

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Guru dalam peranannya memang memainkan fungsi yang penting. Ia tidak hanya hadir sebagai seorang fasilitator yang memastikan siswa dapat memahami berbagai konsep kognitif, tetapi ia juga hadir dalam konteks untuk mengembangkan bakat dan karakter individu (Confait 2015, 3-4) yang masih polos layaknya sebuah tabula rasa. Secara umum peranan guru telah didefinisikan dengan cukup baik dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 yang tugas pokoknya adalah untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.

Namun demikian, tugas pokok guru itu nyatanya kurang tersampaikan dengan maksimal. Akibatnya, identitas guru sebagai pendidik kembali dipertanyakan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya guru yang merasa dibebankan oleh berbagai dokumen manajemen kelas yang, secara tidak langsung, telah membawa fokus pengembangan pendidikan ke arah yang salah. Belum lagi jika guru harus menghadapi sikap orang tua yang terkadang acuh namun kritis terhadap perkembangan pendidikan anaknya. Situasi ini bisa menjadi semakin buruk bila seorang guru tidak mendapatkan dukungan moral dari lingkungan internalnya. Newberry menyebutkan bahwa pembentukan identitas guru sebagai pendidik setidaknya didasarkan pada 3 faktor yaitu pengetahuan pedagogi, nilai budaya dan kepercayaan, dan institusi

tempatnya bekerja (Newberry 2014, 134). Dari ketiga faktor itu, institusilah yang memainkan peranan besarnya.

Oleh karenanya dalam berbagai riset yang telah dilakukan (dapat dilihat dalam (Balyer 2012, 25) (Sağnak 2010, 145) dan (Korkmaz 2005, 123-124)), gaya kepemimpinan transformasional begitu dibutuhkan untuk menginspirasi guru dalam melaksanakan seluruh tugas-tugasnya baik yang bersifat operasional maupun administratif. Namun, seringkali guru tidak dapat menemukan sosok pemimpin yang ideal dalam instusinya. Ada saja faktor-faktor yang secara nilai berbeda dengan pemimpinnya yang pada akhirnya menimbulkan konflik di dalam institusi tempatnya bekerja.

Pada akhirnya, jika seorang guru tidak dapat menemukan solusi atas masalah-masalahnya tersebut, ia akan memutuskan untuk berhenti dan mencari institusi lain yang dianggapnya lebih baik. Majid dan Cohen menyatakan jika komitmen guru memiliki korelasi yang kuat dengan kualitas lulusan sebuah sekolah dan korelasi moderat dengan performa organisasi (Majid and Cohen 2015). Artinya, kehadiran guru yang memiliki komitmen terhadap pekerjaannya sangat penting dan perlu menjadi perhatian bagi setiap sekolah.

Situasi itu jugalah yang kiranya saat ini sedang terjadi di Sekolah Mutiara Nusantara. Dalam kurun waktu 2 tahun sejak tahun 2014, Sekolah Mutiara Nusantara harus mencari setidaknya 8 guru setiap tahunnya (*atau sekitar 22%*) untuk mengisi kekosongan posisi yang ada mulai dari jenjang TK-SD-SMP hingga SMA. Angka *turnover* ini tentunya belum termasuk angka tenaga kependidikan yang juga mengalami hal yang hampir serupa.

Rendahnya tingkat komitmen guru terhadap organisasi tempatnya bekerja nyatanya berdampak langsung pada jumlah murid yang dimiliki sekolah. Pada tahun 2014 data siswa Sekolah Mutiara Nusantara menunjukkan angka 195 siswa dan turun sekitar 12% menjadi hanya 172 siswa pada tahun 2015. Ditengah popularitas Sekolah Mutiara Nusantara yang semakin dikenal setelah lebih dari 10 tahun menjalankan usaha pendidikannya di Bandung, nyatanya tidak berbanding lurus dengan jumlah siswa yang terdaftar di sekolah ini. Sungguh teramat disayangkan, seluruh potensi yang dimiliki sekolah harus terbuang sia-sia karena adanya komitmen dan partisipasi guru yang rendah. Kondisi ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1 Data turnover dan keterkaitannya dengan jumlah siswa

Indikator	2014	2015	2016
Turnover Guru	7	8	5
Posisi Kosong (Vacant)	3	2	2
Jumlah Siswa	195	172	184
Kepuasan Orang tua	80%	72%	75%

Sumber: Data HRD Sekolah Mutiara Nusantara dari tahun 2014-2016

Tingginya angka *turnover* guru tersebut nyatanya juga tidak diimbangi dengan kesigapan departemen HRD untuk mengisi seluruh kekosongan posisi yang ada. Memang bukanlah perkara yang mudah mencari seorang kandidat yang tepat untuk menjadi guru dengan kualitas tertentu. Pilihannya adalah antara mengisi posisi tersebut dengan terburu-buru tanpa memperhatikan kualitas individu yang bersangkutan atau menunggu hingga mendapatkan kandidat yang tepat dengan cara mengorbankan guru-guru untuk mengisi kekosongan posisi itu untuk sementara waktu.

Hal ini menjadi sebuah situasi yang mendesak bagi Sekolah Mutiara Nusantara, dimana strategi-strategi pengelolaan sumber daya manusia harus menjadi fokusnya. Lewat berbagai upaya untuk meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi dan pekerjaannya, diharapkan akan meningkatkan kepuasan orang tua yang secara tidak langsung dapat turut mendorong naik signifikan jumlah murid di Sekolah Mutiara Nusantara. Dengan seluruh potensi dan kekuatan yang dimiliki Sekolah Mutiara Nusantara saat ini, hal itu sangat mungkin dilakukan asalkan semua pihak memiliki tekad dan kemauan yang kuat.

1.2 Identifikasi Masalah

Rendahnya komitmen guru di Sekolah Mutiara Nusantara ditengarai terjadi karena dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang datang dari individu masing-masing guru maupun dari faktor eksternal seperti organisasi dan kelompok di dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut (Colquitt, LePine and Wesson 2013):

1. **Tingkat kepuasan kerja guru atas pekerjaannya.** Tingkat kepuasan kerja sangat erat hubungannya dengan kondisi perasaan dan pemikiran seorang guru dalam memosisikan dirinya di dalam sebuah organisasi. Semakin seorang guru merasa menjadi bagian dari komunitas sekolah dan menganggap jika pekerjaannya itu merupakan hal yang penting, maka tingkat kepuasan kerjanya juga akan semakin tinggi.
2. **Tingkat stress dan beban kerja.** Stress merupakan sebuah respon psikologis atas pekerjaan yang melebihi kapasitas dan sumber daya yang dimiliki oleh seseorang. Pada banyak perusahaan, stress yang

tidak memiliki keuntungan bagi individu, telah menjadi penyebab utama tingginya angka pengunduran diri karyawannya.

3. **Motivasi yang rendah.** Motivasi merupakan sebuah dorongan psikologis yang datang dari internal dan eksternal individu yang berkaitan dengan usaha yang diperlukan dalam mencapai tujuan tertentu dengan intensitas dan durasi yang tertentu juga. Seringkali motivasi tidak muncul dalam diri seseorang karena ia merasa pekerjaan yang dimilikinya tidak begitu penting dan juga tidak memiliki kesempatan untuk dapat mengambil suatu keputusan yang berarti.

4. **Tingkat kepercayaan guru pada sekolah.** Kepercayaan guru terhadap sekolahnya akan muncul dari cara sebuah sekolah dapat memperlakukan setiap guru dengan adil dan beretika. Konsep adil disini bukan berarti semua guru lantas memiliki porsi yang sama dalam setiap hal, namun adil disini berarti diberikan sesuai dengan proporsi dan kebutuhan masing-masing individu.

5. **Proses belajar untuk dapat melakukan pengambilan keputusan.** Sebuah proses belajar adalah sebuah proses perubahan pengetahuan dan kemampuan yang berasal dari sebuah pengalaman. Keinginan untuk terus belajar memang sangat bergantung pada masing-masing individu. Namun dengan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan yang semakin berkembang, maka seorang karyawan diharapkan dapat memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat di departemen dalam organisasinya. Oleh karenanya, sudah seharusnya

setiap organisasi memberikan kesempatan untuk setiap karyawannya berkembang secara pengetahuan dan kemampuan agar dapat berdampak positif pada performa kerja masing-masing individu.

6. **Kemampuan individu.** Kemampuan seorang guru baik secara kognitif, emosional, dan fisik dalam melaksanakan tugasnya di sekolah dapat memberikan dampak terhadap performa kerjanya. Oleh karenanya, setiap sekolah perlu mengembangkan tidak hanya keterampilan dalam bekerja tapi juga kemampuan guru dalam mengajar karena akan berdampak pada performa sekolah secara keseluruhan.

7. **Karakter dan pandangan atas nilai budaya tertentu.** Pandangan seseorang terhadap pekerjaannya secara umum akan dipengaruhi oleh nilai budaya yang dianutnya. Dalam pekerjaannya, seorang karyawan dapat menjadi sangat aktif dan kritis, namun tidak jarang yang cenderung pasif dan acuh. Oleh karenanya, menumbuhkan karakter seorang karyawan yang bertanggung jawab dan mampu bekerjasama dalam kelompok menjadi penting karena memiliki hubungan positif yang cukup kuat dengan komitmen organisasi dan performa kerja seseorang.

8. **Gaya kepemimpinan.** Dengan gaya kepemimpinan yang tepat dalam sebuah organisasi, diharapkan akan muncul sebuah situasi dimana karyawan dan atasan saling menghargai dan tercipta sebuah hubungan yang nyaman untuk melakukan sebuah pertukaran pemikiran. Dalam kenyataannya, pemimpin seringkali membatasi hubungan dirinya

dengan setiap karyawannya. Hal inilah yang pada akhirnya membuat karyawan tidak termotivasi dan tidak memiliki keterikatan emosional baik dengan kelompok maupun organisasi di tempatnya bekerja.

9. **Proses komunikasi dalam kelompok.** Dalam sebuah pekerjaan, tentunya kita tidak hanya berbicara pada performa individu saja. Namun lebih dari itu, kita juga perlu membicarakan kinerja kelompok-kelompok kerja kecil seperti departemen-departemen yang ada di dalam sebuah organisasi. Permasalahannya, terkadang karyawan tidak memiliki interaksi interpersonal yang baik di dalam departemennya yang mengakibatkan adanya ketidaksatuan visi dan misi. Alhasil, anggota kelompok akan diliputi rasa tidak nyaman, pesimis, dan dapat berujung pada sebuah konflik yang akan mempengaruhi komitmen individu terhadap kelompok dan organisasi tempatnya bekerja.

10. **Budaya kerja sekolah.** Sulit untuk melakukan generalisasi atas budaya kerja sekolah yang satu dengan yang lain, karena mungkin satu budaya cocok di salah satu sekolah namun tidak terlalu cocok dengan sekolah lainnya. Bisa jadi terdapat banyak sekolah yang sangat menjunjung tinggi solidaritas, namun ada juga sekolah yang bisa jadi melihat pekerjaan dalam konteks ketepatan yang juga memperhatikan kreatifitas. Dalam hal ini, maka sekolah memang perlu benar-benar memikirkan, apakah setiap guru memiliki kesamaan nilai atau pandangan terhadap budaya kerja yang ingin diterapkan.

11. **Struktur sekolah.** Struktur sebuah sekolah sedikit banyak akan menentukan pola komunikasi, bentuk tugas, bentuk kelompok,

kebebasan berinovasi, dan juga distribusi kekuasaan. Struktur sekolah jugalah yang akan membatasi seluruh karyawannya, baik dalam level operasional maupun manajerial, dalam beraktivitas dan menuangkan idenya. Sekreatif dan sebaik apapun seorang pemimpin dalam memotivasi dan mendukung kinerja karyawannya, ia tetap harus membatasi dirinya pada struktur dan budaya kerja di dalam organisasi tempatnya bekerja. Namun, kesalahan yang banyak terjadi adalah ketika sekolah berusaha melakukan restrukturisasi yang berujung pada kebingungan dan stress yang pada akhirnya mempegaruhi komitmen karyawan dari perusahaan tersebut yang sudah merasa nyaman dan cocok dengan struktur organisasi yang lama. Memang itu adalah sebuah konsekuensi yang perlu dipikirkan oleh organisasi yang bersangkutan. Jika sebuah restrukturisasi diperlukan untuk membuat sebuah organisasi lebih efektif, maka organisasi perlu bersiap-siap dengan masa transisi yang dapat membahayakan keberadaan karyawannya.

12. **Iklim sekolah.** Iklim sekolah adalah sebuah norma, nilai dan tingkat harapan yang mendukung perasaan aman seseorang baik secara sosial, emosional maupun fisik. Iklim sekolah yang positif, dimana adanya kondisi yang saling mendukung, nayatanya memberikan dampak yang positif juga terhadap kinerja dan komitmen terhadap sekolah Hasil tidak langsung dari baiknya iklim sekolah juga erat kaitannya dengan tingkat kesuksesan siswa secara akademik.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian yang dilakukan kali ini membatasi diri pada empat hal utama yaitu budaya kerja sekolah, gaya kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah yang memiliki keterkaitan dengan komitmen guru terhadap sekolah dan pekerjaannya di Sekolah Mutiara Nusantara, Bandung.

