

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keadaan darurat nasional yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia yang disebabkan oleh Covid-19 mengharuskan proses belajar mengajar dilakukan secara daring (virtual) dan dilaksanakan di rumah. Pemberlakuan sekolah daring mulai dari SD, SMP, SMA hingga universitas pun terpaksa harus dan wajib dilakukan. Sekolah daring atau dikenal juga dengan istilah PJJ (Pembelajaran Jarak Jauh) atau BDR (Belajar dari Rumah) merupakan jalan terbaik untuk keberlangsungan proses pendidikan.

Menurut Miarso (2011, 269) sistem pendidikan jarak jauh sebenarnya bukan merupakan sesuatu yang baru di Indonesia maupun di dunia. Hal yang baru yaitu perhatian yang semakin besar terhadap sistem pendidikan itu sebagai suatu alternatif potensial dalam pembangunan pendidikan di era globalisasi yang dipicu oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Situasi sekarang yang diakibatkan oleh Covid-19 tidak bisa dijadikan alasan berhentinya proses pembelajaran dan pendidikan. Pembelajaran jarak jauh pada hakikatnya mengandung konsep yang sama, yaitu pendidikan yang berlangsung sepanjang hayat yang berorientasikan pada kepentingan, kondisi, dan karakter peserta didik dengan berbagai pola belajar dengan menggunakan aneka sumber belajar.

Peserta didik dapat memperoleh pendidikan kapanpun dan di manapun mereka berada dengan bimbingan dan binaan orang tua atau guru. Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal di mana yang memberikan pengajaran adalah guru. Guru berperan sebagai pelaksana berbagai macam program pendidikan melalui kegiatan pembelajaran. Sehingga berhasil dan berkualitasnya program-program pendidikan yang dirancang oleh penentu kebijakan pendidikan, salah satunya akan sangat tergantung kepada kinerja dan profesionalitas para guru.

Menurut Aina Mulyana (2019) dalam situsnya <https://ainamulyana.blogspot.com/2012/02/kinerja-guru.html> menyatakan bahwa kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan. Berdasarkan pengalaman penulis yang berprofesi sebagai guru dan hasil sharing pengalaman bersama teman-teman sejawat mengungkapkan bahwa kinerja guru di masa pandemi benar-benar diuji. Guru sebagai pelaku pendidikan dituntut untuk mampu menyesuaikan diri terhadap segala perubahan yang ada. Selain keterbatasan sarana prasarana, kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi juga menjadi kendala dalam pembelajaran daring.

Masalah ini tentunya berdampak pada kinerja guru dalam menjalankan tugas utamanya yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didiknya. Kualitas proses pendidikan dalam hal ini kinerja guru sangat menentukan kualitas hasil pendidikan. Dengan menurunnya kinerja para guru akan berakibat pada proses pembelajaran yang kurang maksimal

bagi para murid sehingga kualitas hasil pendidikanpun menurun. Dari beberapa penelitian terdahulu, ada beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain: kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, lingkungan kerja, motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok dalam pencapaian visi atau tujuan yang ditetapkan organisasi (Robbins dan Judge 2017, 420). Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya agar tercapai tujuan yang telah ditentukan (Bukit, Malusa, dan Rahmat 2017, 67). Salah satu gaya kepemimpinan yang dipakai pada era globalisasi adalah kepemimpinan *transformational* .

Pemimpin *transformational* adalah pemimpin yang mampu mengembangkan, menginspirasi, dan menantang kecerdasan pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dalam mencapai tujuan, misi, atau visi kolektif. Pemimpin mendorong pengikut dengan memberikan contoh pribadi (Arnold *et al.* 2005, 488). Menurut Suharsaputra (2016, 59) kepemimpinan *transformational* adalah gaya kepemimpinan yang bisa mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi akibat dari arus globalisasi.

Menurut Langton *et al.* (2016, 348) budaya organisasi adalah sistem makna bersama di antara anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya yang kuat memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan, namun budaya yang kuat tidak selalu merupakan budaya yang baik, sehingga organisasi perlu memiliki budaya yang adaptif (Colquitt *et al.* 2014, 543).

