

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Guru adalah aktor utama di dalam pendidikan. Keberhasilan atau kegagalan pendidikan sangat ditentukan oleh bagaimana peran guru tersebut di dalam membimbing siswa-siswinya di sekolah. Sehingga pemerintah melalui dinas pendidikan memiliki seperangkat program atau agenda untuk memonitor kinerja guru agar guru tersebut memiliki kinerja yang baik. Dengan kinerja yang baik, diharapkan juga akan meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Menurut Mangkunegara (2001,67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang.

Melalui Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009, pemerintah mengeluarkan petunjuk teknis bagaimana kinerja guru dinilai atau dievaluasi semua tugas-tugasnya dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya. Penilaian kinerja guru di sekolah tersebut bertujuan untuk: menentukan tingkat kompetensi guru, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan sekolah, menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau

kurang efektifnya kinerja guru, menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru, menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya dan menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya. (*Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru; Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan 2012,5*).

Selain itu, untuk meningkatkan kinerja guru, pemerintah juga memfasilitasi banyak kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan mengajar guru seperti pelaksanaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGPM), Penilaian Kinerja Guru (PKG), Bimbingan Teknis (Bimtek) dan lain lain. Kegiatan-kegiatan tersebut rutin dilaksanakan dengan tujuan utama adalah meningkatkan keterampilan guru di dalam mengajar pada mata pelajaran yang dia ampu. Selain itu, departemen pendidikan melalui dinas pendidikan di setiap propinsi melakukan pembinaan melalui para pengawas sekolah. Para pengawas sekolah tersebut melakukan supervisi untuk menjaga mutu pengajaran di setiap sekolah. Selain itu, untuk menjaga mutu pendidikan, pemerintah juga menerapkan akreditasi sekolah setiap 5 tahun sekali yang melakukan penilaian terhadap 8 Standar Pendidikan Nasional, yaitu Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses Pendidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan, Standar Penilaian Pendidikan, dan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Dari kedelapan standar ini, kinerja guru akan nampak di dalam Standar isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses Pendidikan, Standar Penilaian Pendidikan serta Standar Pendidik dan Tenaga

Kependidikan. Dari sini kita dapat melihat bahwa kinerja guru memiliki peran sentral di dalam 8 Standar Pendidikan Nasional.

Oleh sebab itu, untuk meningkatkan kualitas pendidikan, kinerja guru menjadi hal utama yang harus diperhatikan. Penilaian kinerja guru tidak hanya dilakukan oleh pemerintah, tetapi penilaian juga dilakukan oleh sekolah yang bersangkutan. Adapun kriteria penilaian kinerja guru berdasar pada kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, bahwa kinerja guru, dalam hal ini kompetensi guru meliputi empat kompetensi, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.

Sekolah melakukan peningkatan kinerja guru melalui pelatihan dan supervisi. Dengan diberikannya pelatihan, diharapkan guru akan mendapatkan masukan dari segi metode pengajaran, keterampilan mengajar, peningkatan media pembelajaran, manajemen pengelolaan kelas, dan lain-lain. Kemudian, di dalam proses pengajaran, guru akan mendapat supervisi pengajaran dari kepala sekolah agar terjaminnya pelaksanaan program pengajaran sesuai dengan apa yang direncanakan. Sehingga bila kinerja guru membaik, maka hasil belajar peserta didik juga akan semakin baik.

Selain itu, untuk meningkatkan kinerja guru, sekolah juga akan meningkatkan kesejahteraan guru dengan penggajian yang layak atau renumerasi yang pantas. Hal lain yang dapat mendukung kinerja guru semakin baik adalah dengan adanya budaya organisasi yang menyenangkan atau iklim kerja yang membuat nyaman guru di dalam bekerja. Dengan budaya kerja yang menyenangkan, guru akan merasakan sekolah menjadi tempat yang

menyenangkan untuk bekerja.

Tehnseen dan Hadi (2015, 235-237) menyebutkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru seperti faktor personal: unsur pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh guru; faktor kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan pemimpin di sekolah, kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru; Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan anggota tim atau sebaliknya tindakan bullying atau perundungan di tempat kerja yang menyebabkan ketidakkompakan; Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).

