

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pendidikan merupakan wahana yang paling strategis karena diharapkan dapat mempersiapkan generasi muda yang sadar IPTEK, kreatif, dan memiliki solidaritas sebagai gambaran manusia modern masa depan. Begitu strategisnya peran pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perlu didukung oleh tenaga kependidikan yang berkualitas.

Guru yang berkualitas cenderung memiliki etos kerja yang tinggi dalam bekerja. Etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral (Sinamo, 2005:33).

Menurut Toto Tasmara (2002:75-131) ada beberapa ciri yang dimiliki oleh seseorang yang tertanam etos kerja, yaitu memiliki sikap visioner, loyalitas, disiplin, mandiri, kreatif, efektif dan efisien, berorientasi produktivitas, dan memiliki komitmen.

Jadi, guru yang memiliki dan tertanam etos kerja, dapat dikatakan guru yang professional karena dia menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya sesuai dengan kompetensi-kompetensi yang dimilikinya sebagai seorang guru dan membuktikannya dengan sikap dan tindakan dia dalam mengajari anak didiknya,

memberikan contoh dan teladan, serta menjalin hubungan yang baik dengan rekan sejawatnya.

Berdasarkan observasi lapangan, ternyata masih cukup banyak terjadi kenyataan yang kurang sesuai dengan harapan, yaitu masih rendahnya etos kerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya pegawai dan guru yang tidak tepat waktu pada saat masuk kantor, menunda pelaksanaan tugas kantor, keluar kantor pada saat jam kantor dan kekurangefisienan dalam pemanfaatan sarana kantor. Rendahnya etos kerja yang ditunjukkan oleh para pegawai dan guru SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta tentunya berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. Karena gaya kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Kartono, 1982:39).

Untuk itu, di dalam proses pembentukan etos kerja harus diawali dari pemimpin yang memiliki kesadaran diri serta ditegaskan di dalam tujuan organisasi untuk membentuk etos kerja yang baik. Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, dan karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi. Seorang pemimpin perlu menyesuaikan cara untuk memimpin tiap individu dalam setiap situasi yang dibutuhkan. Hal ini sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard pada akhir tahun 1960, yaitu gaya kepemimpinan situasional yang biasanya dinamakan dengan teori *Life Cycle*, teori situasi dalam memimpin berfokus pada bawahan, mengacu pada hubungan pemimpin-bawahan hampir sama seperti hubungan orang tua –

anak (Toha, 2001). Seperti orang tua, pemimpin harus melepaskan sebagian kuasanya supaya bawahannya menjadi lebih dewasa. Hersey dan Blanchard (2001) mengatakan bahwa kepemimpinan situasional muncul dari hubungan interaksi antara bimbingan dan arahan (hubungan tugas) yang ditunjukkan oleh pemimpin, dukungan sosial emosional (hubungan tingkah laku) yang ditunjukkan pemimpin dan terakhir seberapa siap bawahan untuk memenuhi target tertentu atau untuk menjalankan peran tertentu dalam organisasi.

Berdasarkan fenomena di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta menunjukkan kepemimpinan Kepala sekolah belum menunjukkan kepemimpinan situasional seutuhnya, dari sisi instruksi masih kurangnya pengawasan atas keputusan yang telah diumumkan oleh kepala sekolah. Dari sisi konsultasi, kepala sekolah dan guru telah menjalin komunikasi dua arah yang bagus. Dari sisi partisipasi, dalam pembuatan keputusan atas suatu masalah, sebagian besar di tentukan oleh kepala sekolah, dimana seharusnya tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut yaitu guru. Dari sisi delegasi, kepala sekolah telah memberikan kesempatan kepada para guru untuk mempertunjukkan kemampuannya dalam memikul tanggung jawab.

Memimpin manusia memang bukanlah pekerjaan yang mudah dan akan terjadi dengan sendirinya, akan tetapi memerlukan keterampilan dan kemampuan serta komitmen kerja yang tinggi dari seorang pemimpin. Pemimpin perlu memberi pola kepemimpinan yang diharapkan mampu mendorong, membina, dan meningkatkan disiplin kerja sebagai landasan terciptanya etos kerja yang baik.

Hal tersebut, sejalan sebagaimana yang disampaikan oleh Moenir (1992:181),  
bahwa:

Kondisi disiplin kerja pegawai tidak langsung tercipta begitu saja, melainkan harus ada kemauan dan usaha semua pihak terutama pihak pimpinan. Sehubungan dengan hal itu, bagaimana mewujudkan disiplin kerja yang baik dalam suatu organisasi, Ordway Tead (dalam Moenir, 1992 : 182) mengemukakan bahwa : “Disiplin yang baik dapat diwujudkan dan dijamin melalui peraturan yang (a) sedapat mungkin terperinci dan terpisah, (b) singkat dan sederhana, (c) sedapat mungkin jelas sehubungan dengan adanya sanksi / hukuman. Peraturan tersebut seyogyanya dapat diketahui secara luas oleh para pegawai melalui buku pedoman. Surat edaran yang ditempel di papan pengumuman, penjelasan secara lisan kepada para pegawai baru dan cara-cara lain yang sejenis.

Menurut Bedjo Siswanto (2003:291) disiplin adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis sarta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Hasibuan, (2003:193) menyatakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kedisiplinan harus ditegakan dalam suatu organisasi. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit instansi untuk mewujudkan tujuannya. Memang jika dilihat secara riil, faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai termasuk guru. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin

tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga guru yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya guru yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik bila dibanding dengan para guru yang bermalas-malasan karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Karena itulah penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna memperoleh penjelasan kongkrit tentang seberapa besar sesungguhnya kontribusi kedua faktor diatas, yakni hubungan kepemimpinan situasional kepala sekolah dan disiplin kerja terhadap etos kerja guru SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang penelitian, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap etos kerja guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta?
- b. Bagaimana pengaruh disiplin kerja guru terhadap etos kerja guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta?
- c. Bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara simultan terhadap etos kerja guru di SMPN Kecamatan

Cibatu Kabupaten Purwakarta?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mempelajari :

- a. pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap etos kerja guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta
- b. pengaruh disiplin kerja guru terhadap etos kerja guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta
- c. pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah dan disiplin kerja guru secara simultan terhadap etos kerja guru di SMPN Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada masalah penelitian empirik di bidang manajemen sumberdaya manusia, secara khusus penelitian dapat memberi manfaat:

1. Guru, sebagai masukan dan umpan balik dari etos kerja dan disiplin kerja mereka selama ini, dan beberapa saran yang mungkin disampaikan untuk meningkatkan disiplin sehingga motivasi mereka mereka meningkat dan akan berimbas pada kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang

2. Kepala Sekolah SMPN di Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta, sebagai masukan dan umpan balik bahwa kepemimpinan yang diterapkan dapat mempengaruhi guru yang akhirnya dapat meningkatkan etos kerja guru.
3. Para pengambil kebijakan di Kabupaten Purwakarta, sebagai masukan dan umpan balik terhadap kebijakan disiplin guru yang diterapkan selama ini dalam upaya meningkatkan etos kerja yang secara signifikan dapat meningkatkan kinerja guru.
4. Bagi peneliti  
Dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman sebagai peneliti, serta menambah pengalaman dalam pengambilan keputusan.
5. Bagi peneliti selanjutnya  
Diharapkan penelitian ini dapat diteruskan oleh peneliti lain dengan cakupan lebih luas dan mendalam.
6. Perkembangan Ilmu Pengetahuan  
Hasil dari penelitian ini secara teoritis akan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen dan manajemen strategik. Walaupun kajian tentang ilmu manajemen dan manajemen strategik dalam konteks organisasi dan ilmu administrasi pendidikan telah banyak dilakukan namun dengan dinamika kehidupan dan perubahan yang begitu cepat akhir-akhir ini masih banyak ruang untuk melengkapinya.

### 1.5 Asumsi Penelitian

Asumsi dalam penelitian ini dibangun dari kristalisasi sejumlah teori yang relevan untuk mempertajam pemahaman tentang fenomena empirik yang menjadi obyek atau fokus dalam penelitian. Sesuai dengan kerangka berfikir dalam penelitian ini serta argumentasi teoritik maka dikemukakan beberapa asumsi, yaitu :

1. Etos kerja profesional adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral (Sinamo, 2005:33).
2. Guru yang memiliki dan tertanam etos kerja, dapat dikatakan guru yang professional karena dia menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya sesuai dengan kompetensi-kompetensi yang dimilikinya sebagai seorang guru dan membuktikannya dengan sikap dan tindakan dia dalam mengajari anak didiknya, memberikan contoh dan teladan, serta menjalin hubungan yang baik dengan rekan sejawatnya.
3. Gaya kepemimpinan situasional mengandung pokok-pokok pikiran (Wahjosumidjo, 2003:30) :
  - Di mana pemimpin itu berada melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi
  - Perilaku kepemimpinan yang paling efektif ialah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan

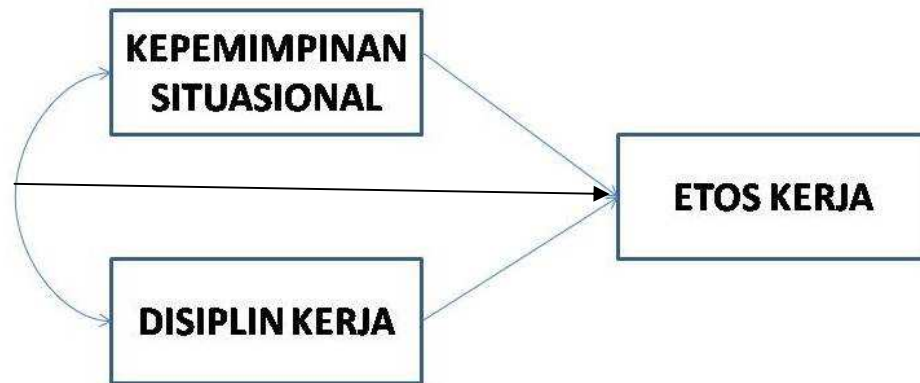


- Pimpinan yang efektif ialah pimpinan yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang
  - Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh sebab itu dalam kepemimpinan situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnose dengan baik terhadap situasi. Pemimpin yang baik menurut teori ini adalah pemimpin yang mampu mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasi dan memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya yang berbeda-beda.
  - Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada
4. Kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan yang sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut
  5. Disiplin kerja adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Siswanto, 2003:291).
  6. Pribadi yang disiplin sangat berhati-hati dalam mengelola pekerjaan serta penuh tanggung jawab memenuhi kewajibannya. Mereka pun mempunyai daya adaptabilitas atau keluwesan untuk menerima inovasi dan gagasan yang baru.

## 1.6 Kerangka Pemikiran

Berawal dari adanya tuntutan dari masyarakat tentang pengembangan diri dan peluang tamatan, adanya tantangan dan ancaman akibat kemajuan Iptek serta kebijakan pemerintah pusat dan daerah dalam mengurus dunia pendidikan, secara langsung akan mempengaruhi hal-hal seperti visi dan misi pendidikan, tujuan dan sasaran pendidikan, kurikulum, guru, peserta didik, sarana dan prasarana, pembiayaan, organisasi, administrasi, dan peran serta masyarakat dalam pendidikan. Semua komponen tersebut akan berpengaruh pada etos kerja tenaga kependidikan, sedangkan kinerja guru/tenaga kependidikan yang sesuai dengan tuntutan mutu pendidikan sehingga dihasilkan mutu hasil belajar lebih baik yang dikembangkan oleh kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan melalui peningkatan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan meningkatkan disiplin kerja guru.

Kemampuan kepemimpinan berfungsi mewujudkan pendayagunaan setiap personal secara tepat. Sedangkan disiplin sangat berpengaruh terhadap etos kerja yang dapat dicapai oleh tenaga kependidikan. Etos kerja yang tinggi dari guru dimanifestasikan dalam bentuk kreatifitas dan inisiatif dalam menyelenggarakan proses pembelajaran. Adapun peran disiplin guru akan dapat mendukung perubahan perilaku guru dalam perbaikan-perbaikan mutu pendidikan.



**Gambar 1.1**

**Paradigma Penelitian**

➤ Sub Variabel Kepemimpinan Situasional ( Paul Hersey dan Kenneth Blanchard)

- Instruksi
- Konsultasi
- Partisipasi
- Delegasi

➤ Sub Variabel Disiplin Kerja ( Bedjo Siswanto)

- Frekuensi Kehadiran
- Tingkat Kewaspadaan
- Ketaatan pada standar kerja
- Ketaatan pada peraturan kerja
- Etika Kerja

➤ Sub Variabel Etos Kerja (Toto Tasmara )

- Visioner
- Loyalitas
- Disiplin
- Mandiri
- Kreatif
- Efektif dan efisien
- Berorientasi pada produktifitas
- Memiliki komitmen

### 1.7 Definisi Operasional Variabel

1. Etos kerja profesional adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral (Sinamo, 2005:33). Sub variable etos kerja dikembangkan yaitu visioner, loyalitas, disiplin, mandiri, kreatif, efektif dan efisien, produktivitas, dan komitmen (Tasmara, 2002:75-131).
2. Gaya kepemimpinan situasional mengandung pokok-pokok pikiran (Wahjosumidjo, 2002:30) :

- Di mana pemimpin itu berada melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi
- Perilaku kepemimpinan yang paling efektif ialah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Tingkat kematangan karyawan (*maturity*), diartikan sebagai tingkat kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya dalam bentuk kemandirian.
- Pimpinan yang efektif ialah pimpinan yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang
- Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh sebab itu dalam kepemimpinan situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnose dengan baik terhadap situasi. Pemimpin yang baik menurut teori ini adalah pemimpin yang mampu mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasi dan memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya yang berbeda-beda.
- Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada

Sub variabel kepemimpinan situasional berupa empat respon kepemimpinan dalam mengelola kinerja berdasarkan tingkat kematangan karyawan, yaitu partisipasi, delegasi, konsultasi, dan instruksi (Hersey dan Blanchard dalam Miftah Toha, 2001).

4. Disiplin kerja adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Siswanto, 2003:291). Sub variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja, dan etika kerja (Siswanto, 2003:291)

### **1.8 Hipotesis Penelitian**

1. Hipotesis pertama  
terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan situasional terhadap etos kerja guru.
2. Hipotesis kedua  
terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap etos kerja guru.
3. Hipotesis ketiga  
terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan situasional kepala sekolah dan disiplin kerja terhadap etos kerja guru.