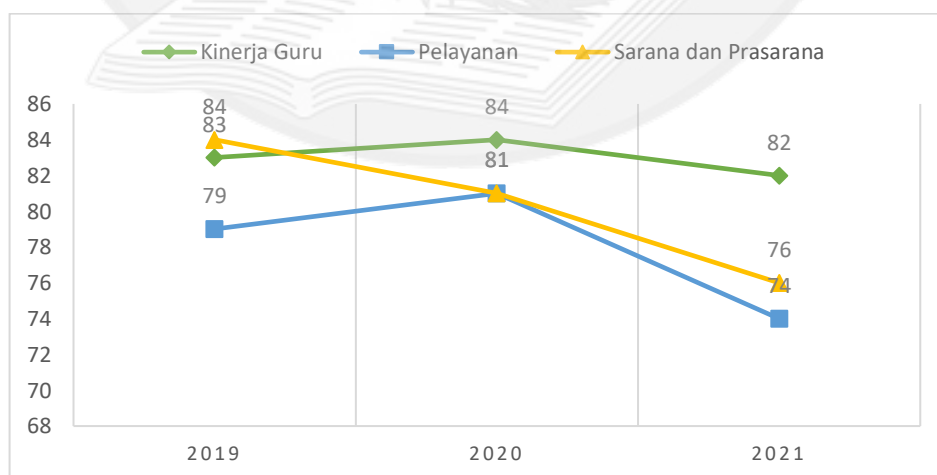
Beberapa penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Asriani, Mintarti, dan ZA, 2020; Ridlwan, Purwandari, dan Syah 2021; Sasongko, Hairudinor, dan Syafari 2021). Namun beberapa penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi tidak berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Bobo, 2019; Eliyana, 2019; Kawiana *et al.*, 2020; Novitasari *et al.* 2021;).

Guru harus mampu menggunakan IT dan membuat model pembelajaran yang sesuai dan menarik untuk pembelajaran jarak jauh, maka terlebih dahulu pemimpinnya atau kepala sekolah harus mampu memberikan contoh dan memotivasi gurunya agar mampu menciptakan pembelajaran yang menarik. Budaya organisasi di masa pandemi juga mengalami perubahan akibat dampak pandemi. Kebiasaan-kebiasaan baru di masa pandemi mempengaruhi budaya yang ada dalam organisasi sehingga mempengaruhi juga kinerja guru.

Selain kepemimpinan *Transformational* dan budaya organisasi, kepuasan kerja juga sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Yamin dan Maisah (2012, 56) kepuasan kerja adalah sesuatu yang perlu diperhatikan oleh semua organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh faktor manusia di dalam organisasi. Orang menemukan kepuasan hidup melalui pekerjaan dan kegiatan non-kerja, dan berusaha untuk mencapai kepuasan hidup melalui pekerjaan itu sendiri dan kegiatan non-kerja. Kepuasan kerja guru mempengaruhi kualitas penyelesaian tugas dan akhirnya sampai tujuan sekolah tercapai.

Perkumpulan Strada merupakan sebuah organisasi yang bergerak di bidang pendidikan. Tahun 2024 Perkumpulan Strada genap berusia 100 tahun. Pencapaian ini tentu bukanlah hal yang mudah untuk tetap bertahan dan tetap eksis di dunia pendidikan. Salah satu faktor pendukung pencapaian ini adalah sumber daya manusianya yaitu guru dan karyawan karena kinerja dan loyalitas guru maka Perkumpulan Strada terus berkembang. Bukit *et al.* (2017, 1) menyatakan bahwa kunci utama dalam mempertahankan sebuah organisasi adalah bagaimana manusia dalam organisasi memiliki kemampuan untuk bekerja. Organisasi yang memiliki SDM yang berkinerja tinggi tentu organisasi tersebut akan mampu bertahan, berkembang, dan bersaing dengan organisasi lainnya sehingga mampu membawa organisasi mencapai tujuannya.

