

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kualitas pendidikan suatu negara dapat menjadi tolak ukur bagi kemajuan bangsa tersebut. Pendidikan merupakan aspek bernilai tinggi di dalam kehidupan manusia. Bangsa Indonesia berusaha mengimplementasikan aspek esensial tersebut melalui program mencerdaskan kehidupan berbangsa tanpa terkecuali. Cita-cita bangsa Indonesia dalam bidang pendidikan ini bertujuan untuk memajukan dan mencerdaskan masyarakat yang selaras dengan tujuan pembangunan. Hal tersebut secara khusus berfokus pada pembangunan manusia yaitu mewujudkan manusia yang mampu untuk bersikap mulia, mandiri dan memiliki kecerdasan maupun kreativitas serta taat terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Bashori (2016, 95) menyatakan bahwa dalam memajukan segala bidang kehidupan, pendidikan menjadi faktor penting untuk menunjang perwujudan tersebut. Melalui pendidikan maka suatu negara dapat mengamalkan kesejahteraan umum serta mencerdaskan kehidupan berbangsa seturut dengan kemerdekaan, keadilan sosial dan perdamaian abadi. Perwujudan pendidikan yang berkualitas dapat dicapai melalui penerapan proses pembelajaran aktif pada anak didik untuk menggali potensi dan aspek pendukung lainnya dalam pengamalan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Sesuai dengan Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 yang berfokus pada peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik sehingga dibutuhkan peranan dari guru sebagai sosok yang terjun langsung dalam

melaksanakan proses pembelajaran kepada peserta didik. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya erat kaitannya dengan kontribusi dari pemimpin di sekolah. Pengawas sekolah merupakan pemimpin dalam mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru di sekolah. Menurut Kompri (2016, 2-3) guru membutuhkan dorongan dari luar dirinya dalam pemenuhan segala tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini bertujuan untuk memudahkan setiap pekerjaan yang guru lakukan untuk mewujudkan tujuan sekolah yaitu pencapaian terhadap perubahan cara berpikir dan bertindak dari peserta didik yang terbangun dari proses pembelajaran. Perubahan yang diharapkan dari perilaku peserta didik dapat tercipta dari peranan guru yang secara langsung terjadi selama kegiatan belajar mengajar maupun pengawas sekolah sebagai sosok pendukung penunjang kinerja guru.

Keberhasilan kinerja guru diwujudkan dari peranan yang dilakukan terhadap tugas dan tanggung jawab selama proses pembelajaran. Menurut Pratama & Purnama (2016, 26), motivasi merupakan aspek yang dibutuhkan bagi seseorang dalam memaksimalkan performa kerja. Motivasi juga dibutuhkan bagi pengikut di dalam suatu organisasi yaitu sebagai aspek penunjang dalam meningkatkan kemampuan dan potensi sehingga pengikut dapat bekerja secara produktif. Sesuai dengan hal tersebut, motivasi guru di dalam lingkungan sekolah menjadi aspek yang penting untuk pencapaian kinerja yang baik. Khuluqo (2017, 33) menyatakan bahwa pandangan yang tercipta dari dalam diri guru atas kesadaran yang terbangun untuk melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas merupakan suatu motivasi. Oleh karena itu, motivasi guru menjadi indikator utama bagi instansi pendidikan agar tujuan pendidikan dapat berjalan selaras

dengan standar yang ingin dicapai. Kualitas kinerja guru dapat bersumber dari motivasi dalam diri guru yang baik sehingga perlu diberikan perhatian khusus. Hal ini dilakukan karena guru merupakan sosok yang bertanggung jawab secara langsung atas keberhasilan peserta didik. Motivasi pada guru dapat tercipta baik dari faktor internal maupun eksternal guru sendiri. Supardi (2014, 54) berpendapat bahwa komponen yang menjadi penentu dalam keefektivitasan kinerja guru adalah kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, relasi kerja, prakarsa, dan kepemimpinan.

