

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan hal yang penting bagi kehidupan manusia dan kemajuan suatu bangsa. Pendidikan merupakan sebuah proses untuk mengembangkan potensi individu secara maksimal sehingga dapat menjadi manusia yang utuh dan terdidik, baik dari segi kognitif, afektif dan psikomotorik. Pendidikan mendorong manusia menjadi pribadi yang bermanfaat bagi dirinya, bangsa dan negara. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 3, yang mengatakan bahwa,

Tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Mahan Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab¹

Guru merupakan tokoh utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya pendidikan di sekolah. Guru mengambil peran penting dalam proses belajar mengajar. Dalam proses belajar mengajar, guru tidak hanya berinteraksi dalam kegiatan di kelas namun juga diluar kelas. Hal ini mempunyai arti bahwa tugas guru tidak hanya fokus pada tugas berupa

¹ *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta : Serambi Semesta Distribusi, 2016), 4.

pengajaran atau transfer ilmu pengetahuan saja. Akan tetapi, guru juga diharapkan mampu memberikan arahan, bimbingan dan teladan bagi siswa agar mampu berperilaku baik dan mengabdikan ilmunya di masyarakat.

Penting bagi guru untuk memahami dan memenuhi kompetensi yang harus ada pada dirinya, yakni kompetensi profesional, sosial, pedagogik dan kepribadian.² Pengimplementasian dari seluruh kompetensi tersebut dapat dibuktikan melalui kinerja guru. Sebagaimana pendapat Supardi,

kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya perbuatan yang ditampilkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran.³

Ada banyak cara yang dapat dilakukan lembaga pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru, tetapi juga ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Menurut Armstrong dan Baron, setidaknya ada 5 faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yakni "*personal factor, leadership factor, team factor, system factor and situational factor*".⁴ Dari pernyataan tersebut diketahui bahwa kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh individu guru. Akan tetapi, juga dipengaruhi oleh faktor-faktor disekitar lingkungan kerja guru, seperti kepemimpinan, rekan kerja, sistem kerja, dan situasi kerja. Dari beberapa faktor tersebut, di dalam penelitian ini dipilih dua faktor yang sesuai, yakni kepemimpinan dan budaya kerja.

² Mukhtar Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada Press Group, 2013), 295.

³ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), 7.

⁴ Armstrong and Baron, *Performance Management-The New Realities*, (London: Institute of Personnel and Development, 1998), 176.

Kepemimpinan merupakan pondasi dari suatu organisasi. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan organisasi sebagian ditentukan oleh kepemimpinan. Hal ini senada dengan pendapat Hemhill dalam Sri Rahmi, bahwa kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kearah satu tujuan yang ingin dicapai bersama.⁵ Kepemimpinan diartikan sebagai proses untuk mengajak orang lain untuk memahami dan setuju mengenai apa dan bagaimana tugas dilakukan dengan efektif. Dari penjelasan tersebut terlihat bahwa kepemimpinan identik dengan keahlian untuk mempengaruhi orang lain. Semakin banyak orang yang dapat dipengaruhi dan mengikutinya dengan perasaan senang dan tanpa keterpaksaan, maka dapat disebut kepemimpinanya berhasil.

Keikutsertaan orang yang dipimpin tidak lepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya. Kurt Lewin menyebutkan bahwa “*Leadership style is the manner and approach of providing direction, implementing plans, and motivating people*”⁶, Gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan dalam memberikan arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi orang. Kurt Lewin juga mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi 3, yakni 1) *autocratic* atau otokratis, 2) *democratic* atau demokratis, dan 3) *laissez faire*.⁷

⁵ Sri Rahmi, *Kepala Sekolah dan Guru Profesional*, (Banda Aceh: Lembaga Naskah Aceh & Pascasarjana UIN Ar-Raniry, 2018), 2.

⁶ Kurt Lewin., Lippit, R and White, R., “Pattern of Aggressive Behaviour In Experimentally Created Social Climates”, *Journal Of Sosial Psycgology*. (1939): 271.

⁷ *Ibid*, 273

Banyak ahli yang berpendapat mengenai jenis-jenis gaya kepemimpinan. Akan tetapi, gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang mampu mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat.⁸ Dengan memahami gaya kepemimpinan akan menjadikan seorang pemimpin memiliki pemahaman terhadap kekurangan dan kelebihan dalam kepemimpinannya serta mempermudah pemimpin untuk mengevaluasi kepemimpinannya agar sesuai dengan kondisi dan kebutuhan bawahan serta organisasi.

