

# BAB I PENDAHULUAN

## **A. Latar Belakang Masalah**

Perwujudan manusia yang berkualitas tersebut menjadi tanggung jawab pendidikan terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang makin berperan, menampilkan keunggulan yang tangguh, kreatif, mandiri, dan professional dalam bidangnya masing-masing. Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI, pasal 39 ayat 2 menyatakan, “Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang lebih diutamakan bagi pendidik pada perguruan tinggi”.

Di lingkungan sekolah, guru mengemban tugas sebagai pengajar dan pendidik. Kerja guru merupakan kumpulan dari berbagai tugas untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepuasan dalam menjalankan tugas merupakan aspek penting bagi kinerja atau produktivitas seseorang. Guru dituntut untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pemakai sekolah seperti siswa, orang tua, dan masyarakat. Salah satu faktor yang menunjang guru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya yaitu kepuasan kerja. Artinya, jika guru puas terhadap perlakuan organisasi sekolah seperti perlakuan kepemimpinan kepala sekolah, hubungan dengan rekan guru yang baik, maka guru akan bekerja dengan penuh semangat dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan siswa.

Salah satu faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal yaitu kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2009: 99) menyatakan kepuasan kerja

adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Oleh karena itu, ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja maka ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerja guru akan meningkat secara optimal. Seharusnya kepala sekolah berusaha untuk memahami para guru dan mengupayakan agar guru memperoleh kepuasan dalam menjalankan tugasnya karena kepemimpinan kepala sekolah berdampak langsung pada tingkat kepuasan kerja guru di sekolah.

Meningkatkan kepuasan kerja guru merupakan hal yang sangat penting, karena menyangkut masalah hasil kerja guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa. Guru harus mampu menjadi *change agent* (memberikan misi perubahan), agar para siswanya menjadi *agents of change* (agen-agen yang membawa perubahan) sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai ialah manusia Indonesia seutuhnya oleh Koswara dan Halimah (2008:82). Oleh karena itu, guru merupakan kunci keberhasilan pendidikan, sebab inti dari kegiatan pendidikan adalah belajar mengajar yang memerlukan peran dari guru di dalamnya.

Guru sebagai pendidik pada hakikatnya dalam Depdikbud (1991:23):

- 1) Merupakan pelopor perubahan, 2) Berperan sebagai pemimpin dan pendukung nilai-nilai masyarakat. Sebagai fasilitator untuk memungkinkan tercapainya kondisi yang baik bagi siswa, 3) Bertanggung jawab atas tercapainya hasil belajar siswa, 4) Bertanggung jawab secara profesional untuk terus menerus meningkatkan kemampuannya, 5) Menjunjung tinggi kode etik guru.

Aspek yang berkaitan dengan guru adalah menyangkut citra/mutu guru dan kesejahteraan. Oleh karena itu, hal yang patut dipertimbangkan adalah

bagaimana upaya untuk meningkatkan kualitas guru dengan cara meningkatkan kepuasan kerjanya, sebab apabila kepuasan kerja guru meningkat maka, guru akan berusaha untuk meningkatkan profesi dan mutunya dalam mengajar.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan dengan melakukan wawancara dengan beberapa guru SD Negeri di Kecamatan Pantai Labu, ditemukan fenomena guru yang mengalami penurunan kinerja dalam mengajar seperti guru yang mangkir dalam mengajar, guru yang menyatakan pimpinan yang kurang tegas dan pimpinan yang tidak adil dalam menjalankan kepemimpinannya. Hampir 60% guru mengalami penurunan kerjanya dalam mengajar, antara lain guru yang sering datang terlambat, guru tidak mengerjakan administrasi dalam mengajar baik itu mengenai Program Tahunan, Program Semester maupun RPP.

Penurunan kinerja guru yang diutarakan di atas bisa diakibatkan oleh rendahnya kepuasan kerja guru yang tidak ditanggapi secara langsung oleh kepala sekolah sehingga guru tidak menghayati tugasnya sebagai pendidik. Hal ini diakibatkan oleh peran dari kepala sekolah yang tidak efektif dalam menjalankan kepemimpinannya dan pengambilan keputusan kepala sekolah yang tidak berjalan dengan baik. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja yang diperoleh para guru tentu akan mendorong guru untuk melaksanakan fungsinya sebaik mungkin.

Berdasarkan uraian masalah di atas, maka tingkat kepuasan kerja guru yang rendah dipengaruhi oleh banyak faktor dan salah satu diantaranya adalah persepsi guru tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini didasarkan karena dibutuhkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua elemen yang ada dalam sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kenyataan dalam sebuah organisasi adalah bila kelompok orang

atau pekerja dibiarkan sendiri tanpa pemimpin, dan membiarkan mereka jalan sendiri-sendiri, kurang pengarahan dan disiplin, maka hanya beberapa yang akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, figur seorang pemimpin sangatlah diperlukan dalam setiap kelompok atau regu.

Sebuah kelompok atau organisasi yang tidak mempunyai pemimpin ibarat anak ayam yang kehilangan induknya. Pada level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan bisa dikatakan bahwa “wajah” sekolah atau *face of school* terletak pada kepala sekolahnya. Kepala sekolah berperan sebagai manager yang mengelola jalannya semua aktivitas yang terjadi di sekolah. Tetapi sangatlah disayangkan, kedua peran sebagai tokoh sentral dan manajer dalam sekolah sering dikacaukan oleh ketidakmampuan kepala sekolah mengatasi permasalahan yang muncul di sekolah. Wahjosumidjo (1999:38) mengemukakan bahwa: Penampilan kepemimpinan kepala sekolah adalah prestasi atau sumbangan yang diberikan oleh kepemimpinan seorang kepala sekolah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan sekolah.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggotanya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, baik kebutuhan mereka bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, tempat tinggal, maupun kebutuhan lainnya yang pantas didapatkannya oleh Sagala (2000:143). Dengan kata lain, semua kebutuhan anggota dalam organisasi terpenuhi dengan baik dan dengan demikian tingkat kepuasan kerja guru akan meningkat. Woods dalam Sagala (2008:151) mengemukakan kepala sekolah harus bisa menghindarkan diri dari *one man show* atau kepemimpinan yang dijalankan secara otoriter, sebaliknya

harus menekankan pada kerja sama kesejawatan; menciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri dan menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan. Apabila kepala sekolah dapat menjalankan perannya secara efektif, maka tingkat kepuasan kerja guru akan meningkat.

Sedangkan faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah. Rivai dan Mulyadi (2009:139) menyatakan keputusan merupakan salah satu bagian yang sangat esensi dalam kehidupan kita baik di dalam ataupun di luar lingkungan kerja kita. Pengambil/pembuat keputusan adalah orang yang bertanggung jawab untuk membuat suatu peraturan/sanksi dan terkadang peraturan tersebut sangat krusial bagi kelangsungan suatu organisasi baik itu antara dua pilihan atau lebih. Dalam membuat suatu keputusan tentu akan membawa anda dalam keseluruhan proses pengambilan keputusan tersebut dari mulai membuat keputusan yang efektif bagi suatu organisasi hingga implementasi dari keputusan tersebut. Dalam menganalisa suatu keputusan tentu dibutuhkan informasi yang jelas mengenai masalah yang akan dicari solusinya, disamping itu dibutuhkan juga ide-ide yang umum yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan. Mengukur tingkat resiko yang timbul sebagai akibat dari keputusan yang akan diambil tentu menjadi hal yang harus dipertimbangkan.

Perrone dalam Supana (2006: 20) berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan sentral dari manajemen. Oleh karena pengambilan keputusan merupakan salah satu kegiatan manajemen, maka guru juga menginginkan suasana sekolah yang sesuai dengan harapan mereka seperti pengambilan keputusan yang adil bagi semua guru, mengikutsertakan guru-guru dalam pengambilan keputusan dan

terdapat transparan/keterbukaan dalam organisasi sekolah sehingga tidak timbul kecurigaan guru-guru terhadap kepala sekolah dan pada akhirnya tingkat kepuasan kerja guru akan meningkat oleh Heller (1998:35).

Stoner dalam Supana (2006: 38) menyatakan bahwa ada bukti yang kuat bahwa keterikatan pada keputusan biasanya akan meningkat jika bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Namun, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan tidaklah selalu memperlancar tindak lanjutnya. Pada kasus-kasus tertentu pelibatan tersebut justru menimbulkan masalah baru. Bahkan, bisa jadi dalam pengambilan keputusan itu menimbulkan pertentangan atau friksi antara kepala sekolah dengan guru atau antara guru dengan guru (yang dilibatkan). Jika terjadi hal yang demikian, maka situasi kerja di sekolah tidak harmonis. Oleh karena itu, diperlukan kejelian kepala sekolah dalam mengelola guru dalam pengambilan keputusan tersebut.

Lebih lanjut, selain masalah yang telah dikemukakan pada observasi awal di atas masih terdapat beberapa keluhan atau masalah yang dialami oleh guru-guru yang berhubungan dengan persepsi guru tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah diantaranya 60% guru menyatakan kepala sekolah tidak dapat membangun *team work* yang kompak diantara guru-guru, kepala sekolah memimpin secara kendali bebas, sistem komunikasi satu arah antara kepala sekolah dengan guru-guru, pengambilan keputusan yang dilakukan tanpa melibatkan peran guru secara langsung dan masih banyak lagi keluhan guru-guru terhadap kepala sekolah.

Hal inilah yang menjadi faktor rendahnya kepuasan kerja guru dalam mengajar selain faktor-faktor yang telah diutarakan pada pembahasan awal. Dan

apabila kepala sekolah tidak menanggapinya secara serius maka mutu pendidikan di sekolah akan rendah dan anak didik akan menjadi korban dari ketidakpuasan kerja guru dalam mengajar karena guru tidak lagi semangat dalam mengajar.

Ketidakpuasan kerja guru terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah tentu dapat berpengaruh dalam proses mendidik anak, sehingga hal ini menjadi urgen jika guru tidak lagi mendidik dengan kinerja profesionalitasnya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan guru SD Negeri Kecamatan Pantai Labu perlu kiranya melihat dan memperbaiki sistem pengelolaan kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri yang ada di Kecamatan Pantai Labu, dengan melihat hubungan persepsi guru tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Pantai Labu Kabupaten Deli Serdang.

Berdasarkan latar belakang di atas maka dilakukan penelitian tentang kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Pantai Labu Kabupaten Deli Serdang dan faktor yang diprediksi mempengaruhinya yaitu persepsi guru tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan beberapa hal yang telah dikemukakan dalam bagian latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang berhubungan dengan kepuasan kerja guru, antara lain: 1) Apakah terdapat hubungan persepsi guru tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru?; 2) Apakah terdapat hubungan efektivitas pengambilan

keputusan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru?; 3) Apakah terdapat hubungan persepsi guru tentang efektivitas kepemimpinan dan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru?; 4) Apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi sekolah dengan kepuasan kerja guru?; 5) Apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru?; 6) Apakah terdapat hubungan antara kompetensi guru dengan kepuasan kerja guru?; 7) Apakah terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru?; 8) Apakah terdapat hubungan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja guru?; 9) Apakah terdapat hubungan antara pemberian insentif dengan kepuasan kerja guru?; 10) Apakah terdapat hubungan antara disiplin guru dengan kepuasan kerja guru?

### **C. Pembatasan Masalah**

Mencermati beragamnya variabel yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja guru yang telah diidentifikasi pada latar belakang masalah, penelitian yang berhubungan dengan kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Pantai Labu dibatasi pada variabel persepsi guru tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah. Pembatasan ini bukan berarti mengabaikan pengaruh variabel lain, tapi lebih pada pertimbangan fenomena awal, dan kemampuan peneliti yang belum memungkinkan untuk meneliti keseluruhan variabel.

### **D. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan persepsi guru tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SD Negeri

di Kecamatan Pantai Labu?

2. Apakah terdapat hubungan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Pantai Labu?
3. Apakah terdapat hubungan persepsi guru tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Pantai Labu?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Hubungan persepsi guru tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Pantai Labu.
2. Hubungan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Pantai Labu.
3. Hubungan persepsi guru tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru SD Negeri di Kecamatan Pantai Labu.

#### **F. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoretis
  - a. Kajian penelitian dapat bermanfaat di bidang keilmuan yaitu ilmu perilaku organisasi dan manajemen. Kajian ini merupakan

sumbangan untuk pengembangan teori perilaku organisasi yaitu Hubungan Persepsi Guru Tentang Efektivitas Kepemimpinan Dan Efektivitas Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru.

- b. Kajian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai wacana akademik bagi dunia pendidikan dalam kerangka meningkatkan mutu dan profesionalitas kepala sekolah dan guru.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi dinas pendidikan agar di masa yang akan datang agar lebih tepat dalam menyikapi atau membuat suatu kebijakan yang berhubungan dengan pengangkatan kepala sekolah yang kompeten dan dapat menjalankan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif bagi kemajuan sekolah.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Sekolah Dasar diutamakan bagi pimpinan (kepala sekolah) sebagai bahan evaluasi.
- c. Bagi guru sebagai bahan evaluasi baik secara individu maupun kelompok sehingga secara bersama-sama dapat merencanakan langkah yang konkrit untuk meningkatkan kinerja di masa-masa selanjutnya.
- d. Bagi peneliti, sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam penelitian selanjutnya untuk penelitian yang mendukung di kemudian hari.