Kepemimpinan menjadi salah satu komponen yang dibutuhkan dalam menunjang kinerja guru. Hal tersebut merupakan aspek eksternal dari dalam diri guru yang tidak dapat dipisahkan dari tugas dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan peningkatan kinerja, profesionalisme dan juga kesejahteraan guru dalam menunjang keberhasilan sekolah (Eyal & Guy, 2011, 256). Sesuai dengan PP 74 tahun 2008 yang menjelaskan bahwa pengawas sekolah berwenang untuk melakukan pengawasan dan bimbingan terhadap pemenuhan kewajiban yang harus dilakukan guru di dalam sekolah. Lebih lanjut Sagala (2012, 138) menyatakan bahwa pengawas sekolah merupakan tenaga kependidikan yang dipilih dengan wewenang untuk melakukan pengawasan pendidikan. Implementasi peranan pengawas sekolah berguna untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Pengawas sekolah juga bertugas untuk mengontrol pencapaian segala perilaku yang menunjang pencapaian visi dan misi sekolah. Segala aktivitas yang menyangkut dengan pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan administrasi sekolah menjadi tugas utama bagi pengawas sekolah. Oleh sebab itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa

pengawas sekolah merupakan individu terpilih yang berfungsi untuk melakukan pemantauan terhadap kinerja yang dilakukan warga sekolah demi terwujudnya visi dan misi sekolah. Untuk mewujudkan standar yang dipaparkan di atas, sudah sepatutnya seorang pengawas tidak hanya mampu memimpin namun juga mampu menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah terutama bagi para guru.

Seorang pemimpin merupakan individu yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi dalam mencapai keberhasilan organisasi (Handoko 2003, 294). Pencapaian keberhasilan sangat tergantung pada jenis pengaruh yang diberikan pemimpin kepada pengikutnya. Dalam teori kepemimpinan transformasional disebutkan bahwa karakteristik utama yang dimiliki oleh seorang pemimpin adalah keteladanan. Kepemimpinan keteladanan merupakan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi perilaku yang dilakukan seorang pemimpin terhadap pengikutnya. Kepemimpinan keteladanan berfokus pada perilaku yang mengarah pada seperangkat kemampuan dan keterampilan seorang pemimpin (Kouzes & Posner 2017, 45). Seorang pemimpin keteladanan dapat memberikan contoh perilaku yang positif sehingga pengikut mendapat pedoman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan keteladanan juga memberikan perhatian penuh dan penghargaan kepada pengikutnya dengan mengakui pencapaian mereka dan mengakui kontribusi mereka terhadap visi organisasi (Emmanuel & Valley 2021, 245). Hal ini merupakan perilaku lanjutan yang dilakukan pemimpin atas hasil keteladanan yang telah dicontohkan kepada pengikutnya.

Dalam lingkup sekolah, kepemimpinan keteladanan dibutuhkan sebagai pedoman bagi guru sehingga tindakan yang dilakukan dapat terarah dan

menghasilkan kinerja yang maksimal. Kepemimpinan keteladanan menunjukkan karakteristik sifat yang baik dalam berperilaku. Keteladanan pemimpin sekolah dapat terlihat dari perilaku yang menunjukkan sikap rendah hati, adil, percaya diri, dan jujur dalam segala tindakan yang dilakukan. Dampak yang terjadi pada diri para guru terhadap pengaruh keteladanan yang ditunjukkan tersebut adalah terciptanya kepribadian guru yang baik, disiplin, bertutur kata baik, berpenampilan sopan dan mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap keberhasilan sekolah (Triwantoro & Anih 2019, 37-53). Melalui pengaruh positif ini, guru memaksimalkan kegiatan belajar dan mengajar dengan menciptakan kondisi yang berorientasi pada kesuksesan tujuan pendidikan. Hal ini secara langsung akan meningkatkan kompetensi guru akan meningkat selaras dengan kinerja yang dihasilkan.

