

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah pada hakikatnya memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengurus dan merealisasikan pembangunan secara otonom, termasuk dalam bidang pendidikan. Pada mulanya pengelolaan pendidikan diarahkan pada sentralisasi. Namun setelah lahirnya undang-undang tersebut maka pengelolaan pendidikan dilakukan secara desentralisasi yaitu menjadi kewenangan kepada daerah untuk mengatur pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat di daerah tersebut. Hal ini sesuai Undang-Undang No.22 tahun 1999 pasal 1 yang menyatakan bahwa :

Otonomi daerah adalah kewenangan Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundangundangan.

Memasuki era otonomi dan desentralisasi di bidang pendidikan maka menuntut pengelolaan dan tanggung jawab dari setiap komponen di masing-masing sekolah untuk mengelola kegiatan dan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini ditujukan agar tujuan pendidikan nasional dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka menuntut peran maksimal guru dalam melaksanakan tugas, mengingat guru merupakan ujung tombak dalam mempengaruhi keberhasilan sekolah

karena guru berhadapan langsung dengan peserta didik. Guru dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menentukan strategi belajar. Guru pun harus mampu menyesuaikan diri dan meningkatkan keterampilannya dalam memanfaatkan perkembangan IPTEK.

Berawal dari pemahaman mengenai pentingnya unsur guru sebagai salah satu sumber daya manusia yang turut menentukan tercapainya tujuan dan prestasi kerja di sekolah, maka diperlukan adanya pengaturan komponen guru yang termasuk ke dalam sistem pendidikan untuk dapat menumbuhkan, membina dan menggairahkan semua kemampuannya agar mampu bekerja dengan penuh semangat. Namun dalam kenyataannya di dalam organisasi sekolah, semangat kerja guru masih rendah. Hal ini terlihat dari rendahnya kinerja guru dalam mengelola dan menentukan strategi belajar pengajaran di kelas, kurangnya kemampuan guru dalam bekerjasama dan berkomunikasi dengan guru lainnya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, guru kurang memiliki keterampilan dalam menciptakan dan mengelola interaksi belajar mengajar yang kondusif dalam mendukung prestasi belajar siswa. Selain itu terlihat bahwa guru di sekolah kurang memiliki kemauan dan antusias dalam mencari alternatif model mengajar yang mampu membangkitkan motivasi belajar siswa, terdapat beberapa guru yang kurang memperhatikan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, misalnya tugas membuat Rencana Program Pembelajaran (RPP) dan kurangnya disiplin kerja. Hal tersebut dapat berakibat pada menurunnya prestasi kerja guru di sekolah.

Apabila sekolah mampu meningkatkan semangat kerja guru, maka sekolah akan memperoleh banyak kemudahan seperti tugas guru akan lebih cepat diselesaikan dengan baik dan kesalahan dalam melaksanakan tugas dapat dikurangi. Dengan semangat kerja yang tinggi para guru akan berusaha keras untuk mengatasi kesulitan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas. Sebaliknya bila semangat kerja dibiarkan terus menurun maka dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk memulihkan kembali. Jika para guru selalu menghadapi situasi yang sama dan terus menerus maka akan timbul rasa malas dan bosan. Selain itu para guru akan merasa tertekan dalam menghadapi pekerjaannya. Oleh karena itu semangat kerja harus selalu dalam kondisi prima sehingga para guru dapat menghadapi dan mengatasi setiap masalah yang dihadapinya.

Dalam situasi dan kondisi bagaimanapun semangat kerja dalam diri para guru harus selalu ada. Kondisi yang menunjukkan tinggi rendahnya semangat kerja tidak terjadi begitu saja tanpa ada penyebab yang nyata. Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja, diantaranya lingkungan kerja yang harmonis dan nyaman, gaji guru yang memadai, adanya bentuk penghargaan diri bagi guru, fasilitas kerja yang mendukung penyelesaian tugas, adanya fungsi pengawasan dari kepala sekolah, pemberian pelatihan bagi guru dan gaya kepemimpinan yang tepat diterapkan oleh kepala sekolah.

Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, tentram dan penuh kekeluargaan. Lingkungan kerja yang penuh dengan kekeluargaan dan mampu menimbulkan keinginan berprestasi untuk

meningkatkan kualitas diri dan mampu memberikan dorongan bagi guru untuk bekerja dengan sepenuh hati dan bersemangat dalam mengelola kegiatan pengajaran di kelas. Seorang guru yang bekerja pada lingkungan yang kondusif akan mampu menciptakan semangat kerja guru dalam melaksanakan segala tugas yang diembannya. Akan tetapi dalam kenyataannya masih banyak lingkungan kerja yang tidak kondusif dalam suatu organisasi sekolah sehingga memberi peluang pada menurunnya semangat kerja guru, misalnya suasana kerjasama dan kekeluargaan diantara para guru yang tidak terjalin dengan baik, kurangnya komunikasi sesama guru dan pimpinan di sekolah menunjukkan lingkungan kerja yang tidak kondusif dalam meningkatkan semangat kerja.

Bila dipandang dari sudut materi, maka kesejahteraan guru perlu mendapat perhatian, salah satunya dapat terlihat melalui penghasilan atau gaji yang diperoleh oleh seorang guru untuk dapat menjamin kebutuhan hidupnya secara lebih baik. Gaji yang diberikan mempunyai pengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja. Makin besar gaji yang diberikan berarti semakin tercukupi kebutuhan mereka, dengan demikian mereka akan mendapatkan ketenangan. Perasaan ini akan mendorong timbulnya semangat kerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada guru baik tugas pengajaran maupun tugas administrasi sekolah. Namun dalam penerapan di dalam organisasi sekolah, tingkat penghasilan yang diterima guru masih rendah, misalnya rendahnya gaji bagi para guru honorer di sekolah. Hal ini ditunjukkan oleh data sebagai berikut:

Berdasarkan hasil survei FTHSNI tentang investasi hidup guru di Provinsi Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Jawa Barat, gaji guru tetap lulusan SMA sebesar Rp 920.000 per bulan dan sarjana strata 1 mencapai Rp 1.266.000 per bulan. Sedangkan guru honorer lulusan SMA di sekolah negeri menerima upah Rp 75.000 hingga Rp 300.000 per bulan.¹

Gaji guru yang kurang memadai akan menyebabkan kesejahteraan guru dalam memenuhi kebutuhan fisik maupun psikis sulit terpenuhi sehingga berakibat pada menurunnya semangat kerja guru di sekolah.

Untuk tetap membina dan mengembangkan semangat kerja guru, maka harga diri seorang guru juga perlu mendapatkan perhatian. Pihak sekolah bukan saja perlu memperhatikan harga diri seorang guru, akan tetapi kalau perlu turut membangkitkan harga diri para guru di sekolah. Harga diri seorang guru dapat diperoleh dari seorang kepala sekolah dalam memberikan pujian atau penghargaan kepada guru yang berprestasi. Selain itu guru perlu diikutsertakan dalam memecahkan suatu persoalan sehingga perasaan tanggungjawabnya akan semakin meningkat. Namun banyak guru merasa penghargaan diri sebagai manusiawi kurang diperhatikan sehingga semangat kerja guru rendah, misalnya tidak adanya penghargaan bagi guru yang berprestasi, guru sering tidak diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Harga diri seorang guru yang merasa direndahkan dapat menurunkan semangat dan kegairahan kerja guru. Menjaga harga diri para guru tujuannya adalah untuk membuat mereka menyenangi lapangan pekerjaannya yaitu memberikan pengajaran kepada peserta didik secara efektif. Dengan perasaan senang terhadap pekerjaan berarti semangat kerja guru tinggi.

¹ Kurniawan Tri Yunanto, *Mendesak Diangkat Menjadi CPNS*. 2008. <http://www.vhrmedia.com/vhr-news/berita.html>. (diakses tanggal 21 Juli 2008).

Tersedianya fasilitas kerja yang memadai akan mendukung terciptanya semangat kerja guru. Fasilitas ini bisa berupa tersedianya media pengajaran yang dibutuhkan, peralatan-peralatan mengajar yang lengkap dan ruangan kelas yang nyaman. Hal ini mampu menciptakan proses pengajaran yang tidak monoton. Akan tetapi dalam kenyataannya fasilitas kerja guru masih kurang memadai, hal ini dapat dilihat pada sebuah data yang diperoleh dari Depdiknas, yang menguraikan bahwa:

Data dari Depdiknas sebagai hasil Rembugnas Pendidikan Juni 2007 menunjukkan, pada 2003 ada 531.186 ruang kelas yang rusak. Dari jumlah itu, 360.219 ruang sudah diperbaiki. Sisanya akan diperbaiki sebagai program 2008. Kebanyakan ruang kelas SD yang rusak itu ada di Pulau Jawa, 52 persen (276.695 unit).²

Fasilitas kerja yang kurang baik berakibat pada melemahnya semangat kerja guru dalam mengelola interaksi belajar mengajar di kelas.

Selain itu menjaga dan menumbuhkan semangat kerja guru juga didukung oleh fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dalam organisasi sekolah yaitu kepala sekolah. Kepala sekolah yang efektif dalam melaksanakan pengawasan adalah kepala sekolah yang tidak hanya memberikan kritik bagi pelaksanaan kerja, namun juga menunjukkan kemampuannya dalam memberikan bimbingan dan motivasi bagi perbaikan kerja guru di sekolah. Namun dalam penerapannya semangat kerja guru masih rendah yang disebabkan oleh belum optimalnya fungsi pengawasan. Hal ini dapat terlihat dengan minimnya kesadaran guru dalam membuat Satuan Pembelajaran pada setiap pembelajaran berlangsung di kelas, seringkali guru

² Fajarwisnu, *Robohnya Sekolah Kami*. 2008. <http://stembasurabaya.wordpress.com>. (diakses tanggal 21 Juli 2008).

absen pada saat jam mengajar dan hanya memberikan tugas melalui guru piket karena kurangnya pengawasan dari kepala sekolah.

Setiap guru di dalam organisasi sekolah dituntut agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah. Untuk dapat menciptakan hasil kerja yang optimal maka diperlukan adanya program pengembangan yang ditujukan kepada guru, salah satunya melalui pemberian latihan. Latihan ditujukan untuk meningkatkan keterampilan teknis baik dalam pengelolaan pengajaran di sekolah maupun tugas-tugas administrasi yang menjadi tanggung jawab guru, misalnya dalam pembuatan program tahunan, pelatihan dalam membuat soal yang baik dan terstruktur, pelatihan dalam membuat metode dan menggunakan media dengan tepat dalam proses belajar mengajar, dan lain sebagainya. Pemberian pelatihan ditujukan untuk meningkatkan semangat kerja guru agar prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil optimal. Banyak guru di sekolah yang memiliki semangat kerja yang rendah disebabkan kurangnya program pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan guru, misalnya guru tidak paham mengenai Sistem Administrasi Sekolah (SAS), guru tidak dapat menggunakan media pengajaran dan lain sebagainya.

Begitu pentingnya semangat kerja guru di sekolah, sehingga faktor-faktor yang mampu mempengaruhi peningkatan semangat kerja perlu mendapatkan perhatian. Salah satu faktor lainnya yang turut mempengaruhi peningkatan semangat kerja guru adalah diperlukannya unsur manusia lainnya selain guru yaitu seorang pemimpin yang dapat memimpin para guru agar

dapat bekerja secara efektif. Pemimpin yang dimaksud dalam organisasi sekolah yaitu seorang kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas kelompok para guru di sekolah, karena disamping ia bertanggung jawab penuh pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah, ia juga mengatur para guru yang telah mempunyai peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam menjalankan kepemimpinan, Kepala Sekolah harus mampu mempengaruhi para guru agar dapat bekerja dalam mencapai tujuan bersama yaitu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Untuk dapat mempengaruhi para guru, kepala sekolah harus mampu menerapkan pola atau norma perilaku yang tercermin dalam kegiatan sehari-hari di sekolah. Pola perilaku kepala sekolah merupakan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan oleh kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan yang tidak hanya memperhatikan perilaku tugas dan perilaku hubungan saja, namun juga memperhatikan situasi kematangan para guru. Tingkat kematangan dalam hal ini menyangkut kemampuan dan kemauan guru dalam melaksanakan tugas. Dalam menerapkan gaya kepemimpinan, kepala sekolah harus mampu bersikap konsisten. Konsisten yang dimaksud dalam melaksanakan gaya kepemimpinannya adalah kepala sekolah mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi kematangan para guru. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah tidak sama setiap saat, namun menggunakan gaya yang sama untuk

setiap situasi yang sama dan menggunakan gaya yang sesuai lainnya pada saat situasinya berubah. Situasi dalam hal ini yaitu sesuai dengan tingkat kematangan para guru di sekolah.

Namun dalam kenyataannya, umumnya kepala sekolah kurang mampu dalam mengadaptasi gaya kepemimpinannya kepada para guru di sekolah. Ia hanya mampu menggunakan satu jenis gaya kepemimpinannya untuk semua situasi kematangan para guru. Padahal dalam kenyataannya setiap guru mempunyai tingkat kematangan yang bervariasi dalam melaksanakan tugasnya. Guru yang memiliki tingkat kematangan yang rendah dalam melaksanakan tugas karena mempunyai kemampuan yang terbatas, kurangnya pelatihan, dan rasa tanggung jawab yang rendah memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda dari mereka yang memiliki tingkat kematangan dan mempunyai kemampuan, keterampilan, percaya diri, dan kemauan bekerja yang baik. Kepala sekolah harus mampu mengevaluasi para guru dan mengadopsi gaya mana yang dibutuhkan. Tidak ada gaya kepemimpinan yang lebih baik dari lainnya, namun gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan tingkat kematangan para guru dalam bekerja.

Dalam menerapkan gaya kepemimpinannya, kepala sekolah harus mampu menjadi pemimpin sekaligus sahabat bagi para guru. Tidak hanya orientasi tugas saja yang diperhatikan namun juga harus memperhatikan hubungan dengan guru di sekolah. Hal ini ditujukan agar guru merasa terlibat

dan penting dalam mewujudkan tujuan sekolah sehingga secara sendirinya guru akan memiliki kesadaran untuk bekerja dengan penuh semangat.

Namun dalam kenyataannya gaya kepemimpinan kepala sekolah masih kurang baik diterapkan di sekolah. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya kepala sekolah dalam memberikan bimbingan dan motivasi kepada para guru. Dalam kenyataannya yang menjadi fokus seorang kepala sekolah dalam melakukan kepemimpinannya adalah hanya berorientasi pada penyelesaian tugas saja. Kepala sekolah kurang tanggap dalam menghadapi situasi dan kondisi para guru di sekolah, serta kurangnya kepala sekolah memberikan pujian dan penghargaan bagi guru yang berprestasi, dan lain sebagainya.

Usaha-usaha kepala sekolah sebagai seorang pimpinan dalam mempengaruhi para guru akan memberikan semangat kerja, tidak terlepas dari gaya kepemimpinannya yang dijalankan yang disesuaikan dengan kondisi dan situasi para guru di sekolah. Untuk itu peneliti tertarik untuk meneliti adakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan semangat kerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 7 Jakarta Timur.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dikemukakan identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan semangat kerja guru ?
2. Apakah terdapat hubungan antara lingkungan kerja dengan semangat kerja guru ?
3. Apakah terdapat hubungan antara tingkat upah dengan semangat kerja guru ?
4. Apakah terdapat hubungan antara bentuk penghargaan diri sebagai manusiawi dengan semangat kerja guru ?
5. Apakah terdapat hubungan antara fasilitas kerja dengan semangat kerja guru ?
6. Apakah terdapat hubungan antara fungsi pengawasan dengan semangat kerja guru ?
7. Apakah terdapat hubungan antara tingkat pelatihan guru dengan semangat kerja guru?

C. Pembatasan Masalah

Dari berbagai permasalahan yang telah di identifikasi di atas, ternyata masalah semangat kerja guru merupakan masalah yang sangat kompleks dan menarik untuk diteliti. Banyak variabel yang mempengaruhi semangat kerja guru, salah satunya adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Namun karena

keterbatasan pengetahuan peneliti serta ruang lingkupnya yang cukup luas, maka gaya kepemimpinan dibatasi pada pendekatan situasi yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang meliputi perilaku tugas (*Task Behavior*) dan perilaku hubungan (*Relations Behavior*) yang membentuk 4 gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan memberitahukan (*telling*), gaya kepemimpinan (*selling*), gaya kepemimpinan (*participating*), dan gaya kepemimpinan mendelegasikan (*delegating*).

Peneliti membatasi masalah yang akan diteliti hanya pada masalah hubungan antara gaya kepemimpinan (dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard) kepala sekolah dengan semangat kerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 7 di Jakarta Timur.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut : “Apakah Terdapat Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Semangat Kerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 7 di Jakarta Timur?”

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan suatu gambaran tentang “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Semangat Kerja Guru”. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Peneliti, diharapkan penelitian ini bermanfaat untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan dan semangat kerja guru.
2. Kepala Sekolah dalam menambah wawasan serta lebih meningkatkan bimbingan dan perhatiannya kepada para guru di sekolah sehingga setiap guru dapat meningkatkan semangat kerja dalam proses belajar mengajar.
3. Guru agar dapat meningkatkan semangat kerjanya dalam kegiatan belajar mengajar maupun dalam penyelesaian tugas administrasi sekolah, sehingga tujuan atau visi sekolah dapat terwujud.
4. Universitas Negeri Jakarta (UNJ) khususnya Program Studi Pendidikan Ekonomi Koperasi, untuk menambah literatur pada ruang baca dan perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
5. Masyarakat, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada masyarakat tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan semangat kerja guru.