Dalam lembaga pendidikan yang disebut sebagai pemimpin adalah kepala sekolah. Kepala sekolah bukanlah penguasa dalam struktur organisasi sekolah, melainkan pengemban amanah sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas maju mundurnya kualitas sekolah. Dinas Pendidikan dalam Mulyasa mengemukakan bahwa kepala sekolah berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator*.⁹ Dengan adanya peran tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu memberikan dorongan dan bimbingan kepada seluruh anggota sekolah terlebih kepada guru agar menjadi pendidik yang profesional.

Dalam penelitiannya, Muh. Yusran Yusuf Mubar mengatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru dengan kontribusi sebesar 55,6%, maka jika gaya kepemimpinan kepala

⁸ Sri Rahmi, *Kepala Sekolah dan ...*, 13

⁹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 97.

sekolah baik maka kinerja guru juga akan meningkat.¹⁰ Akan tetapi masih sering kita rasakan bersama permasalahan terkait gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru saat ini yang perlu untuk diperhatikan, dievaluasi serta dibenahi. Permasalahan ditemukan dalam penelitian Ani Maryani dkk di TK Negeri pada wilayah Kabupaten Ogan Ilir, yaitu didalam kelas ditemukan bahwa ada sebagian guru yang belum selesai menyampaikan materi pelajaran. Hal ini disebabkan ketersediaan waktu yang terdapat di silabus terpotong oleh kegiatan kunjungan, perayaan hari nasional, dan ujian sekolah, sehingga materi tidak tersampaikan kepada siswa. Selain itu, terdapat guru yang mengajar di kelas dengan tidak memiliki rencana pembelajaran, sehingga penyampaian materi di kelas hanya mengandalkan kemampuan dirinya. Terdapat geng atau kelompok diantara para guru sehingga terkadang terjadi konflik satu sama lain. Saat jam mengajar tak jarang beberapa guru masih terlihat mengobrol di ruang guru dikarenakan kepala sekolah yang lemah lembut sehingga membuat guru menjadi kurang disiplin dalam hal waktu mengajar dan kehadiran¹¹

Selain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru juga dipengaruhi oleh budaya kerja dari suatu organisasi. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang positif, akan mendorong anggotanya untuk berperilaku baik. Menurut Robbins,

¹⁰ Muh. Yusran Yusuf Mubar, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Takalar*, (Makassar: Skripsi, 2018), 56

¹¹ Ani Maryani, dkk, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru", *Journal Of Innovation Teaching And Instructional Media* 1, no. 1, (2020): 19.

Budaya kerja merupakan nilai-nilai utama yang diterima secara luas dalam organisasi, menjadi landasan filosofi kerja bagi karyawan, dan menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola hubungan dengan karyawan.¹²

Secara sederhana, Dauhan menyampaikan bahwa “budaya kerja guru dapat diartikan sebagai kebiasaan, tradisi yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya”.¹³

Setiap individu memiliki peran untuk saling mempengaruhi secara positif maupun negatif melalui tingkah laku. Dikatakan positif jika tingkah laku membawa pengaruh baik bagi individu lain. Sebaliknya, dikatakan negatif jika tingkah laku membawa pengaruh buruk bagi individu lain. Budaya kerja yang baik akan meningkatkan kinerja guru melalui penciptaan lingkungan yang kondusif, pemberian semangat kerja dan motivasi kepada guru untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Dalam penelitiannya, Shifa Nurhalizah mengatakan bahwa budaya kerja dapat meningkatkan kinerja guru dengan kontribusi sebesar 44,5%, maka jika budaya kerja baik maka kinerja guru juga akan meningkat. Sebaliknya, jika budaya kerja buruk, maka kinerja guru juga akan menurun.¹⁴ Akan tetapi, kita masih sering menemui permasalahan terkait budaya kerja dan kinerja guru yang perlu untuk dibenahi. Permasalahan ditemukan dalam penelitian Shifa Nurhalizah di MAN 1 Tegal yang

¹² Stephen Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, terj. Ratna, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 289.

¹³ Novientry S Dauhan, “Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru”, *Jurnal Social, Humanities, and Education Studies (SHEs)* 3, no. 3, (2020): 3.

¹⁴ Shifa Nurhalizah, *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Tegal*, (Jakarta: Skripsi, 2023), 20.

mengatakan bahwa ada beberapa guru yang tidak disiplin dalam melakukan tugasnya seperti terlambat masuk kelas hingga 20 menit, kurangnya kerjasama antar guru karena komunikasi dan interaksi antar guru satu dengan yang lain terhambat yang disebabkan ruang guru putra dan guru putri yang terpisah, kemudian guru kurang perhatian dengan kemampuan siswa dan hanya fokus pada target pemberian materi sehingga ada beberapa siswa yang belum paham dan langsung tertinggal materi.

Kinerja guru memang harus selalu ditingkatkan, mengingat guru merupakan ujung tombak pembelajaran. Pembelajaran yang baik mampu disampaikan dengan maksimal oleh guru yang memiliki kinerja yang baik pula. MAN 3 Blitar merupakan salah satu Madrasah Aliyah Negeri yang unggul, populer dan favorit di Blitar. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya siswa yang bersekolah di MAN 3 Blitar, yakni sebanyak 1.122 siswa. Lembaga ini juga sudah terakreditasi A. MAN 3 Blitar memiliki banyak program unggulan, yakni program keterampilan, program myres, program seniora, program bilingual dan program keagamaan. MAN 3 Blitar merupakan satu-satunya penyelenggara program keagamaan di MAN se-Blitar Raya. Program Keagamaan di MAN 3 Blitar diselenggarakan secara mandiri sesuai dengan kebijakan Kementerian Agama. Selain itu, MAN 3 Blitar banyak meraih prestasi di bidang akademik dan non akademik dari tingkat kabupaten hingga nasional.¹⁵

¹⁵ Dokumen Profil Singkat MAN 3 Blitar, diakses pada tanggal 30 Agustus 2024

Akan tetapi, peneliti belum mengetahui dengan pasti bagaimana gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja guru yang diimplementasikan di MAN 3 Blitar. Hal ini yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN 3 Blitar”

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Disiplin kerja
2. Inovasi pembelajaran
3. Kompetensi guru
4. Gaya kepemimpinan kepala sekolah
5. Komunikasi organisasi
6. Kinerja guru
7. Manajemen sumberdaya manusia
8. Budaya kerja

Dari identifikasi masalah yang ditetapkan dalam penelitian ini, maka dirasa perlu dilakukan pembatasan masalah agar dalam pengkajian yang dilakukan lebih terfokus pada masalah yang ingin dipecahkan. Penelitian ini menitikberatkan pada masalah terkait gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja dan kinerja guru.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MAN 3 Blitar?
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru di MAN 3 Blitar?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru di MAN 3 Blitar?

D. Tujuan Penelitian

Untuk dapat melaksanakan penelitian ini dengan baik dan tepat sasaran, maka peneliti harus mempunyai tujuan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MAN 3 Blitar
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru di MAN 3 Blitar
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru di MAN 3 Blitar

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan atau manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian ilmu kepada pembaca mengenai kepemimpinan dan budaya kerja, khususnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi positif kepada pihak yang membutuhkan, sebagai bahan acuan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja sehingga dapat memaksimalkan kinerja guru
 - c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan daftar rujukan bagi peneliti lainya
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Kepala Sekolah
 - 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata terkait pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru di MAN 3 Blitar
 - 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja dan kinerja guru

3) Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan bahan evaluasi untuk memperbaiki gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja guru

b. Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi guru dalam berevaluasi dan refleksi diri untuk menciptakan budaya kerja yang positif sehingga bisa memberikan kinerja yang optimal.

c. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman peneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru, serta menjadi bahan pengembangan penelitian selanjutnya.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Adanya ruang lingkup penelitian bertujuan untuk membatasi jangkauan penelitian supaya lebih jelas, mudah dipahami dan dapat dilakukan penelitian mendalam. Adapun ruang lingkup dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah pada penelitian ini dibatasi pada gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan *laissez faire*.
2. Budaya kerja dalam penelitian ini adalah nilai-nilai yang dijadikan pedoman dalam melaksanakan pekerjaan di sekolah terutama dalam proses pembelajaran. Hal ini meliputi: inovasi dan keberanian dalam

mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas dan stabilitas.

3. Kinerja guru pada penelitian ini adalah kemampuan yang dimiliki guru dalam menjalankan tugasnya, khususnya tugas dalam kegiatan pembelajaran. Hal ini meliputi kemampuan menyusun rencana dan program pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan pribadi, kemampuan melaksanakan penilaian, kemampuan melaksanakan program pengayaan dan program remedial.

G. Penegasan Variabel

Agar sejak awal para pembaca dapat secara jelas memperoleh kesamaan pemahaman mengenai variabel yang terkandung dalam penelitian ini, maka peneliti memaparkan penegasan variabel baik secara konseptual maupun operasional sebagai berikut:

1. Definisi Konseptual
 - a. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan dalam memberikan arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi orang.¹⁶ Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan sikap, pola atau cara yang dilakukan kepala sekolah kepada anggota sekolah

¹⁶ Kurt Lewin., Lippit, R and White, R., "Pattern of Aggressive ... : 271.

dengan memengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan agar mau dan bisa bekerja dengan senang hati sesuai dengan kesepakatan sekolah guna tercapainya tujuan bersama suatu lembaga pendidikan.

b. Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan nilai-nilai utama yang diterima secara luas dalam organisasi, menjadi landasan filosofi kerja bagi karyawan, dan menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola hubungan dengan karyawan.¹⁷ Budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh individu dalam suatu organisasi dan menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

c. Kinerja Guru

Kinerja merupakan suatu bentuk unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang telah dimilikinya¹⁸. Kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah dalam suatu periode serta menggambarkan perbuatan yang ditampilkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran.¹⁹

2. Definisi Operasional

Berdasarkan definisi konseptual di atas, maka secara operasional yang dimaksud dari “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

¹⁷ Stephen Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, terj. Ratna..., 289.

¹⁸ E. Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 134.

¹⁹ Supardi, *Kinerja Guru...*, 7

dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN 3 Blitar” adalah bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja yang baik mampu menciptakan kinerja guru yang optimal dalam pembelajaran. Masalah akan diteliti menggunakan angket yang akan diisi oleh guru berdasarkan pandangan mereka sebagai subjek yang menerima pengaplikasian dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja yang diterapkan di sekolah, dan juga angket kinerja guru sesuai dengan kinerja guru di sekolah. Kemudian data dari angket tersebut dianalisis secara statistik untuk mengetahui seberapa berpengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru.

H. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah melihat dan mengetahui pembahasan yang ada pada skripsi ini secara menyeluruh, maka perlu dikemukakan sistematika yang merupakan kerangka dan pedoman penulisan skripsi penelitian. Adapun sistematika yang dipaparkan sebagai berikut:

1. Bagian awal

Pada bagian awal memuat halaman sampul depan, halaman judul, halaman persetujuan pembimbing, lembar pengesahan penguji, halaman pernyataan keaslian, motto, persembahan, prakata, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, dan abstrak.

2. Bagian utama

Pada bagian utama memuat BAB I, BAB II, BAB III, BAB IV dan BAB V. Adapun pembahasannya sebagai berikut:

- a. BAB I Pendahuluan, membahas mengenai latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, penegasan variabel dan sistematika penulisan.
- b. BAB II Landasan Teori, memuat uraian teori sebagai landasan atau dasar penelitian, penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian, kerangka berpikir yang berisi pertautan antar variable, dan hipotesis penelitian.
- c. BAB III Metode Penelitian, terdiri dari prosedur penelitian yang berisi rancangan penelitian dan jenis penelitian, lokasi penelitian, variable penelitian dan pengukuran, populasi dan sampel, instrument penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, dan tahapan penelitian.
- d. BAB IV Hasil penelitian, yang berisikan paparan data atau temuan penelitian dan pengujian hipotesis terkait pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru di MAN 3 Blitar.
- e. BAB V Pembahasan, memuat penjelasan serta penguatan atas temuan penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru di MAN 3 Blitar.

f. BAB VI Penutup, pada bagian ini berisi mengenai kesimpulan dari hasil penelitian serta saran.

3. Bagian Akhir

Pada bagian akhir ini merupakan pemaparan dari daftar rujukan, lampiran-lampiran serta biodata penulis.