Aspek lain yang dibutuhkan guru dalam keberhasilan kinerjanya adalah aspek regulasi diri. Pengaturan yang terlahir dalam diri seseorang guna meningkatkan kognisi, memperbaiki tingkah laku dan mengontrol perasaan yang dimiliki sehingga memiliki kemampuan untuk mengontrol diri dalam mencapai keberhasilan yang diharapkan merupakan definisi dari regulasi diri (Zimmerman, 2000, 35). Regulasi diri guru yang baik akan menghasilkan dampak positif bagi dirinya, salah satunya adalah terciptanya kepuasan kerja. Menurut Luthans dalam Sopiah (2008, 171) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan adalah pandangan positif yang terlahir dalam diri seseorang mengenai pekerjaannya. Pandangan positif tersebut tercermin dari prestasi yang dapat diraih dan etika baik yang tercipta dari kedisiplinan. Keseluruhan aspek-aspek diatas menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan sekolah yang diwujudkan melalui kinerja para

gurunya. Penelitian mengenai pengukuran antara variabel pengaruh kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner terhadap variabel kinerja guru telah dilakukan oleh Uzoechina & Oguegbu (2015, 1-18) dengan judul *Principals' Leadership Styles: A Kouzes and Posner Model Based Assessment of Principals' Leadership Practices* yang menyatakan bahwa pembentukan karakteristik kepemimpinan yang terlahir dari pemahaman dari praktik kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner yang dilakukan oleh pemimpin sekolah akan menghasilkan perbaikan masa depan sekolah yang berasal dari kinerja para guru. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Barbuto & Burbach (2006, 60) yang menyatakan bahwa pandangan kritis akan kesadaran diri bagi diri seorang pemimpin akan menuntun pada perenungan dan upaya dalam melakukan tindakan perbaikan secara terus menerus. Maka dapat disimpulkan bahwa aspek kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner seorang pemimpin sekolah dalam mengelola satuan pendidikan memiliki pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja guru dan kemajuan sekolah.

Sekolah XYZ adalah sekolah yang berlokasi di Tangerang dengan visi “Menjadi Sekolah Berprestasi Berlandaskan Iman Dan Kasih”. Perwujudan sekolah berprestasi tentu saja sangat bergantung pada peranan guru dalam proses pembelajaran. Namun kinerja guru sekolah XYZ masih belum maksimal walaupun sekolah tersebut telah berdiri sejak tahun 1985. Sekolah XYZ belum mampu untuk bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya. Hal ini dapat dilihat dari data prestasi peserta didik sekolah XYZ yang hanya mengikuti kompetensi dalam bidang olahraga. Sekolah XYZ belum dapat mempersiapkan peserta didiknya untuk mengikuti kompetisi yang menguji kompetensi peserta didik, seperti

kompetisi dalam bidang sains. Kondisi ini dapat disebabkan dari kinerja guru yang masih kurang dikarenakan kompetensi guru yang belum maksimal. Hal ini dapat disebabkan juga karena sebagian besar guru sudah berusia lebih dari 50 tahun sehingga guru menjadi kurang tanggap dalam berinovasi dalam proses pembelajaran. Kurangnya kompetensi yang dimiliki guru juga disebabkan karena sedikitnya jumlah pelatihan yang guru dapatkan dalam setiap tahunnya. Hal ini mengakibatkan rendahnya regulasi diri dalam diri guru sehingga tidak tercipta pengaturan diri dalam diri guru sebagai strategi dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Belum memadainya fasilitas sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran yang inovatif juga mempengaruhi kepuasan guru dalam bekerja. Hal ini membuat proses pembelajaran menjadi terkesan monoton dan membosankan bagi peserta didik. Lebih lanjut, dalam bidang kepemimpinan, pengawas sekolah juga belum secara rutin mengikuti kegiatan pelatihan kepemimpinan sehingga mengakibatkan belum maksimalnya pengembangan profesional yang diberikan bagi guru.

Berdasarkan fenomena diatas, penulis merasakan perlu adanya suatu penelitian yang dilakukan guna mengetahui beberapa faktor yang berperan penuh dalam memberikan pengaruh untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah ini. Faktor-faktor tersebut antara lain kepemimpinan dari pengawas sekolah, regulasi diri dan kepuasan kerja yang terjadi didalam guru.