Salah satu cara Perkumpulan Strada mengetahui kinerja para guru dan karyawan dengan membagikan angket tentang kepuasan pelanggan terhadap kinerja guru, pelayanan, dan sarana prasarana. Pelanggan di sini adalah orang tua dan siswa. Tingkat kepuasan pelanggan di SD Strada Cabang JPBS (Jakarta Pusat, Barat, dan Selatan) dapat dilihat pada gambar 1.1.



Gambar 1. 1 Indeks Kepuasan Pelanggan di SD Strada Cabang JPBS
Sumber: Data Internal

Garis hijau pada gambar 1.1 menunjukkan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) terhadap kinerja guru dari tahun 2019 sampai 2021. Tahun 2020 Indeks Kepuasan Pelanggan SD Strada Cabang Jakarta Pusat Barat Selatan (JPBS) mengalami peningkatan sebesar 1 poin dari tahun 2019 tetapi mengalami penurunan di tahun 2021 sebesar 2 poin. Apabila dilihat dari angkanya bisa dikatakan tidak mengalami perubahan yang berarti dibandingkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan sarana prasarana. Artinya kinerja guru SD Strada Cabang JPBS tetap stabil walaupun di masa pandemi. Tetapi Perkumpulan Strada tentunya memiliki harapan yang tinggi agar indeks kepuasan pelanggan terhadap kinerja guru dan karyawan mencapai nilai yang maksimal. Penyebab menurunnya IKP perlu dicari dan di evaluasi agar ke depannya IKP dapat meningkat. Pada saat ini dampak pandemi merupakan salah satu penyebab menurunnya IKP terhadap kinerja guru.

Kemampuan dalam penggunaan teknologi menjadi kendala utama bagi semua pihak untuk mengikuti PJJ. Tanpa adanya pelatihan awal, guru akan merasa asing dengan kondisi yang mengharuskan pembelajaran dari rumah. Guru dan orang tua dalam keadaan seperti ini harus meluangkan waktu ekstra bagi peserta didik dan anak agar tujuan pembelajaran dapat tercapai. Kendala yang paling mendasar yaitu fasilitas yang kurang memadai karena biasanya guru maupun peserta didik melakukan proses pembelajaran dengan fasilitas yang cukup memadai namun dihadapkan dengan fasilitas yang hanya bergantung pada internet.

Budaya baru bagi guru di sekolah adalah menggunakan teknologi dalam proses pembelajaran, guru harus mahir karena berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran. Guru harus mampu merancang metode yang sesuai dan tepat dalam

proses pembelajaran daring. Komunikasi juga menjadi aspek penting dalam keberhasilan pembelajaran jarak jauh ((Mar'ah, Rusilowati, dan Sumarni 2020; Mastura dan Santaria, 2020; Purwanto *et al.* 2020).

Berdasarkan fenomena dari uraian di atas, maka fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja di SD Strada Cabang Jakarta Pusat Barat Selatan (JPBS).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka identifikasi permasalahan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Adanya perubahan sistem pendidikan yang tadinya tatap muka menjadi dalam jaringan.
- 2) Wabah covid 19 membawa dampak yang sangat besar baik bagi peserta didik, guru, dan orang tua terutama kinerja guru.
- 3) Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) terhadap kinerja guru, pelayanan, dan sarana prasarana di SD Strada Cabang JPBS mengalami penurunan di masa pandemi.
- 4) Kemampuan guru di bidang teknologi belum maksimal.
- 5) Kebiasaan-kebiasaan baru di masa pandemi atau budaya organisasi belum sepenuhnya dipahami guru.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi permasalahan yang dipaparkan di atas, terdapat faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja guru. Oleh sebab itu, di dalam penelitian dibatasi hanya pada pengaruh kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4 Rumusan Masalah

Perumusan masalah penelitian dipaparkan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut.

