

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sekolah merupakan organisasi resmi yang bergerak dalam bidang pendidikan sebagai tempat terjadinya proses pembelajaran untuk memperoleh pendidikan dari guru. Peran seorang guru di sekolah tidak hanya terbatas sebagai fasilitator dalam proses transfer ilmu pengetahuan dan juga keterampilan, namun peran guru juga diperlukan untuk membentuk peserta didik menjadi makhluk sosial yang baik, supaya tercipta sumber daya manusia yang baik dan berdaya guna dalam menciptakan hal-hal baru yang membawa manfaat bagi peradaban umat manusia. Untuk menciptakan peserta didik yang berkualitas tinggi tentunya guru dituntut untuk juga memiliki kualitas yang sama. Selain memiliki pengetahuan dan keterampilan teknologi yang mumpuni, sangatlah penting untuk memiliki sikap yang baik. Karakter yang baik dapat tercermin dari perilaku dan juga tutur kata yang diucapkan, sehingga seorang guru tidak hanya dijadikan *role model* bagi peserta didiknya, namun juga bagi rekan-rekan sesama guru.

Organisasi dalam hal ini sekolah diharapkan memiliki peran dan mampu dalam mewujudkan tujuan pendidikan kepada seluruh peserta didik. Sekolah tidak hanya semata-mata sebagai tempat untuk menempuh pendidikan namun juga sebagai tempat dimana spiritualitas dibangun, karakter kepemimpinan dibentuk, dan seberapa besar dukungan yang dapat diberikan oleh sekolah sehingga tenaga

pendidik yang terlibat dalam proses pendidikan mampu mewujudkan tujuan pendidikan secara optimal. Sekolah diharapkan mampu memiliki sumber daya yang sesuai sehingga tujuan pendidikan yang ditetapkan oleh sekolah dapat berhasil dengan optimal. Tenaga pendidik adalah sumber daya utama yang sekolah miliki adalah para tenaga pendidik yang berada di baris terdepan. Tenaga pendidik terbaik dibutuhkan untuk memberi dukungan dalam memajukan dan meningkatkan pelayanan di sekolah. Untuk mendukung kinerja yang optimal, sangat penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki dukungan organisasi yang kuat, kemampuan yang baik dalam mengelola sekolah, serta mampu meningkatkan dan mempertahankan motivasi para tenaga pendidik.

Kinerja merujuk pada hasil kerja yang dihasilkan oleh individu atau kelompok orang, yang menggambarkan sejauh mana tugas-tugas telah diselesaikan. Kinerja seorang pendidik ditentukan oleh keterampilan yang dimiliki, upaya yang dilakukan, serta karakter yang ditunjukkan dalam kesehariannya. Kinerja para pendidik dijelaskan sebagai perbandingan antara pencapaian kerja yang dapat dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika kinerja tenaga pendidik baik maka kesempatan untuk mendorong kemajuan dan berkembangnya suatu sekolah akan semakin terbuka luas, namun sebaliknya apabila kinerja tenaga pendidik kurang baik akan menghalangi dan menghambat sekolah untuk berkembang (Setiawan, 2021).

SD XYZ adalah sekolah yang beroperasi di bawah naungan instansi pendidikan yang memiliki standar berupa profil guru yang menjadi karakter dan budaya guru dalam bekerja. Setiap tahun secara rutin profil tersebut diukur dengan

melakukan survei dengan memberikan angket internal kepada guru dan karyawan di sekolah. Tujuan dari kegiatan tersebut adalah untuk mengukur apakah profil yang ada sudah menyatu dan menjadi bagian dari pelayanan mereka di sekolah. Selain itu hasil survei juga dijadikan acuan oleh instansi untuk merancang kegiatan atau program untuk meningkatkan nilai profil yang masih rendah untuk dapat dilakukan peningkatan.