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang dapat penulis kemukakan sesuai dengan pemaparan latar belakang diatas adalah mengenai pentingnya pencapaian visi dari Sekolah XYZ

yang dihasilkan dari kinerja guru. Kinerja yang baik dapat dilihat segi kepemimpinan, regulasi diri, kepuasan kerja. Detail identifikasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Prestasi peserta didik yang masih kurang contohnya dalam partisipasi kompetisi berbasis sains.
- 2) Gaya kepemimpinan pengawas sekolah yang monoton karena kurangnya pelatihan kepemimpinan yang diikuti secara rutin.
- 3) Kurangnya pelatihan yang diikuti guru setiap tahunnya.
- 4) Kurangnya kompetensi guru untuk berinovasi dalam proses pembelajaran.
- 5) Proses pembelajaran yang tidak inovatif sehingga membuat peserta didik kurang antusias dalam melakukan proses pembelajaran di kelas.

1.3 Pembatasan Masalah

Mengacu pada beberapa permasalahan yang ditemukan, peneliti membatasi permasalahan yang ditemukan di Sekolah XYZ yaitu:

- 1) Keterbatasan waktu penelitian sehingga penelitian yang dilakukan hanya berfokus pada dua variabel eksogen, satu variabel endogen dan satu variabel mediasi diantaranya kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner, regulasi diri, kepuasan kerja dan kinerja guru.
- 2) Penelitian ini berfokus pada guru yang ada di sekolah XYZ, tidak melibatkan komponen pegawai yang ada di sekolah.
- 3) Penelitian yang dilakukakan hanya berfokus pada pengawas sekolah, tidak melibatkan pemimpin lain di sekolah yang kemungkinan akan memberikan hasil yang berbeda bagi kinerja guru.

1.4 Rumusan Masalah

Aspek kinerja menjadi fokus utama dalam kemajuan suatu organisasi. Mengacu pada temuan penelitian yang dilakukan sebelumnya, maka komponen yang menunjang peningkatan kinerja guru perlu untuk diperhatikan dan dilakukan pengembangan sehingga terjadi peningkatan yang diharapkan. Komponen penunjang tersebut adalah kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner, regulasi diri, dan kepuasan kerja. Sesuai dengan penjabaran akan rumusan masalah diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian yang dilakukan berfokus pada aspek kausalitas yaitu penelitian yang dilakukan guna meneliti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen karena adanya faktor-faktor yang terdiri dari satu atau lebih faktor yang menyebabkan munculnya suatu masalah (Sekaran & Bougie 2016, 44).

Rumusan masalah dalam penelitian ini sesuai dengan pemaparan diatas dalam bentuk pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja di sekolah XYZ?
- 2) Apakah regulasi diri mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja di sekolah XYZ?
- 3) Apakah kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja kerja guru di sekolah XYZ?
- 4) Apakah regulasi diri mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah XYZ?
- 5) Apakah kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah XYZ?

- 6) Apakah kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja di sekolah XYZ?
- 7) Apakah regulasi diri mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja di sekolah XYZ?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan uraian diatas maka dapat ditetapkan bahwa tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner terhadap kepuasan kerja di sekolah XYZ.
- 2) Menganalisis regulasi diri terhadap kinerja kepuasan kerja di sekolah XYZ.
- 3) Menganalisis kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner terhadap kinerja guru di sekolah XYZ.
- 4) Menganalisis regulasi diri terhadap kinerja guru di sekolah XYZ.
- 5) Menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja guru di sekolah XYZ.
- 6) Menganalisis kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja di sekolah XYZ.
- 7) Menganalisis regulasi diri terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja di sekolah XYZ.

1.6 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian yang dilakukan, maka diharapkan hasil yang didapatkan dapat menjadi acuan yang bermanfaat baik dari aspek teoritis maupun kegunaan untuk praktiknya, yaitu:

- 1) Manfaat Teoritis

Peranan dari variabel kepemimpinan keteladanan Kouzes and Posner, regulasi diri, dan kepuasan kerja yang dilakukan secara tepat dan terarah dapat menghasilkan peningkatan kinerja pada guru. Sehingga validasi yang telah dilakukan di penelitian ini akan menjadi bukti bagi penelitian selanjutnya untuk mewujudkan peningkatan kualitas pendidikan melalui pengembangan kinerja guru. Lebih lanjut, variabel kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner, regulasi diri, kepuasan kerja dan kinerja guru dalam penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi masukan dan rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi penulis

Penulis berharap hasil dari penelitian yang dilakukan dapat menjadi acuan bagi penulis sendiri untuk dapat menerapkan kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner, regulasi diri, kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah.