- 1) Apakah kepemimpinan *transformational* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS?
- 3) Apakah kepemimpinan *transformational* berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SD Strada Cabang JPBS?
- 4) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SD Strada Cabang JPBS?
- 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SD Strada Cabang JPBS?
- 6) Apakah kepemimpinan *transformational* berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS?
- 7) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS?

1.5 Tujuan Penelitian

Seperti diuraikan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisa pengaruh kepemimpinan *transformational* terhadap kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS.
- 2) Menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS.
- 3) Menganalisa pengaruh kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja guru di SD Strada Cabang JPBS.
- 4) Menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di SD Strada Cabang JPBS.
- 5) Menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SD Strada Cabang JPBS.
- 6) Menganalisa pengaruh kepemimpinan *transformational* terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS.
- 7) Menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja di SD Strada Cabang JPBS.

1.6 Manfaat Penelitian

Melalui hasil analisis yang akan dilakukan dari penelitian ini, beberapa manfaat yang diperoleh adalah sebagai berikut.

- 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja guru. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi untuk penelitian lain yang terkait dengan variabel penelitian ini, di samping memberikan pengetahuan yang lebih luas, dan menjadi bahan bacaan yang bermanfaat bagi pembaca.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada guru, cendekiawan, dan pemimpin sekolah tentang isu-isu yang mempengaruhi kinerja guru antara lain kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Di samping itu, informasi yang diperoleh dapat menunjang upaya peningkatan kinerja guru SD Strada Cabang JPBS melalui pemahaman akan kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini dibuat sesuai dengan susunan kerangka penulisan tesis yang sudah ditetapkan. Tesis ini meliputi lima bab penting yang menguraikan tentang pengaruh kepemimpinan *transformational* dan budaya organisasi dan faktor mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SD Strada Cabang JPBS.

Bab satu, penulis mengemukakan beberapa hal penting yang berkaitan dengan latar belakang seperti fenomena yang ada di lapangan dan *research gap* dari

penelitian sebelumnya. Kemudian mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan latar belakang. Beragam masalah ditemukan, maka perlu dibuat batasan masalah. Dengan mengacu pada batasan masalah yang ada, maka rumusan masalah dirumuskan dengan pertanyaan penelitian yang nantinya akan dijawab melalui serangkaian penelitian dan menjadikannya tujuan yang hendak dicapai dalam penelitiannya. Penelitian ini diharapkan juga dapat berguna, sehingga dituliskan juga manfaat dari penelitian dan secara keseluruhan tesis ini dijabarkan dalam sistematika penulisan.

Bab dua diuraikan kajian pustaka yang digunakan untuk menjelaskan teori mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian. Ada empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan *transformational*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Penulis kemudian mencari jurnal-jurnal penelitian yang relevan dengan penelitian. Kerangka berpikir, model penelitian serta hipotesis penelitian yang merupakan dugaan sementara penelitian juga dipaparkan pada bab ini.

Bab tiga menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian. Mulai dari rancangan penelitian, tempat, waktu dan subjek penelitian, prosedur penelitian, populasi dan *sampling*, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan teknik analisis data. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis statistik deskriptif, analisis model pengukuran, dan analisis model struktural.

Bab empat akan menampilkan hasil penelitian dan pembahasan termasuk memberikan gambaran data penelitian, hasil analisis data yang didapatkan dari subjek penelitian dan interpretasi data mengenai masing-masing variabel penelitian, serta mengaitkannya dengan landasan teori yang ada serta uji hipotesis

yang terkait dan menjawab rumusan masalah yang telah dijabarkan pada bab satu, dan keterbatasan penelitian disampaikan pula dalam bab ini.

Bab lima terdiri dari kesimpulan, implikasi, dan saran. Dalam bab ini, dituliskan kesimpulan dari hasil penelitian yang merupakan jawaban dari hipotesis yang diajukan. Implikasi untuk manajemen, dan saran sebagai penutup yang dapat bermanfaat bagi penelitian yang dilakukan selanjutnya.