Di sekolah MIS Grand Surya, kinerja guru menjadi perhatian utama di dalam rencana pengembangan sekolah. Program pengembangan kinerja guru dan karyawan disusun setiap tahun dengan melihat kebutuhan yang ada. Namun, dari tahun ke tahun, penulis melihat ada faktor negatif yang muncul dan mempengaruhi menurunnya kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya yaitu tindakan *bullying* atau perundungan di tempat kerja (*workplace bullying*). Menurut Einarsen et al. (dalam Tehrani 2012,3) tindakan perundungan ditengarai menjadi salah satu penyebab kinerja guru dan karyawan menurun. *Workplace bullying* atau perundungan di tempat kerja adalah perilaku yang mengganggu atau menyakiti kesehatan (fisik dan mental) seseorang dan dilakukan secara terus-menerus dalam bentuk kekerasan verbal, perilaku ofensif, ancaman, memermalukan, mengintimidasi, dan menyabotase suatu pekerjaan. Kowalski

(dalam Tehrani 2012,3) mengatakan *bullying* di tempat kerja berbeda dengan tindakan *bullying* yang dilakukan siswa-siswi di sekolah. Tindakan *bullying* atau perundungan di sekolah dilakukan oleh siswa-siswi terhadap siswa-siswi lainnya. Sedangkan *workplace bullying* atau perundungan di tempat kerja pelakunya adalah orang-orang yang sudah dewasa dan seharusnya memiliki kendali emosi yang lebih baik ketimbang para remaja.

Anindyajati (2018) menjelaskan bahwa perundungan adalah tindakan yang bertujuan untuk meremehkan orang lain seperti penghinaan, sarkasme, beban kerja berlebih, ancaman, dan kekerasan. Selain itu melakukan tuduhan yang tidak benar, pengabaian, menjadikan seseorang subyek gosip, merusak reputasi, menyabotase pekerjaan, dan ‘mencuri’ hasil kerja orang lain juga tergolong tindakan perundungan. Lebih lanjut Anindyajati (2018) menyatakan bahwa perundungan bukanlah sekedar konflik antar karyawan, harus terdapat unsur intimidasi di dalamnya. Perundungan harus memenuhi unsur pengulangan berkali-kali dan berlangsung lama, tingkat agresivitas yang makin meningkat, dan keterbatasan kekuatan (target perundungan tidak memiliki kekuatan untuk melindungi dirinya).

Tindakan perundungan di tempat kerja ini mengakibatkan kinerja guru menurun, atau bahkan ada guru yang terpaksa keluar karena merasa dirinya terancam bila terus bekerja bersama orang yang melakukan perundungan itu. Hal ini sesuai dengan penelitian Khaliq et al. (2018,70) yang menyebutkan bahwa perundungan di tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan negatif terhadap kinerja pegawai.

Lebih lanjut Tukey et al. (2017) menyampaikan bahwa berkurangnya peran

pemimpin akan berakibat pada perundungan di tempat kerja. Model kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi akan berpengaruh pada keberlangsungan perundungan di tempat kerja. Apakah perundungan akan terus terjadi di tempat kerja atau perundungan itu berhenti akan dipengaruhi oleh peran kepala sekolah dan budaya organisasi di sekolah MIS Grand Surya.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk meyelidiki sejauh mana tindakan perundungan di tempat kerja mempengaruhi kinerja guru melalui budaya organisasi. Selain itu juga peneliti akan menyelidiki gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui budaya organisasi.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Penelitian ini menitikberatkan pada kinerja guru yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, perundungan di tempat kerja dan budaya organisasi. Berkaitan dengan latar belakang di atas, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang berkaitan dengan kinerja guru sebagai berikut:

1. Kinerja guru di dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh situasi kerja.
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang nyaman sehingga guru nyaman dalam bekerja.
3. Budaya organisasi sekolah dapat mendukung kinerja guru di dalam bekerja.
4. Kepemimpinan kepala sekolah dapat mengelola konflik dengan baik.
5. Perundungan di tempat kerja dapat menurunkan motivasi kerja atau bahkan membuat guru untuk keluar dari sekolah.
6. Tingkat kompetensi guru perlu dikembangkan sesuai dengan tuntutan jaman.

7. Ketersediaan sarana dan prasarana sekolah yang mendukung kinerja guru.
8. Kepuasan kerja yang membuat guru meningkatkan kinerjanya.
9. Partisipasi guru di dalam pengambilan kebijakan yang berpengaruh pada rasa percaya diri.
10. Penilaian kinerja yang memberikan umpan balik bagi guru.
11. Penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapai.
12. Training yang tepat menjadi kebutuhan guru untuk meningkatkan kinerjanya.

### **1.3 Batasan Masalah**

Kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya dipengaruhi oleh beberapa variabel. Namun dalam penelitian ini, peneliti akan membatasi masalah yang diteliti pada variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, perundungan di tempat kerja, dan budaya organisasi. Pelaksanaan penelitian dilakukan di sekolah MIS Grand Surya, Jakarta Barat.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, serta batasan masalah, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya?
- 2) Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di sekolah MIS Grand Surya?

