang pegawai/karyawan selama beberapa periode yang dibandingkan dengan berbagai aspek atau kemungkinan seperti target, sasaran, atau kriteria yang dapat diraih oleh seorang individu atau sekelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab, tupoksi serta wewenang masing-masing (Rivai, 2020). Salah satu hal yang berpengaruh terhadap baik atau tidaknya kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh

atasan kepada pegawai di dalam setiap aktivitas pekerjaan. Kepemimpinan atasan merupakan factor yang dapat menentukan kredibilitas setiap pegawai yang terdapat di dalam suatu organisasi, kelompok atau tempat kerja.

Guna mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan jenis kepemimpinan yang dapat memberikan arahan-arahan terhadap setiap usaha yang dilakukan oleh setiap pegawai. Tanpa adanya kepemimpinan yang baik, selain tidak akan tercapainya tujuan organisasi, akan berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan salah satu factor yang ada pada diri setiap pemimpin dan tergantung dari berbagai macam factor baik internal maupun eksternal.

Salah satu factor yang akan berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dalam waktu mendatang adalah bagaimana hubungan antara pimpinan dan pengikut berjalan. Esensi dari relasi tersebut adalah adanya interaksi antar pribadi yang meliputi motivasi, keterampilan, serta potensi kekuasaan (Tucunan, Agung, Supartha, & Riana, 2014). Kepemimpinan ini dikenal dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional seringkali disebut sebagai kepemimpinan kharismatik Dimana pimpinan akan berusaha menciptakan dan membentuk lingkungan dan suasana kerja yang dapat meningkatkan motivasi para karyawan untuk mengejar prestasi yang melampaui harapan. Dalam hal ini, karyawan akan merasa kagum, percaya, serta hormat kepada pimpinan sehingga menimbulkan motivasi terhadap para karyawan untuk melakukan hal yang lebih dari apa yang diharapkan kepada mereka.

Kepemimpinan yang baik juga dibutuhkan di dalam dunia Pendidikan seperti Lembaga Pendidikan. Lembaga Pendidikan membutuhkan sosok seorang

pemimpin yang dapat membawa Lembaga ke tujuan yang lebih visionaris. Lembaga Pendidikan seperti sekolah harus memiliki kepemimpinan yang tegas, cerdas, serta transformasional agar dapat membawa sekolah tersebut lebih berkembang baik dalam aspek kurikulum, maupun pegawai.

Salah satu sekolah yang dikenal memiliki pemimpin transformasional adalah SMA Negeri 1 Citeureup. Dalam beberapa waktu yang lalu, sekolah ini mendapatkan rotasi kepala sekolah, Dimana kepala sekolah baru yang menjabat saat ini memiliki gaya kepemimpinan transformasional. SMA Negeri 1 Citeureup adalah sekolah yang terletak di Jl. Alternatif Tengsaw-Tajur No. 1 Citeureup, Kabupaten Bogor. Sekolah ini telah beroperasi sejak tahun 1998. Hingga saat ini, SMA Negeri 1 Citeureup memiliki total 85 pegawai yang terdiri dari guru, staf administrasi, serta caraka. Jumlah guru yang terdapat pada sekolah ini adalah 61 orang yang terdiri dari guru PNS, PPPK serta honorer.

Di dalam pergeseran gaya kepemimpinan ini, tentunya menimbulkan beberapa polemik yang dapat dirasakan oleh guru serta staf yang bekerja di SMA Negeri 1 Citeureup. Tentunya, timbulnya polemik ini disebabkan oleh adanya perbedaan drastis gaya kepemimpinan kepala sekolah. Adanya pergeseran gaya kepemimpinan serta perubahan lingkungan kerja ini tentunya berpengaruh terhadap kinerja guru.

