

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan, sampai hari ini tetap dianggap sebagai faktor yang sangat penting, akibat krisis kepemimpinan, banyak orang yang menderita, yang mengalami *burn-out*,¹ yang tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja. Ada kebutuhan yang besar saat ini untuk melakukan pendidikan kepemimpinan untuk generasi yang akan datang, termasuk kepemimpinan di lembaga pendidikan.²

Penyelenggaraan pendidikan harus berbenah diri dalam rangka upaya mereformasi pendidikan nasional untuk mengubah pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan selama ini. Kita perlu memperbaiki sistem pendidikan (*output*) dari ketidakadilan, monopoli, dan krisis moral dari pengelolaan pendidikan nasional. Kekeliruan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan pada era yang baru dan dinamis perlu dirubah, diperbaiki, dan diganti dengan pengelolaan atau manajemen secara komprehensif.

Reformasi pendidikan sedapat mungkin dilakukan untuk melakukan perbaikan kualitas pendidikan yang menuntut suatu kepemimpinan kepala sekolah dengan mengacu kepada pemimpin yang melayani dan evaluasi kinerja guru

¹ Seger Handoyo, "Pengukuran servant leadership sebagai alternatif kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi." *Makara Human Behavior Studies in Asia* 14, no. 2 (2010), h. 130-140.

² Krisma Widi Wardani, "Pengaruh Kreativitas dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Alumni Magister Manajemen Pendidikan Pada Kurikulum Berbasis Kompetensi." *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2017), h. 220-230.

secara simultan sehingga berdampak pada efektivitas guru suatu sekolah.³ Para pemimpin, secara khusus kepala sekolah dan guru di institusi pendidikan diberikan wewenang untuk melakukan berbagai cara dan terobosan untuk melakukan perbaikan mutu sekolah melalui pelaksanaan program-program sekolah yang efektif.⁴ Mereka dipilih dan diberi kepercayaan untuk memimpin sekolah agar lebih baik dan membangun melalui pendidikan untuk lebih maju. Di tangan para pemimpin itulah ditentukan bagaimana masa depan pendidikan, dan di pundak para pemimpin itu digantungkan harapan-harapan bangsa dan negara secara khusus untuk mencerdaskan kualitas sumber daya manusia agar mampu bersaing dengan negara-negara lain.

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia masih relatif rendah. Beberapa kepala sekolah cenderung hanya menangani masalah administratif dan memonitor kehadiran guru atau membuat laporan ke pengawas sehingga peran kepala sekolah belum menunjukkan sebagai pemimpin yang profesional dan memberikan pengaruh kepemimpinan melayani yang positif atau berdampak pada kinerja guru dalam menjalankan setiap program tahunan sekolah.⁵ Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah di sekolah cenderung belum menunjukkan hasil yang memuaskan atau baik. Oleh karena itu, perlu dicari atau

³ Manangi P. Tambunan, "Pengaruh Servant Leadership Dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah Dasar Swasta." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 21, no. 2: 141-150.

⁴ Siti Munawaroh, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan MBS di SMP Negeri 16 Purworejo." *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020), h. 62-83. Syarifah Rahmah, "Pengawas sekolah penentu kualitas pendidikan." *Jurnal Tarbiyah* 25, no. 2 (2018), h. 67.

⁵ Hamsiah Djafar, "Model Kepemimpinan Dalam Pembinaan Karakter Peserta Didik di SMK Negeri Labuang Kabupaten Polewali Mandar." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2017).

ditemukan suatu solusi bagaimana mengatasi krisis kepemimpinan dan suatu tipe kepemimpinan yang relevan untuk diterapkan sesuai situasi dan kondisi pendidikan yang sedang berlangsung dan dinamis di sekolah. Tidak dapat disangkal bahwa peran pemimpin di sekolah dan pola kepemimpinannya mampu memberi pengaruh (positif atau negatif) kepada guru dan pencapaian efektivitas program tahunan sekolah.

Kinerja guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan sehingga harus mendapat perhatian sentral, pertama, dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen mana pun dalam system pendidikan. Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah.

Guru sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar. Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap tercapainya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung kepada guru juga.

Mengukur kreatifitas suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang berkaitan dengan program sekolah bukanlah suatu hal yang sangat sederhana,

karena kreatifitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya.⁶ Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang pimpinan akan memberikan pemahaman bahwa kreatifitas berarti kualitas dan kuantitas (*output*) barang dan jasa. Tingkat kreatifitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif. kreatifitas sebuah program sekolah harus didukung oleh kriteria-kriteria atau ukuran-ukuran yang menyatakan program-program tersebut memang benar-benar efektif.

Pendapat di atas sejalan dengan yang berkaitan dengan kriteria dan ukuran efektivitas program. Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak yaitu, antara lain:⁷ a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan agar karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai. b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi. c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang

⁶ Zalik Nuryana, "Knowledge Management Sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization di Lembaga Pendidikan Islam." *LITERASI (Jurnal Ilmu Pendidikan)* 8, no. 1 (2017), h. 11-19.

⁷ Dian Purwanti, "Efektivitas kebijakan penerimaan peserta didik baru sistem zonasi bagi siswa rawan melanjutkan pendidikan (The Effectiveness of New Student Admission of Zoning System Policy for Students Prone to Continue Education)." *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 5, no. 4 (2019), h. 1-7.

hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional. d. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan. e. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja. f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi. g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya. h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru akan berpengaruh terhadap efektivitas. Kepemimpinan kepala sekolah yang berpengaruh sistemik dan baik akan memberikan energi yang positif untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja guru di sekolah.⁸ Penelitian Ridho yang mendukung pernyataan ini yaitu bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan perannya sebagai pemimpin yang

⁸ Mahfud, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Se-Kota Bima." *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 2, no. 1 (2021), h. 1-17.

melayani (*servant leader*) memiliki dampak yang signifikan terhadap keefektifan program sekolah dan mengarah kepada peningkatan pencapaian kuantitas dan kualitas siswa.⁹

Sejalan dengan analisis konseptual, pengamatan langsung, penelitian terdahulu, dan kajian-kajian literatur pendukung, peneliti berpikir masih sangat perlu dan penting dilakukan penelitian lebih jauh dan konkret terkait dengan kepemimpinan yang melayani. Secara Kerangka kerja konseptual tersebut terdiri dari empat kategori,¹⁰ yaitu (1) *character-orientation*, berkenaan dengan sikap pemimpin; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif pemimpin (contoh integritas, *humility*, dan *servanthood*); (2) *people-orientation*, berkenaan dengan mengembangkan sumber daya manusia; fokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk mengembangkan mereka (contoh *caring for others, empowering others, developing others*); (3) *taskorientation*, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas pemimpin dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil (contoh *visioning, goal setting, dan leading*); dan (4) *processorientation*, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel

Kepemimpinan yang melayani sebagai suatu model kepemimpinan yang memiliki prinsip mengutamakan peningkatan pertumbuhan pribadi dari para

⁹ Mohammad Ali Ridho, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Efektif Di Sekolah Dasar." *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)* 3, no. 2 (2019), h. 114-129.

¹⁰ Seger Handoyo, "Pengukuran servant leadership sebagai alternatif kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi." *Makara Human Behavior Studies in Asia* 14, no. 2 (2010), h.130-140.

bawahannya dengan didasari kepada kriteria-kriteria seperti: kerja sama tim dan pengembangan komunitas, keterlibatan personal dalam proses pembuatan keputusan, serta perilaku yang peduli dan etis terhadap bawahan. Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 14 terdapat poin yang menyatakan bahwa guru memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dirinya, dan kepala sekolah memiliki peran penting dalam pengembangan tersebut. ¹¹

Fenomena kepemimpinan melayani dapat dilihat dari karakteristik kepala sekolah, yaitu: mendengarkan, empati dan konseptualisasi telah diterapkan di SMP Negeri 1 Kota Bekasi. Karakteristik yang pertama adalah mendengarkan. Karakteristik mendengarkan dapat terlihat ketika kepala sekolah ketika melakukan rapat dan menanyakan pendapat dari masing-masing guru, dan kepala sekolah mempertimbangkan keputusan yang diambil adalah keputusan yang terbaik. Sedangkan untuk karakteristik empati, kepala sekolah melakukannya dengan cara memusyawarahkan masalah yang terjadi kemudian meminta para guru untuk memberikan solusi.

Karakteristik konseptualisasi dapat diperlihatkan oleh kepala sekolah ketika di dalam forum selalu mengarahkan guru kepada visi yang merupakan konsep atau gambaran besar dari sekolah dengan cara mengajak guru-guru untuk menguraikan program-program pembelajaran yang ada di sekolah, serta memilih program-program apa saja yang langsung berkaitan dengan visi dari sekolah.

¹¹ Santoso, Fitrah, Adrianto Adrianto, Syamsir Syamsir, and Afriva Khaidir. "Pengaruh servant leadership dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru pada sekolah menengah atas negeri di Kota Padang." *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah* 4, no. 2 (2019), h. 101-108.

Namun, kenyataan yang didasarkan atas penelitian yang terkait dengan kinerja guru masih cukup rendah, hal ini dapat diamati dari beberapa guru yang masih menganggap bahwa mengajar merupakan kegiatan rutin sebagai seorang guru dan terlebih guru di sekolah mengabaikan kuantitas dan kualitas kerjanya.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di SMP Negeri 1 kota Bekasi kepada guru, masih terdapat guru yang memiliki motivasi yang rendah, kesenjangan gaji antara guru satu dengan yang lainnya, kurangnya interaksi antara guru dengan siswa, dan kurangnya interaksi guru dengan orangtua/masyarakat. Sehingga kondisi ini sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan SMP Negeri 1 kota Bekasi, di antaranya daya serap peserta didik dalam pembelajaran rendah, nilai lulusan rendah. Sehingga perlu dipertanya kinerja guru ditemukan masih terdapat guru belum menguasai materi pembelajaran dengan maksimal diketahui ketika proses pembelajaran guru tidak mampu menjelaskan dengan baik dan saat siswa bertanya guru tidak bisa memberikan jawaban yang tepat, serta guru belum menunjukkan kinerja yang maksimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya, guru melaksanakan pembelajaran tidak sesuai dengan perencanaan pembelajaran yang dibuatnya dan masing ada guru tidak membuat penilaian harian untuk peserta didik. Selain itu, permasalahan kedisiplinan guru menjadi catatan tersendiri kepala sekolah karena menurut masing banyak guru sering terlambat dalam melaksanakan tugas. Sehingga hal tersebut sering diungkapkan dalam rapat guru.¹²

¹² Muktia Wahyudi Isra, Kepala SMP Negeri 1 Kota Bekasi, Observasi, Bekasi, 5 April 2022.

Dampak dari rendahnya kedisiplin guru dapat berdampak kurang optimalnya pembelajaran, pembelajaran menjadi kurang efektif dan tidak efisien, pembelajaran kurang inovatif, dinamis dan produktif. Sehingga dibutuhkan suatu strategi untuk dapat meningkatkan kinerja guru. Kurangnya kompetensi guru berdampak pada mutu pendidikan. Selain kompetensi atau kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah juga mempengaruhi mutu, sehingga kepala sekolah harus inovatif dalam mencari strategi untuk dapat meningkatkan kinerja guru. Dengan demikian tujuan utama dari kepemimpinan melayani untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan di segala komponen pendidikan secara berkelanjutan dan bertahap.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut permasalahan budaya Islami, sehingga penulis merumuskan judul Peranan kepemimpinan melayani dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 1 Kota Bekasi.

B. Fokus Penelitian

Fenomena yang terjadi terkait dengan kinerja guru merupakan komitmen guru terhadap organisasi sekolah. Guru bagian dari organisasi sekolah, oleh sebab itu guru diharapkan memiliki komitmen terhadap sekolah. Untuk lebih terfokusnya penelitian ini maka perlu dibatasi. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret-Juni 2022. Kajian pembahasan kepemimpinan melayani dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Lokasi penelitian ini difokuskan di SMP Negeri 1 Kota Bekasi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas bahwa latar rumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peranan kepemimpinan melayani dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 1 Kota Bekasi?
2. Bagaimana hambatan dan solusinya peranan kepemimpinan melayani dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 1 Kota Bekasi?
3. Bagaimana teknik peningkatan kinerja guru oleh Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Kota Bekasi?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis peranan kepemimpinan melayani dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 1 Kota Bekasi?
2. Untuk mengidentifikasi hambatan dan solusinya peranan kepemimpinan melayani dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 1 Kota Bekasi.
3. Untuk menganalisis teknik peningkatan kinerja guru oleh Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Kota Bekasi.

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang ingin didapatkan dari penelitian ini adalah:

1. Kegunaan teoritis
 - a. Sebagai informasi atau kontribusi baru bagi pengembangan penelitian di bidang kepemimpinan melayani dalam lingkup pendidikan.

- b. Memberikan kontribusi pada keilmuan psikologi khususnya di bidang organisasi terkait *servant leadership* dan komitmen organisasi.
- c. Referensi tambahan pada penelitian-penelitian selanjutnya tentang *servant leadership* dan komitmen organisasi.

2. Kengunaan praktis,

a. Bagi Sekolah

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama terkait mengenai gaya kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan dalam manajerial, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai.

b. Bagi Guru

Sebagai bahan masukan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas dalam membangun kepemimpinan melayani dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 1 Kota Bekasi.

c. Bagi Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkan.