

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sekolah dengan latar belakang apapun pasti setuju bahwa memerlukan guru yang energik, kreatif, dan sungguh-sungguh mau bekerja keras untuk mendapatkan hasil terbaik. Guru yang memiliki kualitas-kualitas tersebut cenderung menunjukkan kinerja yang baik, bahkan dapat mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Menilai seberapa baik seorang guru melakukan pekerjaannya adalah dengan melihat kualitas dan jumlah pekerjaan yang mereka lakukan, dibandingkan dengan apa yang seharusnya mereka lakukan. Hal-hal yang mempengaruhi seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya adalah seberapa baik mereka dalam melakukan pekerjaan tersebut dan seberapa besar keinginan mereka untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

Motivasi guru merupakan hasil dari sikap yang dimiliki oleh setiap karyawan ketika menghadapi situasi kerja. Kerja tim yang harmonis dan saling mendukung di lingkungan sekolah dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja mereka.

Cara pemimpin, seperti kepala sekolah, memimpin mempunyai dampak besar terhadap seberapa baik guru melakukan pekerjaannya. Setiap pemimpin di sebuah perusahaan perlu fokus untuk menjadi pemimpin yang baik. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada seberapa baik mereka dapat memotivasi dan memimpin timnya. Cara seorang pemimpin memotivasi orang lain agar mengikuti arahan bergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakannya. Matondang

(2008) menemukan bahwa kepemimpinan adalah ketika seseorang dapat membuat orang lain melakukan apa yang mereka ingin mereka lakukan. Oleh sebab itu, model kepemimpinan yang diyakini dan dilakukan oleh setiap pemimpin dapat bervariasi, dan inilah yang dikenal sebagai kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah keterampilan seseorang dalam memengaruhi orang lain untuk bekerja sama demi mencapai tujuan bersama (Kompri, 2017). Pola kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan bahkan peningkatan kualitas sekolah sangat ditentukan oleh hal tersebut (Pianda, 2018).

Murniati (2008) mengatakan bahwa kepala sekolah mempunyai dua tugas yaitu mengelola dan memimpin sekolah. Jika pekerjaan ini tidak dilakukan dengan baik, hal ini dapat merugikan kemajuan sekolah atau memperburuk keadaan. Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan sangat krusial dalam pengelolaan sekolah.

Sekolah XYZ merupakan sekolah yang menerapkan kurikulum nasional dengan paduan kurikulum asing. Sekolah tersebut terletak di dalam suatu perumahan di kecamatan Kelapa Dua, kabupaten Tangerang. Para guru yang mengajar di sekolah ini memiliki beragam latar belakang pendidikan dan tidak berasal dari satu universitas tertentu. Rentang usia guru berkisar antara 20 hingga 55 tahun. Mayoritas guru memiliki tingkat pendidikan strata satu, sementara tidak banyak yang sudah menempuh strata dua atau strata tiga.

Dalam lima tahun kebelakang, sekolah ini mengalami tingkat pergantian guru yang cukup tinggi, dengan lebih dari 25% dari total guru meninggalkan sekolah setiap tahun ajaran. Hal ini mengakibatkan kebutuhan untuk merekrut guru baru setiap tahunnya, dengan jumlah minimal yang setidaknya sebanding dengan tahun ajaran sebelumnya. Beragam alasan mendasari keputusan guru-guru untuk

meninggalkan sekolah, termasuk konflik dengan kepala sekolah, ketidakcocokan dengan budaya organisasi sekolah, beban kerja yang berat, ketidakpastian karir, dan sejumlah alasan lainnya. Pada tahun 2020, sekolah ini mengalami pergantian kepala sekolah pada jenjang TK dan SMA. Yayasan berharap dengan adanya kepemimpinan yang baru, akan bisa berdampak baik bagi kinerja guru dan sekolah secara keseluruhan.

Sejumlah keluhan terkait kinerja guru banyak disampaikan oleh orang tua peserta didik dan peserta didik itu sendiri. Keluhan tersebut mencakup kekurangan dalam memberikan bimbingan dan motivasi kepada peserta didik, dengan persepsi bahwa sebagian besar guru hanya menjalankan tugas mengajar tanpa memberikan dukungan yang memadai. Hal ini terlihat pada persentase keberlanjutan murid internal untuk memilih bersekolah di sekolah XYZ pada jenjang berikutnya mengalami penurunan, dari data yang ada sekitar 50 – 75 % murid internal yang melanjutkan.