- 3) Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh negatif terhadap perundungan di tempat kerja di sekolah MIS Grand Surya?
- 4) Apakah perundungan di tempat kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya?
- 5) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya?
- 6) Apakah perundungan di tempat kerja berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi di sekolah MIS Grand Surya?
- 7) Apakah perundungan di tempat kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya melalui budaya organisasi?
- 8) Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya melalui budaya organisasi.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan perundungan di tempat kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya.

Tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya.
- 2) Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di sekolah MIS Grand Surya.

- 3) Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh negatif terhadap perundungan di tempat kerja di sekolah MIS Grand Surya.
- 4) Untuk menganalisis apakah perundungan di tempat kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya.
- 5) Untuk menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya.
- 6) Untuk menganalisis apakah perundungan di tempat kerja berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi di sekolah MIS Grand Surya.
- 7) Untuk menganalisis apakah perundungan di tempat kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya melalui budaya organisasi.
- 8) Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah MIS Grand Surya melalui budaya organisasi.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bertujuan memberikan manfaat bagi banyak pihak, khususnya praktisi yang bekerja di bidang pendidikan.

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Dari segi teoritis, penelitian ini akan memberikan sumbangan pengetahuan bagi penelitian lebih lanjut tentang peningkatan kinerja guru dan variable-variabel lain yang mempengaruhi seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah, perundungan di tempat kerja, dan budaya organisasi.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi banyak pihak, khususnya yang berkecimpung di dalam dunia pendidikan, di antaranya:

1. Bagi yayasan atau kepala sekolah.

Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan pihak sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mengganggu peningkatan kinerja guru.

2. Bagi sekolah-sekolah lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan terhadap permasalahan serupa yang terjadi di sekolah – sekolah lain, seperti mengidentifikasi model-model kepemimpinan, mengidentifikasi perundungan serta akibatnya, dan budaya organisasi.

3. Bagi para guru

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi para guru untuk mengevaluasi kinerjanya. Faktor-faktor apa saja yang dapat mengganggu kinerjanya dan bagaimana mengatasinya. Diharapkan, dengan hasil refleksi itu, guru dapat meningkatkan kinerjanya.

### **1.7 Sistematika Penelitian**

Kerangka penulisan tesis tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Perundungan di Tempat Kerja dengan Budaya Organisasi Sebagai

Variabel Intervening Terhadap Kinerja Guru di Sekolah MIS Grand Surya ini akan mengikuti sistematika penyajian sebagai berikut:

Dalam bab pendahuluan, penulis mendeskripsikan beberapa hal yang berkaitan dengan latar belakang penelitian ini. Dilanjutkan dengan identifikasi masalah yang berkaitan dengan pembahasan pada latar belakang. Kemudian penulis menentukan batasan masalah. Selanjutnya rumusan masalah ditentukan dengan mengacu pada batasan masalah tersebut. Rumusan masalah akan dijawab melalui serangkaian penelitian dan menjadikannya sebagai tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Bagian terakhir pada bab ini, penulis menuliskan manfaat penelitian, baik manfaat secara teoritis bagi peneliti selanjutnya maupun manfaat secara praktis bagi pihak-pihak yang akan menggunakan hasil penelitian sebagai acuan pengambilan keputusan.

Pada bab kedua, yaitu landasan teori, penulis memaparkan teori-teori yang mendasari penelitian. Definisi yang akan dijelaskan adalah definisi mengenai kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, perundungan di tempat kerja, dan budaya organisasi melalui kajian pustaka dari ahli atau penulis sebelumnya. Kemudian bab ini juga menjelaskan kerangka berpikir serta hipotesis penelitian.

Bab tiga menjelaskan tentang metodologi penelitian. Penulis akan menguraikan desain dan langkah-langkah penelitian yang berguna untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, serta menginterpretasikan data. Selain itu, dijelaskan secara jelas setting dan subjek penelitian.

Bab keempat berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan. Dalam bab ini, dijelaskan hasil analisis data yang didapatkan dari subjek penelitian dan

interpretasi data mengenai masing-masing variabel penelitian, serta mengaitkannya dengan landasan teori yang ada.

Bab lima berisi kesimpulan dan saran. Dalam bab ini, dituliskan kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi bagi manajerial sekolah, serta saran sebagai penutup yang dapat bermanfaat bagi penelitian yang dilakukan selanjutnya.