Lingkungan kerja yang terdapat di SMA Negeri 1 Citeureup merupakan lingkungan kerja yang mengedepankan solidaritas antar Masyarakat SMA Negeri 1 Citeureup. Meskipun menjunjung tinggi persaudaraan dan solidaritas antar rekan kerja, tetap saja terdapat beberapa permasalahan yang berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Citeureup. Beberapa permasalahan yang menjadi

sorotan di SMA Negeri 1 Citeureup diantaranya adalah berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan guru baik dalam kegiatan belajar mengajar, maupun dalam kegiatan mendidik adab & akhlak siswa. Selain itu, permasalahan pada lingkungan kerja juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Wilayah SMA Negeri 1 Citeureup terdapat pada wilayah di Tengah-tengah Kawasan industri atau pabrik. Hal ini tentu menjadi salah satu faktor yang menjadikan kualitas kinerja guru tidak maksimal. Peraturan kerja yang terdapat di sekolah ini tentunya selalu mengikuti alur kepala sekolah, dan sesuai dengan arahan dari kepala sekolah. Seringkali, aturan kerja yang diberikan kepala sekolah bertentangan dengan keinginan seluruh guru dan karyawan, namun hal tersebut menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan untuk dapat mengikuti alur kepemimpinan setiap kepala sekolah yang menjabat.

Terdapat beberapa langkah visionaris yang terlihat jelas sejak pergeseran kepemimpinan kepala sekolah dan mulai menjabatnya kepala sekolah yang baru adalah mengenai program kerja guru. program kerja yang disusun oleh Kepala Sekolah bermaksud untuk mengarahkan guru agar memaksimalkan kinerja sebagai seorang tenaga pendidik. Di dalam program kerja yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, tentunya tidak selalu berjalan lurus dengan keinginan dan harapan guru, apalagi dengan adanya perubahan gaya kepemimpinan menjadi kepemimpinan transformasional, guru dituntut untuk dapat melakukan berbagai kegiatan pengembangan diri diluar mengajar siswa. Misalnya, pada era kepemimpinan kepala sekolah yang baru, guru dituntut untuk mengikuti berbagai macam kegiatan baik di luar sekolah ataupun di dalam sekolah seperti kornel, seminar, pengembangan PMM, program Guru Penggerak, Pengajar Praktik, serta

program-program lain yang memang diberikan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Diberikannya tuntutan melakukan berbagai kegiatan di luar sekolah ini tentu berakar dari tertinggalnya kreativitas guru-guru di SMA Negeri 1 Citeureup, serta tidak maksimalnya kinerja guru di SMA Negeri 1 Citeureup. Pada kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya, guru di SMA Negeri 1 Citeureup tidak dituntut untuk melakukan berbagai hal selain mengajar siswa, dan tidak diberikan sanksi apapun terhadap kelalaian yang dilakukan oleh guru baik dari segi administrasi guru, ataupun kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru. Namun, pada kepemimpinan kepala sekolah yang baru, guru-guru di SMA Negeri 1 Citeureup dituntut untuk mengembangkan kreativitas dan memaksimalkan kinerja agar menciptakan lingkungan kerja yang lebih bersaing secara sehat.

Selain tuntutan kerja serta kreativitas yang harus dilaksanakan oleh para guru di SMA Negeri 1 Citeureup, kepala sekolah yang baru juga menerapkan system rekapitulasi absensi k-mob pegawai serta absen manual yang harus diolah setiap bulan oleh bagian Kepegawaian. Absensi k-mob adalah absensi yang dilakukan oleh guru ASN secara daring melalui telepon genggam masing-masing setiap waktu masuk kerja dan waktu pulang kerja. Absensi ini mewajibkan para guru ASN untuk melakukan *selfie* otentikasi sebagai bukti bahwa guru ASN tersebut masuk tepat waktu. Sementara bagi guru non-ASN, diberlakukan absensi manual yang harus di tanda tangani.

Setiap bulannya, para guru diwajibkan untuk melampirkan bukti absensi k-mob satu bulan penuh dan akan di rekapitulasi oleh bagian kepegawaian.

Apabila terdapat guru ASN yang memiliki jumlah tidak hadir melewati batas tertentu, akan diberikan penanganan khusus oleh kepala sekolah.

Adanya aturan untuk mengumpulkan rekapitulasi absensi pegawai PNS ke bagian kepegawaian tetap saja tidak lantas membuat seluruh pegawai menjadi disiplin dalam kehadiran. Masih banyak pegawai yang menyepelekan waktu kerja dan tanggung jawabnya. Hal ini tentunya menjadi suatu pelanggaran tersendiri bagi para guru ASN tersebut, mengingat kepala sekolah menerapkan kebijakan yang mewajibkan guru ASN mengumpulkan laporan k-mob setiap bulannya. Mungkin, tidak tertibnya beberapa guru ASN dalam melakukan pengumpulan laporan absensi k-mob merupakan ketidakdisiplinan yang timbul akibat adanya perubahan kebijakan kepemimpinan transformasional yang digaungkan oleh kepala sekolah yang baru.

Selain absensi, kepala sekolah baru di SMA Negeri 1 Citeureup juga menggagas mengenai adanya kegiatan rutin kombel (Komunitas Belajar) di dalam lingkungan internal SMA Negeri 1 Citeureup. Kegiatan kombel ini merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh guru guna melakukan refleksi diri serta *brainstorming* mengenai pembelajaran terhadap siswa. Kegiatan kombel ini juga merupakan kegiatan baru dan kebiasaan baru yang dilakukan oleh para guru di SMA Negeri 1 Citeureup, dan merupakan salah satu dari beberapa langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memicu kreativitas guru sebagai tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Citeureup.

Tabel 1
Hasil Pra Survei Kinerja Guru

No.	Indikator Kinerja Guru	Jawaban		Presentase Jawaban	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Guru memiliki pemahaman yang komprehensif dan mendalam terhadap materi yang akan diajarkan, termasuk konsep-konsep dasar, teori, serta aplikasi praktis	17	3	85,00%	15,00%
2.	Guru mampu menyusun RPP dengan komponen-komponen yang lengkap, termasuk tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pembelajaran, langkah-langkah kegiatan, dan penilaian	9	11	45,00%	55,00%
3.	Guru memiliki pengetahuan yang kuat tentang pendekatan pembelajaran seperti pendekatan saintifik, kontekstual, konstruktivis	8	12	40,00%	60,00%
4.	Guru dapat memberikan tugas kepada siswa yang selaras dengan tujuan pembelajaran & kompetensi dasar yang ingin dicapai,	15	5	75,00%	25,00%
5.	Guru mampu menciptakan kelas yang kondusif, sehingga siswa merasa dihargai & termotivasi untuk berpartisipasi aktif	7	13	35,00%	65,00%
6.	Guru menerapkan berbagai Teknik evaluasi (observasi, kuis, tes, refleksi siswa) untuk mengukur efektivitas pembelajaran	8	12	40,00%	60,00%

Berdasarkan hasil pra survey pada tabel diatas, memperlihatkan bahwa terdapat 55,00% guru tidak setuju dengan pernyataan guru mampu Menyusun RPP dengan komponen-komponen yang lengkap. Hal ini benar adanya, dikarenakan

masih terdapat guru-guru yang belum memahami bagaimana konsep pembuatan RPP yang baik. Hal ini dikarenakan, tidak adanya ketegasan dari pimpinan sebelumnya kepada guru untuk melengkapi administrasi perangkat guru, salah satunya RPP. Kemudian, terdapat 60,00% guru tidak setuju dengan pernyataan guru memiliki pengetahuan yang kuat mengenai pendekatan pembelajaran seperti pendekatan saintifik, kontekstual, ataupun konstruktivis. Guru hanya menerapkan system belajar pada umumnya tanpa menerapkan pendekatan khusus pada siswa. Selain itu, terdapat 65,00% guru tidak setuju dengan pernyataan guru mampu menciptakan kelas yang kondusif, hal ini dibuktikan dengan masih banyaknya siswa yang sering berkeliaran di luar kelas Ketika masih jam Pelajaran. Ini membuktikan bahwa Sebagian guru masih belum mampu untuk menciptakan suasana kondusif di kelas. Kemudian, terdapat 60,00% guru tidak setuju dengan pernyataan guru telah menerapkan berbagai Teknik evaluasi. Hal ini dikarenakan, sistem pembelajaran masih belum efektif dilakukan di sekolah.

Tabel 2
Hasil Pra Survei Kepemimpinan Transformasional

No.	Indikator Kepemimpinan	Jawaban		Presentase Jawaban	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Kepala Sekolah dapat mempengaruhi bawahannya, menciptakan rasa hormat, kepercayaan, serta motivasi yang mendalam untuk mencapai tujuan bersama	19	1	95%	5,00%
2.	Kepala Sekolah mampu mendorong bawahannya untuk berpikir secara kritis, kreatif, inovatif, serta menciptakan budaya yang menghargai pembelajaran & perkembangan intelektual	14	6	70,00%	30,00%

3.	Kepala Sekolah mampu memberikan perhatian & dukungan yang dipersonalisasi kepada bawahan, yang dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas, serta kinerja individu dalam organisasi	8	12	40,00%	60,00%
4.	Kepala Sekolah mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan dalam menciptakan energi positif serta dorongan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama	9	11	45,00%	55,00%

Berdasarkan tabel diatas, memperlihatkan bahwa terdapat 60,00% guru yang tidak setuju dengan pernyataan mengenai kepala sekolah mampu memberikan perhatian dan dukungan kepada bawahan sehingga menciptakan loyalitas. Hal ini sesuai dengan kinerja guru yang masih belum maksimal dalam mendidik siswa, dan masih menyepelekan kewajiban guru. Selain itu, 55,00% guru tidak setuju dengan pernyataan kepala sekolah mampu menginspirasi bawahan sehingga menciptakan energi positif serta dorongan untuk mencapai tujuan Bersama. Hal ini sesuai dengan bagaimana guru di SMA Negeri 1 Citeureup masih banyak yang tidak bersemangat dan berambisi untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan diri.

Tabel 3
Hasil Pra Survei Lingkungan Kerja

No.	Indikator Lingkungan Kerja	Jawaban		Presentase Jawaban	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Seluruh karyawan mendukung lingkungan kerja yang produktif, sehat, dan harmonis	9	11	45,00%	55,00%

2.	Lingkungan kerja memiliki Tingkat kebisingan dalam batas yang diterima dan dikelola dengan baik dan optimal	9	11	45,00%	55,00%
3.	Peraturan kerja mendukung lingkungan kerja yang teratur, adil, produktif, serta menciptakan suasana kerja yang positif	9	11	45,00%	55,00%
4.	Sistem penerangan di tempat kerja mendukung lingkungan kerja yang produktif, nyaman dan aman, serta berkontribusi pada kesejahteraan karyawan	16	4	80,00%	20,00%
5.	Sirkulasi udara di lingkungan kerja mendukung kesehatan dan kenyamanan karyawan, serta berkontribusi pada produktivitas dan kesejahteraan secara keseluruhan	19	1	95,00%	5,00%
6.	Lingkungan kerja menyediakan Tingkat keamanan yang tinggi, melindungi Kesehatan & keselamatan karyawan, serta menciptakan suasana kerja yang aman dan produktif	15	5	75,00%	25,00%

Berdasarkan tabel diatas, terdapat 55.00% guru tidak setuju terhadap pernyataan seluruh karyawan mendukung lingkungan kerja yang produktif, sehat & harmonis. Meskipun SMA Negeri 1 Citeureup menjunjung tinggi solidaritas dan kekeluargaan, masih terdapat berbagai persaingan yang tidak sehat terjadi di SMA Negeri 1 Citeureup. Selain itu, terdapat 55,00% guru tidak setuju terhadap pernyataan mengenai SMA 1 Citeureup memiliki Tingkat kebisingan dalam batas yang diterima dan dikelola dengan baik & optimal. Hal ini tentunya berlawanan dengan keadaan geografis SMA Negeri 1 Citeureup, Dimana sekolah ini terdapat

pada Kawasan industri. Kemudian, terdapat 55,00% guru tidak setuju dengan pernyataan mengenai peraturan kerja yang mendukung lingkungan kerja yang adil, teratur, produktif, serta dapat menciptakan suasana kerja yang positif. Hal ini benar adanya, karena lingkungan kerja di SMAN 1 Citeureup masih belum maksimal dalam menjaga produktivitas kerja, dan terkadang masih terdapat persaingan dalam konotasi yang negatif.