b) Bagi sekolah dan Yayasan

Hasil dari pengaruh kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner, regulasi diri, kepuasan kerja terhadap kinerja guru diharapkan dapat menjadi pedoman dan acuan bagi para pemimpin dan yayasan di sekolah untuk mengimplementasikan strategi yang lebih berinovasi sebagai sarana untuk menghasilkan SDM yang berkualitas melalui peningkatan kinerja guru secara khusus. Maka diharapkan kedepannya, pemimpin dan yayasan dapat menyusun dan merancang strategi yang lebih baik lagi

dalam mewujudkan SDM yang berkualitas melalui peningkatan kinerja guru.

c) Bagi guru

Melalui penelitian ini diharapkan guru dapat merefleksikan dirinya sebagai aspek penunjang dalam peningkatan kinerja yang dilakukan melalui pengaruh kepemimpinan Kouzes dan Posner, regulasi diri dan kepuasan diri. Sehingga pada akhirnya, akan membantu guru untuk mendapatkan wawasan yang lebih luas.

1.7 Sistematika Penulisan

Pada sistematika penulisan akan diuraikan mengenai gambaran besar penelitian yang dilakukan. sistematika dalam penelitian ini adalah:

Pada bab satu menguraikan permasalahan mengenai kinerja guru yang dihadapi oleh sekolah XYZ. Permasalahan kinerja guru tersebut diprediksi dipengaruhi oleh kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner, regulasi diri dan kepuasan kerja guru. Ketiga faktor tersebut digunakan penulis untuk menjawab permasalahan dalam penelitian yang dilakukan. Selanjutnya dengan melakukan pembatasan masalah, merumuskan masalah dan menetapkan tujuan dan manfaat penelitian. Bab kesatu ini juga berguna sebagai jembatan untuk memasuki dan memahami bab-bab selanjutnya.

Bab kedua menguraikan kajian pustaka yang diambil dari berbagai sumber seperti jurnal, teori para ahli maupun kajian literatur. Hal ini dilakukan sebagai dasar acuan untuk meneliti variabel yang ada dan membaginya menjadi beberapa sub bagian, seperti dimensi dan indikator dari variabel-variabel tersebut. Penjelasan akan kemudian diperdalam kembali dengan melakukan pembahasan

mengenai penelitian terkait yang dilakukan sebelumnya, kaitan antara masing-masing variabel, kerangka berpikir, model penelitian serta pengujian akan hipotesis penelitian. Uraian teoritis dari kerangka berpikir akan menjelaskan mengenai pengaruh kepemimpinan keteladanan Kouzes and Posner, regulasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di sekolah XYZ. Pembahasan lainnya juga dilakukan untuk menguji hipotesis sesuai perumusan masalah yang diuraikan di bab satu.

Pada bagian bab ketiga akan menjelaskan mengenai rancangan penelitian yang dipakai yaitu metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara variabel bebas dengan variabel terikat. Sampel responden yang digunakan menggunakan teknik sensus yaitu pengambilan sampel dari seluruh populasi yang ada. Sampel responden atau subjek penelitian terdiri dari pengawas sekolah dan guru di sekolah XYZ sebanyak 32 orang. Pembahasan mengenai tempat penelitian dan prosedur penelitian yang berkaitan dengan perencanaan penelitian dan teknik pengumpulan data juga akan dilakukan. Program *smartPLS* akan digunakan untuk melakukan pengujian dan menganalisis data yang telah terkumpul.

Bagian bab keempat akan menjelaskan mengenai hasil dari penelitian yang dilakukan sesuai dengan jawaban responden terhadap instrumen penelitian. Menampilkan profil dari responden, hasil uji statistik, validitas dan reliabilitas data maupun kuesioner. Pembahasan juga akan dilakukan terkait penelitian yang relevan sehingga dapat menunjang penelitian yang dilakukan. Pada bab ini, penulis juga menjelaskan keterbatasan atas penelitian yang dilakukan dan saran bagi penelitian selanjutnya.

Bab kelima menguraikan kesimpulan terhadap hasil yang didapatkan dan memberikan pendekatan manajerial yang bermanfaat bagi sekolah tempat penelitian dijalankan.