Sekolah ini menghadapi masalah lain, di antaranya adalah kurangnya motivasi kerja pada sebagian individu yang pada akhirnya memengaruhi rekan kerja mereka. Guru-guru baru yang bergabung dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu mereka yang baru lulus dari universitas dan guru baru yang merupakan mutasi atau pindahan dari sekolah lain. Guru baru yang baru saja menyelesaikan universitas mungkin dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan barunya dengan cepat, namun mereka mungkin menghadapi beberapa tantangan seperti mencari cara untuk tetap idealis, memahami cara berpikir yang berbeda, memenuhi kebutuhan peserta didik, tidak tahu persis mengetahui bagaimana caranya untuk menegakkan aturan dan mengikuti arahan pemimpinnya. Tentu tidaklah mudah

ketika seorang guru terpengaruh oleh rekan kerja yang kurang positif, hal ini dapat merugikan motivasi kerja dan akhirnya memengaruhi kinerja guru tersebut. Motivasi kerja juga bervariasi di antara guru-guru yang telah lama bekerja. Ada yang sepenuhnya berdedikasi sebagai guru, ada yang menjalankan pekerjaannya dengan rutin, dan ada yang mungkin hanya "menikmati sisa hidup" karena mendekati usia pensiun (55 tahun). Guru-guru yang telah menjadi bagian tetap dari yayasan selama lebih dari tiga tahun dan kurang berusaha untuk mencapai kinerja maksimal mungkin dianggap sebagai elemen yang tidak aktif atau "zombie" di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu melakukan penyesuaian dan memberikan pelatihan secara teratur untuk memastikan kinerja optimal dan kontribusi positif dari setiap guru.

Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, yayasan sekolah ini telah mengalami perubahan kepemimpinan pada struktur inti yayasan. Setiap keputusan yang diambil oleh yayasan berpotensi berdampak pada sekolah, khususnya bagi para guru. Dinamika ini menimbulkan tantangan bagi para guru untuk beradaptasi dengan budaya organisasi yang diusung oleh tim kepemimpinan baru dari yayasan. Kepala sekolah, yang berperan sebagai *middle management*, harus berupaya keras untuk menjadi perantara komunikasi antara yayasan dan guru. Tujuannya adalah menjaga budaya organisasi di sekolah tetap berjalan, merangsang kembali motivasi kerja para guru, dan pada akhirnya memungkinkan guru untuk mengoptimalkan kinerjanya menghadapi situasi yang ada.

Dengan situasi yang demikian, peneliti merasa mendorong untuk melakukan penelitian untuk menggali dampak dari kepemimpinan melayani

(*servant leadership*) dari kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja guru meliputi:

1. Dalam menjalankan tugas, kinerja guru dapat dipengaruhi oleh praktik *servant leadership* kepala sekolah dalam memimpin dan memengaruhi mereka.
2. Terdapat potensi pengaruh terhadap kinerja guru melalui adopsi budaya organisasi yang positif.
3. Dampak motivasi kerja, baik yang berasal dari dalam maupun luar diri seorang guru, dapat memengaruhi kinerjanya dalam melaksanakan tugas dengan baik.
4. Ketidaksesuaian antara idealisme guru dan realitas memiliki potensi menyebabkan guru merasa frustrasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerjanya.
5. Kinerja guru berpotensi mengalami penurunan akibat motivasi kerja yang dipengaruhi oleh kurangnya dukungan dari rekan kerja.
6. Keterbatasan keterampilan, pelatihan, atau pengalaman seorang guru dalam bidang tertentu dapat menyebabkan kehilangan semangat guru untuk menyesuaikan diri dengan kondisi pembelajaran peserta didik.
7. Keterbatasan peralatan dan sumber daya yang diperlukan oleh guru dapat mengakibatkan kinerjanya menjadi terbatas dan kurang optimal dalam menjalankan tugasnya.

8. Kurangnya pemahaman guru terhadap tujuan dan harapan dalam pendidikan berpotensi mengakibatkan kinerjanya menjadi kurang optimal.
9. Kekurangan pengawasan dan umpan balik dari pimpinan atau rekan kerja berpotensi mengakibatkan kurangnya pemahaman guru terhadap aspek-aspek yang perlu diperbaiki dalam kinerjanya.
10. Kekurangan komunikasi baik antara rekan kerja maupun dari atasan dapat mempengaruhi penurunan kualitas kinerja guru.
11. Model kepemimpinan yang bersifat diktator atau otoriter dapat menurunkan kinerja seseorang karena cenderung mengurangi motivasi, partisipasi, dan kreativitas anggota tim atau bawahan.
12. Dalam budaya organisasi di mana karyawan yang lebih senior diharapkan menjadi teladan, atau sebaliknya, dapat berpotensi memengaruhi kinerja individu atau organisasi. Jika ekspektasi tersebut tidak sejalan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan yang mendukung perkembangan individu dan kolaborasi, dapat timbul konsekuensi negatif seperti kurangnya inovasi, motivasi, dan adaptasi terhadap perubahan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah-masalah di atas, peneliti menemukan sejumlah variabel yang terkait dengan kinerja guru di sekolah tersebut. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk membatasi fokus penelitian pada pengaruh *servant leadership* kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan pembahasan masalah sebelumnya, rumusan masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah *servant leadership* kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ?
- 2) Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ?
- 3) Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ?
- 4) Apakah *servant leadership* kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru di Sekolah XYZ?
- 5) Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru di Sekolah XYZ?

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis bahwa *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ.
- 2) Untuk menganalisis bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ.
- 3) Untuk menganalisis bahwa motivasi kerja guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ.
- 4) Untuk menganalisis bahwa *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru di Sekolah XYZ.

- 5) Untuk menganalisis bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru di Sekolah XYZ.

## **1.6 Manfaat Hasil Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat tidak hanya untuk kepentingan peneliti, tetapi juga dapat bermanfaat bagi berbagai pihak.

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Peneliti berharap penelitian ini dapat membantu menjadikan pendidikan lebih baik dan menambah pengetahuan kita tentang bagaimana perilaku guru di sekolah. Penting untuk diingat bahwa ketika kepala sekolah menjadi pemimpin yang suportif, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memotivasi stafnya, hal ini dapat meningkatkan kinerja guru melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Implementasi yang efektif dari faktor-faktor tersebut diharapkan dapat menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung berkembangnya guru-guru berkualitas, yang pada akhirnya memberikan manfaat signifikan bagi perkembangan pengetahuan dan keterampilan peserta didik. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian masa depan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti, serta dapat menjadi sumber literatur yang memberikan wawasan lebih luas dan bermanfaat bagi para pembaca.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berharga bagi para guru, pihak akademik, kepala sekolah, dan yayasan yang berkaitan dengan



kinerja guru, khususnya dalam konteks *servant leadership* kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Informasi yang diperoleh diharapkan dapat menjadi dasar untuk upaya peningkatan kinerja guru di Sekolah XYZ, dengan memahami peran *servant leadership* kepala sekolah, memperkuat budaya organisasi yang positif, dan meningkatkan motivasi kerja.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi lima bab yang terdiri dari Bab I: Pendahuluan, Bab II: Landasan Teori, Bab III: Metode Penelitian, Bab IV: Hasil Pembahasan, dan Bab V: Kesimpulan, Implikasi dan Saran.

#### **Bab I Pendahuluan**

Pembahasan dalam Bab I ini meliputi masalah yang akan terjadi pada masa depan generasi penerus bangsa, jika saat sekarang dalam lingkup pendidikan tidak ada perubahan. Sebagai ujung tombak pendidikan, yaitu guru memiliki peranan sangat penting untuk bisa membuat perubahan. Kinerja guru menjadi salah satu ukuran bagaimana sistem pendidikan dapat dikatakan berhasil. Aspek yang mempengaruhi kinerja guru dalam penelitian ini dibatasi dengan *servant leadership* kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja guru itu sendiri.

#### **Bab II Landasan Teori**

Bab II berisi pengertian *servant leadership* kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru. Penentuan indikator terbatas dari setiap variabel, kaitan variabel satu dengan lainnya, model penelitian, serta hipotesis penelitian dijabarkan dalam bab ini.

### Bab III Metode Penelitian

Bab III menjelaskan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik sampling jenuh, pendekatan kuantitatif yang bersifat non-eksperimental, analisis data dengan metode analisis jalur.

### Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab IV menjelaskan bahwa apakah ada hubungan positif atau tidak ada hubungan positif dari variabel-variabel yang sesuai dengan model penelitian berdasarkan analisa hasil pengolahan data kuesioner. Dalam bab ini diberikan penjelasan diterima atau tidak diterima hipotesis antar variabel *servant leadership*, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru.

### Bab V Kesimpulan Dan Saran

Bab V berisi kesimpulan hasil analisis dari variabel *servant leadership*, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru di sekolah XYZ. Implikasi manajerial dari perhatian faktor-faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja, dapat memberikan kontribusi kinerja guru secara maksimal yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kegiatan belajar mengajar di sekolah.