Berdasarkan gambaran hasil survei profil guru yang diperoleh pada tahun pelajaran 2021/2022 di SD XYZ Jakarta Utara ditemukan bahwa salah satu profil yaitu kemampuan untuk belajar adalah indikator yang paling rendah dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu sebesar 4.79. Dalam indikator kemampuan untuk belajar, Seorang guru diharapkan memiliki keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja dan rekan kerja, memiliki semangat belajar sepanjang hayat, serta tidak menyerah ketika menghadapi kesulitan dalam mempelajari hal baru.

Berdasarkan hasil penilaian supervisi guru pada tahun pelajaran 2022/2023 di SD XYZ Jakarta Utara diketahui bahwa dari 87 guru terdapat 29 guru (33,33%) mengalami penurunan nilai supervisi berkisar antara 0,18% - 11,98%. Selain itu diperoleh hanya 36% guru mengalami kenaikan hasil supervisi. sehingga perlu mendapatkan pelatihan. SD XYZ Jakarta Utara melakukan perbaikan terhadap penurunan nilai supervisi guru melalui pelatihan mengenai *apersepsi*, *nurturant effect*, model pembelajaran, penguatan karakter, mengingatkan agar menyiapkan seluruh materi pelajaran dan poin-poin dalam instrumen supervisi dan manajemen kelas.

Peneliti juga menemukan fakta bahwa dari penilaian supervisi guru SD XYZ Jakarta Utara masih terdapat guru belum melaksanakan PBM sesuai

instrumen supervisi, model pembelajaran dan rancangan yang telah disusun (RPP); kurang mendesain kelas sesuai kebutuhan; kurang mampu menjaga suasana kelas tetap kondusif, memonitor pembelajaran, dan merespon pertanyaan peserta didik; guru juga perlu memperbaiki manajemen kelas; penggunaan Bahasa Inggris perlu ditingkatkan; materi perlu ditingkatkan; penerapan model pembelajaran (PAIKEM), manajemen kelas, strategi pembelajaran yang mendidik disertai penguatan karakter; penerapan kompetensi pedagogik dan penyampaian materi dari konkrit ke abstrak.

Net Promoter Score adalah satu pengukuran yang digunakan untuk mengukur loyalitas pelanggan terhadap suatu perusahaan/organisasi yang diukur dengan pertanyaan: "Dari skala 1 sampai 10, seberapa bersedia Anda merekomendasikan produk/perusahaan ke orang lain?". Berdasarkan masukan orang tua siswa pada angket CSI (*Customer Satisfaction Index*) atau hasil indeks kepuasan orang tua siswa tahun ajaran 2023/2024 dengan nilai NPS (*Net Promoter Score*) kurang dari 5 seperti: 1) Sekolah kurang menghargai prestasi di luar akademis murid, yang diperhatikan hanya murid-murid yang pintar dalam akademis. Waktu pembelajaran suka berubah-ubah sehingga kemacetan tidak terbandung. Jadwal sekolah suka dadakan (Skor NPS 3). 2) Jangan sering meliburkan/mengurangi jam sekolah siswa untuk alasan rapat guru, pengisian rapor anak, acara kebaktian guru, dan sebagainya. Hal tersebut tidak seharusnya mengganggu kegiatan belajar mengajar. Acara tersebut bisa dilakukan setelah jam sekolah siswa dan tentunya masih di dalam lingkup jam kerja guru-guru (Skor NPS 5).

Guru yang merasa didukung oleh organisasi akan menunjukkan semangat yang lebih besar dalam melaksanakan tugas mereka dengan optimal. Hal ini

disebabkan oleh rasa puas dan penghargaan yang mereka rasakan karena mendapatkan dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja. Fakta yang peneliti temukan berdasarkan hasil penilaian profil guru dan karyawan tahun ajaran 2021/2022 ditemukan bahwa indikator kepuasan kerja di SD XYZ Jakarta Utara hanya 4.93. Ini menunjukkan bahwa profil kepuasan kerja yang mengukur tingkat kepuasan guru dapat dilihat dari penciptaan suasana kerja yang kondusif, pengembangan diri dengan memanfaatkan semua fasilitas yang tersedia, tingkat rasa syukur terhadap pekerjaan dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi tempat mereka bekerja adalah yang terendah.

Fakta yang peneliti temukan di SD XYZ Jakarta Utara adalah terjadinya rotasi atau perputaran maupun pergantian kepemimpinan kepala sekolah di jenjang SD XYZ di Jakarta Utara yang sering terjadi. Sejak tahun ajaran 2021/2022, Terjadi tiga kali pergantian kepala sekolah, yang menunjukkan bahwa rata-rata kepala sekolah hanya menjabat sementara di sekolah selama 1-2 tahun sebelum dipindahkan ke sekolah lain. Hal tersebut akan memberi dampak terhadap bagaimana para tenaga pendidik membanding-bandingkan gaya kepemimpinan antara kepala sekolah yang sebelumnya dengan yang baru. Hal tersebut akan menciptakan *image* dan persepsi yang beragam di antara tenaga pendidik. *Image* dan persepsi yang baik yang dihasilkan akan meningkatkan kinerja namun jika sebaliknya atau negatif, maka akan mengganggu dan mempengaruhi kinerja mereka. Adapun pergantian Kepala Sekolah dari tahun pelajaran 2021/2022 hingga 2023/2024 ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 1. 1 Masa Jabatan Kepala Sekolah di SD XYZ Jakarta Utara

Nama Sekolah	Nama Kepala Sekolah		
	TA 21/22	TA 22/23	TA 23/24
SD XYZ Kec. Kelapa Gading	Kepala Sekolah A	Kepala Sekolah C	Kepala Sekolah E
SD XYZ Kec. Penjaringan	Kepala Sekolah B	Kepala Sekolah D	Kepala Sekolah D

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gunanto (2020), Salah satu alasan yang menyebabkan rendahnya kemampuan atau kinerja seorang guru dalam melaksanakan proses pembelajaran adalah kurang patuhnya guru terhadap rencana pembelajaran yang telah disusun, kurang memberikan bimbingan yang tepat kepada siswa sesuai dengan prinsip-prinsip pendidikan yang memberdayakan, dan tidak mendukung pengembangan potensi penuh setiap siswa dalam memahami materi. Kim et al. (2021) Dikemukakan bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut berpengaruh pada kinerja optimal sumber daya manusia. Kinerja yang baik dalam hal sumber daya manusia dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Berdasarkan penelitian Prabowo dan Muafi (2021), Sulaxono (2020), dan Albuni, Aslamiah, dan Rizalie (2022), diketahui bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh *perceived organizational support*, *transformational leadership*, dan motivasi kerja.

Faktor pertama penyebab menurunnya kinerja guru adalah *Perceived Organizational Support* (POS). Sebuah organisasi perlu memberikan penghargaan dan apresiasi terhadap hasil kerja karyawannya serta memastikan apakah para karyawannya sudah sejahtera apabila organisasi ingin mencapai tujuannya. Oleh sebab itu *Perceived Organizational Support* atau dukungan dari pihak sekolah adalah suatu kondisi ketika guru merasa didukung oleh manajemen sekolah dengan

cara memberikan penghargaan dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan para guru. Ketika guru merasa bahwa mereka didukung maka mereka akan memberikan kontribusi yang lebih besar dan semakin terdorong untuk meningkatkan kemampuannya demi kemajuan sekolah. *Perceived organizational support* yang dirasakan merupakan faktor krusial yang dapat mempengaruhi performa para pegawai di lingkungan kerja (Khairunnisa, 2023).

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja efektif guru. Kepemimpinan merupakan suatu proses di mana individu mampu membangkitkan semangat kerja seseorang dan mendukung pelaksanaan program organisasi dengan maksimal. Karena itu, kepala sekolah memiliki tugas yang sangat vital dalam membentuk sikap dan perilaku para guru di lingkungan sekolah. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan dan meningkatkan kemampuan para guru. Pada zaman pasca pandemi Covid-19 dan era industri 4.0 yang telah mengubah banyak aspek kehidupan, termasuk pendidikan, kepala sekolah, tenaga pendidik, dan peserta didik harus meresponsnya dengan baik. Kepala sekolah sebaiknya memberikan bantuan, bimbingan, dan mengembangkan kompetensi guru dalam menghadapi perubahan dalam bidang pendidikan di era revolusi industri 4.0. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang mampu meningkatkan dan mengembangkan kompetensi, bakat, dan keterampilan guru akan berpengaruh pada kinerja guru dalam mengajar dan mendidik peserta didik di sekolah. (Aditama & Andari, 2022).

Memberikan motivasi juga merupakan salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan performa individu (Ambarita et al., 2020). Dorongan tersebut dapat mendorong seseorang untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan. Motivasi adalah semangat yang membara dalam diri seseorang untuk menyelesaikan tugas

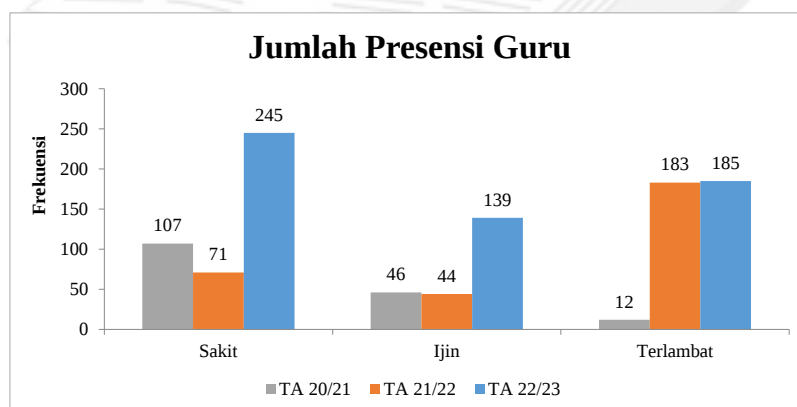
dengan tujuan tertentu. Ketika seseorang termotivasi, energi dalam dirinya berubah, dan dia akan berusaha mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi tidak hanya berasal dari faktor eksternal seperti imbalan finansial, tetapi juga dari faktor internal yang tak kalah penting. Motivasi dalam pekerjaan sangat mempengaruhi perilaku dan pencapaian kerja seseorang. Semakin tinggi tingkat motivasi, Semakin baik perilaku individu dalam menyelesaikan tugasnya, maka akan semakin meningkatkan kualitas pencapaian kerja secara keseluruhan (Azahra et al., 2023).

Pentingnya motivasi kerja tidak bisa diabaikan dalam upaya meningkatkan kinerja individu. Saat motivasi kerja seseorang mencapai puncaknya, mereka akan bekerja dengan sepenuh hati dan semangat yang membara. Hal ini tercermin dalam tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Orang-orang yang termotivasi akan lebih aktif daripada yang kurang termotivasi (Albuni, Aslamiah, dan Rizalie, 2022). Motivasi yang kuat akan menjadi pendorong utama bagi seseorang, membangkitkan semangat kerja, dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan dengan sebaik mungkin. Selain itu, motivasi juga dapat menjadi faktor pendukung yang memotivasi individu untuk bekerja keras dan penuh semangat dalam mencapai hasil terbaik (Permana & Pracoyo, 2022).

Rendahnya motivasi guru menurut penelitian Sulaxono (2020) disebabkan oleh kurangnya upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Hal ini meliputi pendidikan, pelatihan, dan lokakarya. Mencapai pertumbuhan motivasi yang diperlukan untuk mempengaruhi kinerja guru agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi merupakan suatu tantangan yang tidak mudah. Hal ini disebabkan oleh perilaku dan karakteristik manusia yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhannya. Lebih jauh lagi, adanya perbedaan atau kesenjangan persepsi anggota dan pimpinan mengenai motivasi yang dirasakan dan diharapkan sehingga

menurunkan kinerja menyebabkan terjadinya penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya berdampak pada buruknya kinerja guru.

Peneliti melakukan wawancara dengan perwakilan dari wakil kepala sekolah dan didapatkan informasi bahwa motivasi guru yang ditunjukkan dalam sikap dan perilakunya belum sepenuhnya menunjukkan profil guru yang mau bergerak, semangat dalam bekerja, dan dengan segala upaya berusaha sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan (Permana & Pracoyo, 2022). Setelah pemerintah Republik Indonesia menyatakan bahwa masa pandemi COVID-19 dinyatakan usai pada 21 Juni 2023, motivasi guru menjadi lebih rendah. Ini terjadi karena selama sekitar 2 tahun, pembelajaran dilakukan secara *online* atau daring. Guru dan karyawan terbiasa melakukan pekerjaan secara *Work from Home* (WFH). Masalah kesehatan juga menjadi perhatian yang penting di sekolah, karena guru yang mengalami masalah kesehatan seperti demam, batuk dan flu tidak diperkenankan hadir di sekolah sampai kesehatannya membaik. Berdasarkan jumlah presensi guru dari tahun ajaran 2020/2021 hingga 2022/2023 di SD XYZ Jakarta Utara diketahui bahwa terjadi peningkatan ketidakhadiran guru karena sakit, ijin dan terlambat yang ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 1. 1 Data Presensi Guru di SD XYZ Jakarta Utara

Berdasarkan permasalahan ini, peneliti menganggap penting untuk melakukan penelitian mengenai kinerja guru *atau job performance*. Peneliti akan membahas “**Pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Transformational Leadership*, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SD XYZ Jakarta Utara**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan tersebut, peneliti kemudian melakukan identifikasi masalah antara lain sebagai berikut:

- 1) Profil guru adalah aturan-aturan perilaku yang dianggap sebagai pedoman bagi seorang guru dalam kegiatan sehari-harinya di dalam organisasi. Jika hasil survei guru menunjukkan hasil mengalami penurunan, itu menandakan bahwa nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya diterapkan oleh guru. Berdasarkan hasil survei, ditemukan bahwa profil kemampuan untuk belajar dan kepuasan kerja masih rendah.
- 2) Hasil supervisi guru yang mengalami kenaikan masih tergolong rendah dan hasil supervisi yang mengalami kenaikan tidak terlalu signifikan.
- 3) Berdasarkan hasil survei guru ditemukan bahwa profil kepuasan kerja terhadap penghasilan, lingkungan kerja, dan fasilitas masih dinilai rendah..
- 4) Rotasi atau perputaran maupun pergantian kepemimpinan kepala sekolah memberi dampak terhadap guru dengan membanding-bandingkan gaya kepemimpinan antara kepala sekolah yang sebelumnya dengan yang baru.

- 5) *Post pandemic* Covid-19 membuat guru lebih peduli terhadap kesehatan dan berharap bisa melakukan pekerjaan secara *Work from Home* dan melakukan aktivitas secara *online*.

1.3 Batasan Masalah

Untuk meningkatkan fokus penelitian, maka peneliti melakukan pembatasan dalam penelitian dengan mengidentifikasi variabel-variabel yang memengaruhi kinerja guru di SD XYZ Jakarta Utara. Oleh sebab itu peneliti membuat batasan dalam melakukan penelitian dalam beberapa masalah di SD XYZ Jakarta Utara, yaitu yang memiliki hubungan dengan pengaruh *perceived organizational support*, *transformational leadership*, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang peneliti analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SD XYZ Jakarta Utara?
- 2) Apakah *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SD XYZ Jakarta Utara?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SD XYZ Jakarta Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian adalah untuk mencapai hal-hal sebagai berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap kinerja guru di SD XYZ Jakarta Utara.
- 2) Menganalisis pengaruh positif *transformational leadership* terhadap kinerja guru di SD XYZ Jakarta Utara.
- 3) Menganalisis pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru di SD XYZ Jakarta Utara.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat bagi mereka yang membutuhkan, baik dalam konteks teoritis maupun praktis.

1.6.1 Manfaat Teoritis

Harapannya, penelitian ini akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan dan memperluas pemahaman kita tentang perilaku organisasi, khususnya dalam konteks *perceived organizational support*, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja yang memengaruhi kinerja guru di lingkungan sekolah. Selain itu, diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian-penelitian mendatang yang ingin menggali lebih dalam mengenai topik ini, serta memberikan wawasan baru yang berharga dalam bidang pendidikan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Dari segi praktis, hasil penelitian ini akan diserahkan kepada instansi pendidikan XYZ dan Peneliti berharap temuan dari penelitian ini dapat memberikan

wawasan yang berguna bagi para pendidik, kepala sekolah, dan pengurus instansi pendidikan XYZ terkait pengaruh *perceived organizational support*, *transformational leadership*, dan motivasi terhadap kinerja guru di SD XYZ Jakarta Utara. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menunjang peningkatan *perceived organizational support*, *transformational leadership* dan motivasi kerja sehingga kinerja guru dapat meningkat dan mengatasi permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulis menggunakan sistematika penulisan yang terdiri dari lima bab dalam melakukan penelitian ini. Bab pertama berisi pengantar yang menjelaskan latar belakang masalah terkait kinerja guru di SD XYZ Jakarta Utara. Langkah berikutnya adalah identifikasi masalah. Untuk fokus penelitian, peneliti perlu membatasi masalah yang ada dan merumuskan permasalahan. Melalui serangkaian kegiatan penelitian, diharapkan jawaban dari setiap masalah yang dirumuskan dapat membantu mencapai tujuan penelitian. Peneliti berharap hasil penelitian dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis kepada pihak terkait.

Bab kedua dari penelitian ini menguraikan penjelasan mengenai berbagai teori yang diajukan oleh para pakar. Teori-teori ini berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini. Peneliti menjelaskan definisi dan indikator dari masing-masing variabel berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh para ahli, yang akan menjadi dasar untuk pengembangan instrumen penelitian. Selain itu, penelitian terdahulu yang relevan dengan topik ini juga diuraikan sebagai landasan untuk penelitian saat ini. Hubungan antara variabel-variabel tersebut dan

teori yang mendukungnya menjadi dasar untuk pembentukan model penelitian. Peneliti kemudian merumuskan hipotesis penelitian berdasarkan landasan tersebut.

Bab ketiga menjelaskan metode penelitian yang digunakan oleh peneliti. Diawali dengan membuat rancangan penelitian, yang berisi gambaran penelitian secara umum. Bab ini mencakup metode dan teknik statistik yang digunakan oleh peneliti. Selain itu, dijelaskan pula lokasi, waktu pelaksanaan penelitian, dan subyek penelitian. Peneliti juga mendeskripsikan apa saja tahapan yang dilakukan dalam melakukan penelitian ini, seperti metode apa yang digunakan dan prosedurnya. Penelitian yang dilakukan akan menguji relasi antar variabel yang timbul karena sebab dan akibat (Zulfikar, 2014).

Bab keempat menjabarkan tentang hasil dari penelitian beserta dengan pembahasannya. Hasil penelitian yang dijabarkan dalam bab ini adalah hasil dari perhitungan antar variabel beserta dengan tahapan analisis yang dilakukan. Selanjutnya peneliti melakukan kajian terhadap hasil perhitungan yang didapatkan dengan mengacu pada teori dari penelitian yang dilakukan.

Di bab terakhir, peneliti menarik kesimpulan dari apa yang telah didapatkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Selanjutnya peneliti meneruskannya dengan memberikan saran kepada instansi terkait untuk dapat ditindaklanjuti. Selain itu, bab ini juga berisi masukan yang berguna untuk penelitian yang akan dilakukan berikutnya.