1.4 Rumusan Masalah

Penelitian ini memiliki rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah iklim sekolah memiliki pengaruh pada gaya kepemimpinan transformasional di Sekolah Mutiara Nusantara?
2. Apakah iklim sekolah memiliki pengaruh terhadap komitmen guru-guru di Sekolah Mutiara Nusantara?
3. Apakah budaya kerja Sekolah Mutiara Nusantara memiliki pengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformasional?
4. Apakah budaya kerja Sekolah Mutiara Nusantara memiliki pengaruh terhadap komitmen guru-gurunya?
5. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap komitmen guru di Sekolah Mutiara Nusantara?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan kali ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh budaya kerja Sekolah Mutiara Nusantara terhadap komitmen guru-gurunya.
2. Menganalisis pengaruh budaya kerja Sekolah Mutiara Nusantara terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

3. Menganalisis pengaruh iklim sekolah terhadap komitmen guru-guru di Sekolah Mutiara Nusantara.
4. Menganalisis pengaruh iklim sekolah terhadap gaya kepemimpinan transformasional di Sekolah Mutiara Nusantara, dan
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen guru di Sekolah Mutiara Nusantara.

1.6 Manfaat Penelitian

Dalam banyak penelitian tentang komitmen, seringkali faktor pemimpin, iklim organisasi, dan budaya kerja menjadi pengaruh yang dilihat secara terpisah satu dengan yang lainnya. Belum lagi, tidak banyak penelitian yang mencoba melihat apa saja faktor-faktor dalam suatu dinamika organisasi yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Umumnya penelitian-penelitian yang dilakukan hanya berfokus pada karakter pemimpin suatu organisasi yang secara langsung mempengaruhi iklim dan budaya kerja pada suatu organisasi. Namun apakah pemimpin hanyalah faktor yang terberi (given) yang tidak memungkinkan untuk dibentuk oleh lingkungan di dalam organisasi itu?

Oleh karena itu, dalam penelitian ini, kita diajak untuk dapat melihat secara utuh pengaruh pemimpin, iklim sekolah, dan budaya kerja terhadap komitmen seorang guru. Penelitian ini juga akan memberikan tambahan pengetahuan pada bidang keilmuan pendidikan tentang faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah pada suatu organisasi, khususnya dilihat dari pengaruh iklim sekolah dan budaya kerja pada sebuah organisasi terhadap suatu gaya kepemimpinan.

1.6.1 Manfaat Teoritis

Bagi lembaga terkait, penelitian ini dapat menjadi sebuah referensi baru sebagai bahan kajian yang dapat digunakan untuk melakukan penelitian lanjutan. Penelitian yang berfokus pada pengembangan studi manajemen pendidikan ini diharapkan akan memperkaya dan memperluas wawasan kita terhadap isu-isu dalam dunia pendidikan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini juga diharapkan memiliki dampak positif bagi masyarakat luas, terlebih dalam mengidentifikasi hubungan diantara budaya kerja sekolah, iklim sekolah dan kepemimpinan transformasional dengan kaitannya terhadap komitmen seorang guru. Pada akhirnya, dengan penelitian ini, masyarakat dapat menambah wawasan pengetahuan teoritisnya secara komprehensif tentang isu terkait.

Besar harapan agar penelitian ini juga dapat menjadi bahan rekomendasi kebijakan bagi lembaga pendidikan yang dijadikan tempat penelitian, maupun lembaga pendidikan lainnya yang memiliki kesamaan karakteristik. Semoga dengan dilakukannya penelitian ini, akan mempercepat perbaikan kualitas pendidikan di lembaga sekolah tempat dilakukannya penelitian dan kualitas pendidikan di Indonesia pada umumnya.

1.7 Sistematika Penulisan

Penyusunan laporan penelitian tentang Pengaruh Budaya Kerja, Iklim Sekolah, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Guru di Sekolah Mutiara Nusantara ini akan mengikuti sistematika penyajian sebagai berikut:

Bab 1 : **Pendahuluan**, yang melihat secara mendalam permasalahan apa saja yang menjadi perhatian utama Sekolah Mutiara Nusantara dan apa signifikansinya dengan penelitian yang sedang dilakukan. Bab ini akan menyajikan latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 : **Landasan Teori**, yang akan melihat berbagai kajian teori yang terkait dengan budaya kerja, iklim sekolah, kepemimpinan transformasional, dan komitmen guru. Lebih lanjut, dalam bab ini, kita juga akan diajak untuk melihat signifikansi dari hasil penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan saat ini.

Bab 3 : **Metode Penelitian**, yang di dalam penyajiannya akan menyajikan perancangan penelitian, prosedur, teknik hingga instrumen yang akan digunakan dalam penelitian.

Bab 4: **Hasil Penelitian dan Pembahasan**, akan berfokus pada penjabaran hasil penelitian serta pengujian terhadap data yang telah didapatkan.

Bab 5: **Kesimpulan, Implikasi dan Saran**, yang mana merupakan bagian akhir dari laporan penelitian yang telah dilakukan berupa pandangan akhir dan berbagai masukan yang dapat dilakukan oleh lembaga terkait untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapinya.