

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Untuk mencapai organisasi secara optimal dibutuhkan keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan pada sebuah perusahaan dapat diketahui apabila perusahaan menilai atas kinerja yang telah dilakukan. Pada era saat ini tentunya kebijakan pemerintah haruslah mengarah pada peningkatan sumber daya manusia dengan berbasis teknologi untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia, diperlukan tenaga kerja yang terampil, berorganisasi dan berpendidikan. Salah satu sarana untuk menunjang pendidikan adalah sekolah.

Sekolah merupakan suatu lembaga yang digunakan untuk kegiatan belajar bagi para pendidik serta menjadi tempat memberi dan juga menerima pelajaran yang sesuai dengan bidangnya. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen menjelaskan bahwa guru merupakan pendidik profesional yang bertanggung jawab untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Oleh karena itu, guru perlu dikembangkan, dibina, dan diberikan pengarahan yang jelas sesuai tuntutan visi, misi dan tugas yang harus diemban agar kinerja guru meningkat.

Kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan (Hersanti et al., 2020). Kinerja diukur dan diketahui jika individu atau kelompok guru telah mempunyai kriteria dan standar keberhasilan atau tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Penelitian ini mengambil pada SMK Ma'arif 9 Kebumen yang merupakan salah satu yayasan sekolah Ma'arif yang berada di Kabupaten Kebumen. SMK Ma'arif 9 Kebumen merupakan Sekolah Menengah Kejuruan yang berdiri sejak tahun 2003 yang terletak di Jl. Raya Sokka-Petanahan Desa Klegenwonosari, Kecamatan Klirong, Kabupaten Kebumen, yang sekarang sudah terakreditasi "A". Jumlah keseluruhan tenaga pelajar atau guru yang bekerja di SMK Ma'arif 9 Kebumen sebanyak 54 guru, dengan jumlah siswa per tahun ajaran 2024/2025 yaitu sebanyak 1640 siswa. SMK Ma'arif 9 Kebumen ini memiliki beberapa jurusan keahlian diantaranya, Akuntansi dan Keuangan Lembaga, Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim, Teknik Kendaraan Ringan, Teknik Sepeda Motor, dan Kuliner.

Organisasi di SMK Ma'arif 9 Kebumen sangat mendukung guru-guru untuk terus meningkatkan kinerjanya. SMK Ma'arif 9 Kebumen juga melakukan kegiatan workshop atau bimbingan teknis yang bertujuan untuk

meningkatkan kinerja dan kompetensi guru. Sekolah ini juga melakukan evaluasi terhadap kinerja gurunya yaitu dua kali dalam satu tahun ajaran. Kegiatan evaluasi ini dilaksanakan ketika kepala sekolah sudah melakukan kegiatan supervisi guru. Supervisi guru merupakan proses pengawasan, evaluasi, dan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru. Kegiatan tersebut dilaksanakan tepatnya pada bulan November di semester ganjil dan bulan Mei di semester genap.

Salah satu tugas guru yang menjadi acuan penilaian kinerja guru di SMK Ma'arif 9 Kebumen adalah dengan adanya hasil kegiatan supervisi akademik guru. Hal tersebut bertujuan untuk memperlancar pelaksanaan pembelajaran kepada para murid pada satu tahun kedepan. Berikut adalah rekapitulasi hasil supervisi penilaian kinerja guru di SMK Ma'arif 9 Kebumen:

**Tabel I- 1**  
**Rekapitulasi Hasil Supervisi Penilaian Kinerja Guru**

No	Tahap yang Dilakukan	Tahun Ajaran	Rata-Rata Hasil Supervisi
1	Perencanaan, Pelaksanaan, dan Penilaian Hasil Belajar	2022/2023	79,76
2	Perencanaan, Pelaksanaan, dan Penilaian Hasil Belajar	2023/2024	84,43

*Sumber : Data SMK Ma'arif 9 Kebumen, 2022/2023, 2023/2024*

Berdasarkan Tabel I-1 menunjukkan bahwa rata-rata hasil supervisi penilaian kinerja guru di SMK Ma'arif 9 Kebumen pada tahun ajaran 2022/2023 sebesar 79,76. Hasil tersebut mengalami kenaikan nilai rata-rata supervisi pada tahun ajaran 2023/2024 yaitu meningkat menjadi sebesar 84,43. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja guru di SMK Ma'arif 9 Kebumen sudah menunjukkan kinerja yang semakin baik dibandingkan tahun

sebelumnya. Dengan demikian, para guru telah meraih nilai tinggi dalam berbagai aspek/tahapan penilaian sesuai dengan klasifikasi penilaian sekolah, yang menunjukkan bahwa secara umum guru telah melaksanakan tugas perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran secara efektif. Secara keseluruhan guru yang mengikuti kegiatan supervisi ini, masih terdapat variasi metode mengajar, sebagian guru mampu menciptakan pembelajaran yang kondusif dan terarah, bahkan menunjukkan inisiatif inovasi seperti penggunaan media digital dan diferensiasi pembelajaran, yang mencerminkan peningkatan motivasi dan kualitas kinerja secara berkelanjutan.

Apabila hasil yang diperoleh seorang guru telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan seperti kemampuan menyusun RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) yang sesuai kurikulum, menyampaikan materi secara komunikatif, mengelola kelas secara kondusif, serta melakukan evaluasi pembelajaran secara tepat, maka hal tersebut menunjukkan bahwa guru tersebut mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Kinerja guru yang seperti ini tidak hanya menunjukkan pemenuhan tanggung jawab formal, tetapi juga menggambarkan kompetensi pedagogik dan komitmen dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, pencapaian tersebut dapat dikategorikan sebagai kinerja yang baik sesuai dengan indikator yang berlaku di lingkungan sekolah tersebut.

Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru salah satunya adalah motivasi kerja. Motivasi kerja pada penelitian ini berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional

dan perilaku inovatif terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Khofifah & Banin, 2023) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting dan berdampak terhadap efektivitas pekerjaan karyawan, karena tanpa adanya motivasi dari karyawan, pekerjaan tersebut tidak akan diselesaikan dengan baik dan lancar (Erfin et al., 2018). Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan kekuatan seorang individu untuk mencapai tujuannya yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan waka kurikulum SMK Ma'arif 9 Kebumen, terdapat fenomena bahwa motivasi yang dimiliki para guru di SMK Ma'arif 9 Kebumen mengalami peningkatan. Hal tersebut dapat dirasakan dalam kenaikan persentase pada penilaian hasil supervisi yang dilakukan. Motivasi sengaja diciptakan untuk membangkitkan semangat kerja para guru dalam organisasi tersebut agar mereka dapat bekerja dengan optimal. Untuk mencapai kinerja yang baik, para guru diberi dorongan kerja sehingga mereka termotivasi untuk berusaha lebih keras demi mencapai tujuan organisasi. Tujuan ini yang menjadikan seseorang untuk bekerja dengan giat dan teratur dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, menunjukkan bahwa motivasi kerja di SMK Ma'arif 9 Kebumen sangat baik ditunjukkan oleh

guru yang bertugas dan bertanggungjawab mengajar untuk memberikan pengetahuan yang bermanfaat bagi siswanya.

Beberapa faktor yang menjadikan motivasi dapat meningkatkan kinerja para guru di SMK Ma'arif 9 Kebumen, diantaranya pihak sekolah akan memberikan *reward* berupa gaji ke-13 yang akan diberikan kepada seluruh guru dan karyawan tetap setiap awal tahun ajaran sekolah, serta adanya program penghargaan beasiswa pendidikan lanjutan S2 kepada guru-guru yang berprestasi dan hanya ditujukan kepada guru-guru senior atau guru yang sudah lama mengajar di SMK Ma'arif 9 Kebumen, sementara untuk guru yang terhitung masih baru belum bisa mendapatkan beasiswa tersebut. Hal ini dapat memberikan semangat kepada para gurunya untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Ma'arif 9 Kebumen yaitu kepemimpinan transformasional. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Hersanti et al., 2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru. Setiap gaya kepemimpinan yang diterapkan harus memiliki karakter transformasional, yaitu kemampuan mengubah ide menjadi kenyataan atau konsep menjadi tindakan nyata, serta mampu mempengaruhi bawahan melalui pola perilaku atau kepribadian. Seorang pemimpin memiliki peran krusial sebagai kekuatan dinamis yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan karyawan untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memiliki karismatik dan peran

sentral serta strategi dalam membawa organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut (Taufik, 2019) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berusaha untuk mampu mentransformasi nilai (*value*) sehingga meningkatkan kesadaran, motivasi dan kinerja demi pencapaian tujuan bersama bahkan melampaui minat pribadi. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, maka kinerja karyawan akan semakin membaik.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan bahwa fenomena kepemimpinan transformasional yang ada di SMK Ma'arif 9 Kebumen antara lain, kepala sekolah menjadi inspirasi bagi guru-guru di SMK Ma'arif 9 Kebumen dalam hal bertindak dan berperilaku seperti dalam hal kedisiplinan ketika menjalankan pekerjaannya. Kepala sekolah memberikan contoh sikap yang baik seperti selalu mematuhi aturan yang berlaku di sekolah, serta memperhatikan secara personal setiap individunya dan mendekati bawahannya dengan cara mengadakan kegiatan sosial secara bersama-sama. Kepemimpinan di SMK Ma'arif 9 Kebumen menunjukkan hal yang positif yang merujuk pada kriteria kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dibuktikan bahwa kepala sekolah sekarang ini sudah menjabat selama 3 periode mulai dari tahun 2012 hingga saat ini yang terhitung sudah menjabat selama 13 tahun. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepala sekolah mendapatkan kepercayaan yang tinggi bagi para bawahannya, dan memiliki kinerja yang sangat baik dan dapat membawa perubahan kepada SMK Ma'arif 9 Kebumen untuk menjadi lebih baik dan semakin maju.

Melalui kepemimpinan transformasional, kepala sekolah mendorong perubahan positif dan dapat memotivasi para guru untuk berkomitmen lebih pada tugas mereka. Kepala sekolah SMK Ma'arif 9 Kebumen memberikan kebebasan kepada guru-guru untuk memberikan ide-ide, saran serta masukan untuk kemajuan organisasinya. Memberikan visi yang jelas dan dukungan emosional yang percaya bahwa guru akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin dapat mendorong mereka untuk lebih fokus pada pekerjaan dan mengutamakan kepentingan organisasi, sehingga para guru memiliki kepercayaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Melalui kepemimpinan yang transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan inovasi, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja guru.

Salah satu kajian penting yang berkaitan dengan inovasi organisasi adalah mengenai *innovative behavior* atau perilaku inovatif. Perilaku inovatif menurut (Hidayat & Hilmiana, 2020) adalah aktivitas individu yang berorientasi pada permunculan ide, pengenalan ide, serta implementasi dari sesuatu yang dianggap baru dan memberikan keuntungan pada organisasi. Guru yang inovatif di dalam proses kegiatan belajar mengajar tidak hanya mengajar tetapi juga memotivasi siswa untuk lebih kreatif dan inovatif. Untuk memenuhi tuntutan perkembangan zaman, seorang guru harus selalu berperilaku inovatif, karena guru harus selalu membuat inovasi untuk menyiapkan siswa mereka untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Perilaku inovatif juga tidak kalah pentingnya dalam peningkatan kinerja guru di SMK Ma'arif 9 Kebumen. Perilaku inovatif mencakup berbagai aktivitas yang berorientasi pada munculnya ide-ide baru, yang berguna bagi organisasi. Beberapa guru memiliki metode mengejar yang berbeda, dengan tujuan agar proses pembelajaran yang dilakukan tidak terasa monoton dan mudah dipahami oleh siswa. Contohnya seperti menerapkan metode pembelajaran menggunakan Quizizz yang dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada pembelajaran yang lebih menarik bagi siswa, selain itu juga adanya penayangan Microsoft Power Point (PPT), dan pembelajaran diferensiasi. Metode pembelajaran tersebut dapat membuat para siswa tidak merasa bosan dalam melakukan pembelajaran di dalam kelas. Fenomena ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif di kalangan guru dapat menciptakan suasana belajar yang lebih efektif.

Pada setiap metode pastinya ada tantangan tersendiri seperti pada metode pembelajaran dengan penggunaan Quizizz ini diantaranya para siswa harus memiliki internet yang cukup bagus untuk bisa mengakses dan mengikuti metode tersebut. Namun, apabila ada siswa yang tidak memiliki internet mau tidak mau ada guru ataupun siswa lainnya yang memberikan wifi kepada mereka, agar semuanya dapat berjalan dengan baik. Selanjutnya tantangan pada metode pembelajaran diferensiasi ini, para guru harus mampu mengelompokkan siswa yang dilihat dari segi siswa yang sudah bisa dan siswa yang belum bisa. Hal tersebut dikarenakan para guru di awal harus membuat asesmen diagnostik terlebih dahulu untuk dapat menentukan masalah tersebut.

Asesmen diagnostik ini merupakan penilaian yang dilakukan oleh para guru terhadap peserta didiknya sebelum memulai proses pembelajaran, yang bertujuan untuk mengidentifikasi atau mengetahui karakteristik, kondisi kopetensi, kekuatan dan kelemahan model belajar siswa, sehingga pembelajaran dapat dirancang sesuai dengan kompetensi dan kondisi dari siswa.

Berdasarkan uraian fenomena dan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru SMK Ma’arif 9 Kebumen)”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Kinerja guru yang baik tentunya didukung dengan kepemimpinan transformasional yang dapat memberikan inspirasi, perilaku inovatif untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, serta motivasi kerja yang tinggi untuk menimbulkan semangat kerja. Mengacu pada latar belakang permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pada guru SMK Ma’arif 9 Kebumen?
2. Apakah perilaku inovatif berpengaruh terhadap motivasi kerja pada guru SMK Ma’arif 9 Kebumen?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru pada guru SMK Ma’arif 9 Kebumen?

4. Apakah perilaku inovatif berpengaruh terhadap kinerja guru pada guru SMK Ma'arif 9 Kebumen?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru pada guru SMK Ma'arif 9 Kebumen?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada guru SMK Ma'arif 9 Kebumen?
7. Apakah perilaku inovatif berpengaruh terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada guru SMK Ma'arif 9 Kebumen?

### **1.3. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini tidak menyimpang dan jelas ruang lingkup serta supaya lebih terarah, maka dikemukakan pembatasan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Batasan responden dalam penelitian ini adalah semua guru di SMK Ma'arif 9 Kebumen.
2. Penelitian ini dibatasi pada masalah pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.
3. Membatasi indikator yang digunakan pada masing-masing variabel yaitu :
  - a. Kinerja Guru

Kinerja guru menurut (Muspawi, 2021) adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan guru dalam menjalankan tugas dan tanggung

jawabnya di sekolah selama melakukan aktivitas pembelajaran. Menurut (Muspawi, 2021) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja guru adalah sebagai berikut :

- 1) Perencanaan Pembelajaran
- 2) Pelaksanaan Pembelajaran
- 3) Penilaian dan Evaluasi Hasil Pembelajaran

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Sastrohadiwiry (2013:119) dalam Khairunisa et al., (2020) mengemukakan bahwa sikap mental seseorang dan kondisi psikologisnya dapat menciptakan energi, mengarahkan perilaku, serta memotivasi tindakan untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai kepuasan, tanpa menimbulkan ketidakseimbangan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kinerja (*Performance*)
- 2) Penghargaan (*Recognition*)
- 3) Tantangan (*Challenge*)
- 4) Tanggung Jawab (*Responsibility*)
- 5) Pengembangan (*Development*)
- 6) Keterlibatan (*Involvement*)
- 7) Kesempatan (*Opportunity*)

### c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut (Bass, 2006) adalah mereka yang mendorong dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Menurut (Bass, 2006) terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional, yaitu :

- 1) *Idealized Influence* (Pengaruh Idea)
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi)
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
- 4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu)

### d. Perilaku Inovatif

Menurut de Jong & Hartog (2008) perilaku inovatif merupakan eksplorasi peluang dan pembuatan ide-ide baru (perilaku terkait kreativitas), tetapi juga dapat mencakup perilaku yang diarahkan untuk meningkatkan kinerja. de Jong & Hartog (2008) mengemukakan empat indikator perilaku inovatif, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Opportunity* (Peluang)
- 2) *Idea Generation* (Generasi Ide)
- 3) *Championing* (Pendukung atau Advokasi)
- 4) *Application* (Aplikasi atau Penerapan)

## 1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menemukan bukti-bukti empiris mengenai kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif terhadap

kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada guru SMK Ma'arif 9 Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh perilaku inovatif terhadap motivasi kerja pada guru SMK Ma'arif 9 Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru pada guru SMK Ma'arif 9 Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja guru pada guru SMK Ma'arif 9 Kebumen.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pada guru SMK Ma'arif 9 Kebumen.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada guru SMK Ma'arif 9 Kebumen.
7. Untuk mengetahui pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada guru SMK Ma'arif 9 Kebumen.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan baik secara teoritis maupun praktis, diantaranya :

### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah ilmu pengetahuan dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia terhadap kajian mengenai interaksi antara kepemimpinan transformasional, perilaku inovatif, motivasi kerja, dan kinerja guru. Serta dapat untuk menambah informasi bagi pembaca yang berkepentingan dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dalam penelitian ini dapat bermanfaat bagi instansi sekolah SMK Ma'arif 9 Kebumen sebagai bahan pertimbangan evaluasi untuk menentukan kebijakan yang berkakitan dengan kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

