

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam organisasi, sumber daya manusia itu sendiri merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan keefektifan dan kualitas manusia untuk berjalannya kegiatan di dalam organisasi tercapai tujuan. Peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif dapat digunakan untuk keberhasilan organisasi dapat diwujudkan dengan meningkatkan kinerja guru yang memiliki disiplin kerja yang tinggi, sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pemimpin organisasi untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditentukannya.

Saat ini Indonesia telah memasuki fase baru dalam penanganan covid-19, yaitu *new normal*. Pandemi covid-19 yang melanda dunia dan Indonesia berpengaruh sangat besar, tidak hanya sektor ekonomi, transportasi dan pariwisata. Akan tetapi sektor pendidikan juga mengalami perubahan besar yang sekaligus menimbulkan pro dan kontra di masyarakat. Sejak diberlakukannya pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dalam rangka menekan penyebaran virus corona, maka semua lini kegiatan harus dihentikan. Pada masa pandemik hingga *new normal* ini semua orang mengalami perubahan yang sangat mendadak dari semua aspek kehidupan di mana masyarakat harus kembali beradaptasi dengan kebiasaan baru yang merupakan perubahan kondisi *social* pada saat ini, bisa berjalan secara efektif jika masyarakat mau mematuhi dan konsisten terhadap *protocol* kesehatan yang ada, maka masyarakat bisa kembali bekerja, beribadah dan melakukan aktifitas *social* lainnya seperti biasa, namun dengan desain yang baru. Berbagai

protokol pada era *new normal* telah dipersiapkan oleh pemerintah. Kementerian Kesehatan RI telah menerbitkan Keputusan Menteri Kesehatan nomor HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang Panduan Pencegahan dan Pengendalian Covid-19 di Tempat Kerja Perkantoran dan Industri dalam Mendukung Keberlangsungan Usaha pada Situasi Pandemi. Terdapat beberapa protokol yang harus dipatuhi oleh kantor, industri dan pekerja. Khusus untuk birokrasi, Kementerian Pendayagunaan Birokrasi telah mengeluarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) No. 58/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN dalam Tatanan Normal Baru. Penyesuaian dilaksanakan untuk mewujudkan budaya kerja yang adaptif dan berintegritas guna meningkatkan kinerja pegawai aparatur sipil negara.

Terdapat dua mekanisme penyesuaian sistem kerja bagi Pegawai ASN di Indonesia, yaitu: pertama pelaksanaan tugas kedinasan di kantor (*work form office*), yakni melaksanakan tugas kedinasan di kantor mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian; dan kedua pelaksanaan tugas kedinasan di rumah (*work from home*), yakni melaksanakan tugas kedinasan dilakukan di rumah dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian. Setelah kurang lebih tiga bulan penerapan bekerja dari rumah (*work from home/WFH*) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN/PNS) akibat dampak COVID-19, sejumlah jenis jabatan atau bidang pekerjaan PNS dilakukan dievaluasi kembali. Gagasan evaluasi tersebut menjadi salah satu bahan perbincangan yang dibawakan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN), Bima Haria dalam acara Bincang Santai *Online* bersama Kepala BKN dengan mengusung topik Kinerja Tetap Produktif di Era *New Normal* pada Sabtu, (20/6/2020) yang diselenggarakan oleh Lembaga Pengembangan dan Konsultasi Nasional (LPKN) dan diikuti ASN dari pusat dan daerah. Dari rasa tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya, profesi yang jalani,

dan rasa tanggung jawab moral di pundak mereka, kita dapat melihat standar pengukuran kinerja guru. Semua ini tercermin dalam kepatuhan dan loyalitas untuk memenuhi tugas guru di kelas dan tugas pendidikan di luar kelas. Sikap ini dibarengi dengan rasa tanggung jawab yaitu mempersiapkan segala perlengkapan pengajaran sebelum melanjutkan proses pembelajaran. Kinerja guru memiliki spesifikasi atau standar tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur sesuai spesifikasi kemampuan yang harus dimiliki setiap guru. Berdasarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, standar kualifikasi akademik No. 16 tahun 2007 dan kemampuan guru telah dikembangkan sepenuhnya menjadi 4 kemampuan utama, yaitu (1) kemampuan mengajar, (2) kepribadian, (3) masyarakat, dan (4) profesional. kemampuan. Kinerja guru dapat dilihat dan dievaluasi sesuai dengan norma atau standar kemampuan yang harus dimiliki setiap guru.

Paparan di atas merupakan ilustrasi bahwa untuk merealisasikan visi dan misi perlu dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsi pokok pegawai negeri sipil (PNS), karena sangat berperan penting dan memiliki kontribusi terhadap tercapainya atau tidak tercapainya misi SMA Negeri 3 Kota Ternate. Artinya bahwa, komitmen atau loyalitas guru yang berjumlah 47 orang secara langsung mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Hal ini mengindikasikan pencapaian tujuan organisasi selain didukung oleh sumber daya lain seperti: uang, ruang kerja, *leadership*, dll, juga membutuhkan kinerja guru untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja sebagai perilaku kerja, dimana hasil kerja memiliki keterkaitan dengan karakteristik personal (misalnya: ketergantungan, integritas, ketekunan, pengetahuan, sikap, dan loyalitas) walaupun faktor tersebut bukan pengukuran kinerja aktual, tetapi turut menentukan kinerja secara keseluruhan (Bernardin, 2010). Dengan kata lain kinerja tidak hanya diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas atau jumlah dari suatu pekerjaan, tetapi sangat diperlukan juga suatu penilaian yang berhubungan dengan sikap dan

perilaku kerja.

Uraian di atas menunjukkan bahwa Guru di SMA Negeri 3 Kota Ternate masih menunjukkan adanya kinerja guru terhadap organisasi. Namun secara empirik maupun teori, variabel kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya yaitu: (1) Budaya Organisasi, dan (2) Motivasi Kerja. Ketika orang-orang yang mengalami sikap ini dengan pekerjaan sesuai kebutuhan dan kepentingan, dimana kondisi kerja dan penghargaan (seperti gaji) memuaskan, dan ketika para guru menyukai rekan-rekan kerja. Seperti personaliti, nilai, situasi pekerjaan, dan lingkungan sosial dapat menciptakan atau menumbuhkan komitmen pada organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan motivasi pimpinan sebagai daya pendorong, atau penggerak yang diberikan kepada guru agar setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi. Menurut Hamzah (2006) motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku atau aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya. Dalam literatur manajemen perubahan dikenal dengan model Lewin (1951). Model perubahan yang dibuat Lewin mendefinisikan tiga proses perubahan, yaitu: *unfreeze*, *change*, *refreeze* atau Pencairan, Perubahan, Pembekuan Kembali. Pada tahap Pencairan, seseorang (atau sebuah organisasi) menyadari bahwa perlu adanya perubahan. Pada tahap Perubahan, segala macam bentuk perubahan yang perlu dilakukan dipahami dan dikomunikasikan ke semua badan organisasi. Pada tahap Pembekuan Kembali, organisasi membakukan perubahan tersebut sebagai normal yang baru. Aktivitas yang dijalankan oleh sekolah merupakan sebuah dampak dari gangguan terhadap aktivitas normal. Pandemi covid-19 yang mengharuskan birokrasi untuk melakukan perubahan dengan memanfaatkan teknologi dan informasi. Selain penggunaan teknologi, pelayanan dilakukan dengan mengedepankan protokol kesehatan seperti

menjaga jarak, menggunakan masker, mencuci tangan menjadi kehidupan sehari-hari yang dilalui di era *new normal*. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan *new normal* di area sekolah sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan karena menjadi kunci keberhasilan setiap pelaksanaan kebijakan. Karena telah memasuki kehidupan *new normal*, di mana baik pegawai ASN, guru, masyarakat, maupun swasta dihadapkan pada perubahan perilaku lama ke perilaku baru dengan membiasakan mencuci tangan, menggunakan masker, menjaga jarak, serta menjaga etika saat batuk.

Saat ini di Indonesia, beberapa kampus dan sekolah mulai menerapkan kebijakan kegiatan belajar mengajar dari jarak jauh atau kuliah *online*. Dalam dunia pendidikan kebijakan tersebut memberikan dampak pada pelaksanaan pembelajaran yang tidak dilaksanakan secara *face to face* di ruang kelas, tetapi dilakukan dengan metode pembelajaran daring (dalam jaringan) yaitu dengan pemanfaatan internet dalam pembelajaran, sehingga siswa dapat belajar kapan saja dan dimana saja. Pembelajaran daring tidak mengharuskan guru dan siswa pergi ke sekolah. Dalam pembelajaran daring penting penguasaan ilmu teknologi bagi guru agar pembelajaran tetap berjalan dengan efektif. Salah satunya di SMA Negeri 3 Kota Ternate adalah salah satu Sekolah Menengah Atas di Kota Ternate Provinsi Maluku Utara yang juga telah menerapkan Pembelajaran di rumah dengan menggunakan sistem *daring* menjadi solusi, di tengah keadaan yang terjadi dan itu bisa dilakukan jika siswa mempunyai ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai. Beberapa evaluasi mengenai sistem daring dalam pembelajaran dari rumah maka kemampuan ketersediaan paket data internet siswa, yang belum memadai. Dan belum terbiasa menggunakan aplikasi pembelajaran *online* karena dilakukan sangat mendadak, dan yang paling penting peran serta dan kepedulian orang tua terhadap anaknya di rumah. Melalui Surat Keputusan Bersama (SKB) 4

menteri, panduan mengenai pembelajaran tahun ajaran baru di masa pandemik COVID19 pun dikeluarkan. Dimana salah satu poinnya adalah larangan melakukan kegiatan belajar mengajar tatap muka di 94% wilayah Indonesia yang berada di zona merah, orange, dan kuning. Sebagai gantinya, pembelajaran di wilayah itupun hanya boleh dilakukan secara *online*.

Kegiatan belajar mengajar siswa dengan menggunakan metode dalam jaringan internet atau secara daring di SMA 3 Negeri Kota Ternate di akui belum efektif. Pembelajaran lewat *online* ini justru menimbulkan keluhan dari para orang tua dan siswa. Alasan umum adalah biaya kuota dan masih minimnya pemahaman terkait dengan aplikasi yang di berikan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang guru dari bagian kurikulum di SMA Negeri 3 Kota Ternate. Dengan menggunakan pertanyaan terbuka “dalam keadaan *New Normal* saat ini, apakah kinerja guru di SMA Negeri 3 Kota Ternate mengalami perubahan”. beliau menyampaikan bahwa dalam hal ini kinerja guru mengalami perubahan sistem pembelajaran secara *Online*. Dan dalam kondisi saat ini masih ada para guru yang terkendala dan sulit untuk beradaptasi dengan sistem pembelajaran yang baru ini, karena itu ada beberapa para guru belum terlalu menguasai teknologi yang ada. Dari hasil wawancara dengan 3 orang guru. Menyampaikan bahwa kendala utama dalam keadaan *new normal* saat ini, beberapa para guru yang belum menguasai teknologi pembelajaran secara *online*. Saya menanyakan apa kendala yang di hadapi para guru untuk menguasai aplikasi *online* tersebut. “katanya faktor terbesarnya adalah usia yang berpengaruh terhadap minat belajar tentang teknologi, walaupun dari pihak sekolah telah melakukan pelatihan mengenai aplikasi pembelajaran *online*, akan tetapi guru masih tetap mengandalkan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas”. Oleh karena itu menyebabkan kinerja dari para guru menurun. Selain itu dari hasil pemantauan peneliti melihat bahwa masih banyak

keluhan-keluhan dari siswa maupun orang tua murid yang dirasakan dalam pelaksanaan pembelajaran secara *online* ini yaitu: penyampaian materi lewat aplikasi sulit diterima oleh siswa, kurang harmonisnya hubungan guru dan siswa, guru hadir dalam pertemuan di aplikasi dan lebih banyak memberikan materi dari pada penjelasan mengenai materi. Materi yang efektif dari sistem pembelajaran daring adalah bagaimana seorang guru tetap kreatif untuk menyajikan pembelajaran daring secara produktif di rumah. Pembelajaran jarak jauh (*online classroom*) sebenarnya memberikan tantangan tersendiri bagi guru-guru. Adapun tantangan yang dihadapi saat pembelajaran daring. Pertama, guru harus mampu memanfaatkan media teknologi dengan, penugasan via *google classroom*, *pre-test* atau *post-test* dengan *quizizz*, Hal itu mutlak dilakukan untuk mentransfer pengetahuan kepada peserta didik secara menarik dan efektif. Agar dapat menarik peserta didik, maka guru diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja dan beradaptasi dengan perubahan budaya organisasi merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kinerja guru, tetapi budaya organisasi merupakan faktor yang paling menonjol mempengaruhi kinerja guru yang seharusnya menjadi fokus perhatian otoritas pendidikan. (Mishan, 2015). Selain dari fenomena di atas ada beberapa penelitian terdahulu yang masih terjadi inkonsistensi hasil penelitian. Budaya organisasi dengan kinerja karyawan, telah ditemukan beberapa hasil penelitian ilmiah yang menunjukkan adanya keterkaitan satusama lain. Hasil temuan tersebut juga didukung oleh penelitian oleh Olanipekun dan Aje (2013) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan survei di Lagos, Nigeria. Akan tetapi terdapat pula penelitian yang menghasilkan temuan yang berbeda dari temuan penelitian sebelumnya. Syauta et al., (2012) dalam penelitiannya mengemukakan jika budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan penyedia air bersih

di Papua. Demikian pula pada penelitian Harwiki (2016) yang kembali menemukan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada koperasi wanita di Jawa Timur. Perbedaan beberapa hasil penelitian tersebut, menjadi landasan untuk pengujian kembali hubungan kedua variabel pada penelitian ini. Motivasi membentuk bagaimana sikap pegawai dalam bekerja maupun berperilaku dalam perusahaan. Hal tersebut didukung oleh Omollo (2015) yang menyatakan jika ketika pegawai memiliki motivasi yang baik dapat berdampak pada meningkatnya skill sehingga kinerjanya maksimal dan dapat meraih tujuan perusahaan. Penelitian dari Al-Hawary dan Banat (2017) menghasilkan temuan bahwa motivasi secara materiil dan non materiil memiliki pengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Namun meskipun beberapa penelitian telah menemukan adanya keterkaitan antara motivasi dan kinerja pegawai, terdapat pula temuan yang menunjukkan hasil berbeda. Murti dan Srimulyani (2013) dalam penelitiannya mengemukakan tidak ada pengaruh signifikan antara motivasi dan kinerja pegawai. Demikian pula dengan penelitian dari Nahdluddin dan Maftukhah (2015) yang mengungkapkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya perbedaan tersebut kembali menjadi dasar untuk pengujian kembali keterkaitan antara dua variabel tersebut.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka untuk mempermudah masalah yang akan dibahas maka penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah perubahan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru ?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru ?
3. Apakah perubahan budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perubahan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru pada masa *new normal*
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru pada masa *new normal*
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perubahan budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru pada masa *new normal*.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini baik secara manfaat teoritis dan praktis adalah sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran tentang pengaruh perubahan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada masa *new normal* atau adaptasi kebiasaan baru.

#### **2. Manfaat praktis**

Penelitian juga diharapkan mampu untuk dijadikan dasar dalam mengembangkan riset-riset selanjutnya.