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah yang dapat ditentukan adalah:

1. Kemampuan guru dalam Menyusun RPP dan perangkat administrasi guru masih minim
2. Pengetahuan yang dimiliki oleh guru mengenai pendekatan pembelajaran masih minim
3. Guru belum maksimal dalam menciptakan suasana kelas yang kondusif
4. Guru masih belum menerapkan Teknik evaluasi dalam mengukur efektivitas pembelajaran
5. Kepala Sekolah belum maksimal dalam menerapkan indikator kepemimpinan transformasional *individual consideration* atau pertimbangan individu
6. Kepala Sekolah belum maksimal dalam menerapkan indikator kepemimpinan transformasional *inspiration motivation* atau motivasi inspirasi
7. Belum tercipta lingkungan kerja yang produktif, sehat dan harmonis
8. Kebisingan di lingkungan kerja masih tinggi

9. Peraturan kerja yang diterapkan belum mendukung lingkungan kerja yang teratur, adil, produktif serta menciptakan suasana kerja yang produktif

C. Batasan Masalah

Agar pembahasan penelitian yang dilakukan pada penelitian ini fokus, maka ditetapkan Batasan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini. Permasalahan yang akan dibahas mengenai perubahan kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Terdapat permasalahan mengenai kinerja guru yang disebabkan oleh adanya perubahan kepemimpinan serta lingkungan kerja pada saat prasurvei. Menurut Widya (2019:19), beberapa indikator kinerja guru dapat dilihat dari:

- a. Kemampuan dan keterampilan dalam membuat RPP

Kemampuan seorang guru dalam Menyusun RPP merupakan indikator penting kemahiran dan kompetensi seorang guru dalam mendidik siswa.

- b. Menguasai materi yang akan diberikan kepada siswa saat kegiatan belajar

Guru harus memahami dan menguasai keseluruhan materi yang akan diberikan kepada siswa.

- c. Menguasai pemilihan pendekatan, strategi serta metode mengajar

Pendekatan pembelajaran merupakan titik tolak seorang guru terhadap proses pembelajaran yang merujuk pada pandangan mengenai terjadinya suatu proses yang sifatnya masih sangat umum.

- d. Memberikan tugas yang berbobot kepada siswa

Guru dapat memberikan stimulasi akademik kepada siswa dengan memberikan tugas yang berbobot dan dapat dipahami oleh siswa sehingga dapat menjadi bahan pembelajaran.

- e. Dapat mengelola kelas dengan baik

Guru perlu terampil dalam menciptakan dan memelihara suasana kelas yang kondusif untuk menjamin efektivitas pelaksanaan pembelajaran.

- f. Dapat mengevaluasi di dalam setiap praktik pembelajaran

Guru harus mampu melakukan evaluasi diri dalam setiap kegiatan pembelajaran

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang yang telah dijabarkan diatas, maka rumusan masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru?
3. Apakah kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh secara bersamaan terhadap kinerja guru?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang terdapat pada penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional serta lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi guru dalam bekerja. Selain itu, tujuan penelitian ini juga diharapkan dapat memahami bagaimana suatu gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh seorang pemimpin.

F. Kegunaan Penelitian

Dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia. Dengan dilakukan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional terhadap

manajemen sumber daya manusia, maka diharapkan penelitian ini akan memberikan pemecahan masalah atas pertanyaan yang timbul. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat untuk memperkaya khasanah keilmuan akademis serta menjadi bahan tambahan kajian-kajian teoritis lebih lanjut.

G. Sistematika Penelitian

Pada penelitian ini akan terdiri dari lima bab, antara lain:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, Batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan yang akan dilakukan pada penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini akan menjelaskan mengenai pengungkapan kajian literatur mengenai variable, penelitian terdahulu yang akan menjadi acuan penelitian ini, kerangka pemikiran yang akan menguraikan konsep serta variable penelitian, kemudian hipotesis penelitian yaitu kesimpulan sementara dari penelitian yang dilakukan.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini akan membahas dan menjelaskan mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan prosedur pengumpulan data, keabsahan data, serta Teknik penelitian yang akan dilakukan dan dianalisis.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini akan membahas dan menjabarkan mengenai hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini akan memberikan rangkuman Kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti secara garis besar. Selain itu, pada bab ini juga akan memberikan saran untuk berbagai pihak mengenai penelitian lebih lanjut.