BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan pendidikan di sekolah dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal (Bambang Sumarsono, 2012). Faktor internal merupakan faktor yang terdapat dalam diri peserta didik, yaitu berupa kemampuan atau potensi yang dapat dikembangkan oleh peserta didik sendiri. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar diri peserta didik, seperti: guru, kurikulum di sekolah, sarana dan prasarana, dan lingkungan atau kondisi belajar peserta didik.

Guru, sebagai salah satu faktor eksternal, merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan peserta didik sebab jika guru sebagai tenaga pelaksana tidak mampu melaksanakan tugas sebagaimana yang disyaratkan kurikulum maka hasil pendidikan tidak akan baik. Terdapat banyak hal yang dapat dilakukan untuk mempertahankan guru tetap berada di tempat tugas dan tetap setia mendampingi peserta didik dalam proses belajar mengajar mencapai tujuan pendidikan. Salah satu hal yang sangat diperlukan adalah memberikan pelayanan kepada guru sehingga ada rasa kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

Kepuasan kerja guru merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi seorang guru dalam proses belajar mengajar dan mendampingi peserta didik dalam jenjang pendidikan. Ketika seorang guru merasakan kepuasan kerja dalam pekerjaannya tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja guru tersebut akan meningkat secara optimal dengan sendirinya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Robbins dalam Munir, 2010, hlm. 21). Hal senada juga dikatakan

oleh Handoko (2001, hlm. 93) bahwa " karyawan bekerja dengan produktif atau tidak bergantung dari pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat tress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis, teknis dan perilaku lainnya." Pendapat tersebut mau menegaskan bahwa kepuasan kerja pada diri guru juga dapat dikatakan faktor yang cukup menentukan dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja dalam pendidikan terutama yang berhubungan dengan kepuasan kerja guru merupakan impian setiap guru, akan tetapi banyak faktor yang menyebabkan puas atau tidak puasnya seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar. Menurut Halawa (2002, hlm. 12), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah: "lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/honor, hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan guru dengan siswa, motivasi, pengaruh kepala sekolah, sikap guru, dan hubungan komunikasi". Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru diatas diketahui bahwa kepuasan dalam hal gaji/honor bukan satu-satunya faktor penentu kepuasan kerja guru di sekolah.

Berdasarkan temuan lapangan, penulis meyakini bahwa faktor yang sangat menentukan kepuasan kerja guru di beberapa sekolah di Kabupaten Boven Digoel adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam hal ini bagaimana kepala sekolah berperilaku positif dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai seorang manager sehingga satuan pendidikan yang dikelolanya khususnya para guru merasa puas dan memberikan kontribusi bagi kelangsungan proses belajar mengajar.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan yang sangat strategis dalam mencapai tujuan pendidikan, sebab pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan menentukan kemajuan sekolah. Sebagai pemimpin dan pejabat profesional dalam organisasi sekolah, kepala sekolah mengemban tugas utama yakni melaksanakan tugas manajerial (Permendiknas No. 13 Tahun 2007). Secara rinci tugas utama kepala sekolah dalam bidang manajerial dapat dijabarkan sebagai berikut :

Tugas manajerial kepala sekolah yang dimaksud adalah menyusun perencanaan sekolah; mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; memimpin sekolah dalam upaya pendayagunaan daya sekolah secara optimal; mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif; menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi peserta didik; mengelola guru, staf, sarana prasarana secara optimal, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah; mengelola peserta didik dalam rangka penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan tujuan pendidikan nasional; mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; mengelola unit layanan khusus sekolah, sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan dan pengambilan keputusan, melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah; serta merencanakan tindak lanjut.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, seorang kepala sekolah juga dituntut memiliki beberapa kemampuan sekaligus, seperti yang dikemukakan oleh Mulyasa (2009: 99-122): (1) Kepala sekolah berfungsi sebagai *educator*, yaitu kepala sekolah harus memiliki kemampuan membimbing guru, staf, dan siswa; (2) Kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki kemampuan menyusun program, kemampuan menata organisasi dan menggerakan pengajar dan staf serta kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah lainnya; (3) Kepala sekolah sebagai *administrator* harus memiliki kemampuan mengelola administasi; (4) Kepala sekolah sebagai *supervisor* harus mempunyai kemampuan melaksanakan program supervisi; (5) Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki kepribadian yang kuat dalam memimpin dan mengambil keputusan; (6) Kepala sekolah sebagai *inovator* mampu mencari atau menemukan gagasan baru untuk pembaharuan di sekolah; dan (7) Kepala sekolah sebagai *motivator* harus mampu mengatur lingkungan sekolah dan suasana kerja.

Kepala sekolah adalah sosok yang sangat berperan dalam menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan *inovator* di sekolah. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah. Sebagai manager, kepala sekolah harus mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berbikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi guru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga pedidik dan kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah tersebut secara optimal khususnya peran kepala sekolah sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus menampilkan jati diri pribadi yang anggun dalam bentuk perilaku positif sehingga pekerjaannya mendapat dukungan dari para guru dan staf. Perilaku sendiri menurut Thoha (2016, hlm. 34) adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Dalam hubungan dengan kepala sekolah, perilaku yang mesti ditunjukkan adalah bagaimana kepala memahami betul lingkungan pekerjaannya yang berhubungan dengan ilmu manajemen. Wahab (2008, hlm. 180) menambahkan bahwa untuk menampilkan sosok perilaku yang baik, maka seorang kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan intelektual dan kematangan fisik. Kemampuan intelektual diantaranya adalah kemahiran berhitung, pemahaman verval yang komprehensif, kecepatan persepsi, penalaran induktif dan deduktif, visualisasi ruang dan ingatan sementara kematangan fisik adalah kekuatan stamina tubuh.

Faktor lain yang diyakini berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru pada beberapa sekolah di Kabupaten Boven Digoel adalah iklim organisasi sekolah. Sebagaimana tujuan organisasi pada umumnya, sekolah sebagai suatu organisasi yang bergerak di bidang pendidikan mempunyai tujuan utama yakni ikut ambil bagian

dalam upaya mencerdaskan generasi penerus bangsa (UU Nomor 20 Tahun 2003). Organisasi sendiri menurut Stephen Robbins (Wahab, 2008, hlm.3) merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar yang berfungsi secara relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka setiap organisasi harus didukung oleh lima fakta yang harus ada dalam suatu organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Hicks dan Gullett (Wahab, 2008, hlm. 2) yaitu: (1) organisasi selalu berisi orang orang; (2) orang-orang tersebut saling terlibat dan melalui cara-cara tertentu mereka untuk saling berinteraksi; (3) Interaksi-interaksi tersebut selalu dilakukan secara teratur atau ditentukan oleh struktur; (4) semua orang dalam organisasi mempunyai tujuan-tujuan pribadi dan berharap bahwa partisipasi mereka dalam organisasi akan membantu mencapai tujuan-tujuan individual; dan (5) interaksi-interaksi tersebut dapat juga membantu mencapai tujuan-tujuan yang memiliki keterkaitan yang mungkin bersama tetapi berhubungan dengan tujuan-tujuan pribadi. Dengan demikian, suatu organisasi dapat hidup dan berkembang bila setiap anggota organisasi saling terlibat dan bekerja sama yang memungkinkan setiap individu merasa nyaman dan betah dalam berkarya demi kemajuan organisasi.

Salah satu upaya untuk menciptakan organisasi yang sehat dan berjalan dengan baik, maka baik pimpinan dan anggota organisasi diharapkan menciptakan iklim organisasi yang sehat. Iklim organisasi secara sederhana dapat dikatakan sebagai kondisi suatu organisasi yang dirasakan serta dipersepsi oleh anggota organisasi. Iklim organisasi yang harmonis dapat menunjang dan memberikan pengaruh kepada kinerja individu dalam menjalankan tugas di organisasi sehingga akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi tersebut.

Iklim sekolah pada dasarnya adalah iklim organisasi yang terdapat pada suatu sekolah. Iklim organisasi sekolah adalah sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi (Suharsaputra, 2010, hlm.73). Iklim sekolah dapat dipandang sebagai sebagai kepribadian organisasi, yaitu sifat dan ciri organisasi yang

mempengaruhi perilaku anggotanya. Iklim sekolah adalah kondisi lingkungan kerja, baik yang bersifat material / fisik maupun non material / non fisik yang dapat mempengaruhi perilaku/ kinerja para guru di dalam organisasi sekolah. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah memperhatikan iklim yang terdapat dalam organisasi sekolah merupakan gambaran bahwa pencapaian tujuan organisasi sekolah ditentukan oleh bagaimana pengelolaan lingkungan sekolah sebagai bentuk iklim sekolah, mendorong pada situasi kondusif bagi para guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Kabupaten Boven Digoel merupakan salah satu dari tiga kabupaten pemekaran dari kabupaten induk Merauke sejak tahun 2002 (UU Nomor 26 Tahun 2002). Tidak terasa sudah 16 tahun kabupaten Boven Digoel menjadi daerah otonom. Tentu telah banyak hasil pembangunan yang dapat dinikmati oleh sebagian besar warga Boven Digoel. Hal ini dapat dilihat dari dibukanya akses jalan raya dari pusat kabupaten ke ibukota distrik (kecamatan). Dibangunnya perumahan masyarakat baik dipusat kota kabupaten dan kampung-kampung. Masyarakat juga terbantu dengan kucuran dana dari pemerintah pusat lewat dana desa untuk pembangunan di kampung.

Dampak pembangunan dalam bidang pendidikan juga dapat dirasakan oleh masyarakat. Di pusat kabupaten maupun kampung-kampung dapat dilihat bangunan –bangunan gedung sekolah baru mulai dari tingkat Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Atas. Apakah pembangunan gedung-gedung sekolah baru tersebut berbanding lurus dengan penyiapan Sumber Daya Manusia pendidikan ?

Tabel 1. 1 Jumlah Sekolah (SD, SMP, SMA/SMK) Boven Digoel Thn.2003-2018

No.	Sekolah	Tahun 2003	Tahun 2017
1.	SD	70	81
2.	SMP	5	16
3.	SMA/SMK	1	7

Sumber:DinasPendidikandanKebudayaanBovenDigoel(2018)

Gejala umum yang terjadi kelihatannya pembangunan gedung sekolah baru maupun

sekolah yang sudah ada tidak disertai dengan penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan yang ideal, seperti kepala sekolah dan tenaga pendidik yang mempunyai kemampuan beradaptasi dengan perilaku yang mumpuni . Beberapa kepala sekolah yang saat ini memimpin sekolah belum memiliki kelayakan , artinya kepala sekolah menjalankan tugasnya hanya diberikan nota dinas atau nota tugas. Tidak adanya pelatihan-pelatihan untuk kepala sekolah atau calon kepala sekolah yang terstruktur dan terprogram dengan baik.

Gejala ini tentu dapat dibayangkan bagaimana perilaku seorang kepala sekolah dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional sebagai seorang manajerial kependidikan pada institusi yang dipimpinnya. Situasi ini tentu berdampak pula pada kepuasan kerja guru sebagai bawahan. Kepala sekolah dengan tidak berbekal kompetensi manajerial yang memadahi, ia tentu tidak dapat memberikan pelayanan yang optimal terhadap guru dan karyawan mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan latar belakang dan gejala di atas, maka penulis tertarik meneliti masalah tersebut dengan judul "Pengaruh Perilaku Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel".

B. Identifikasi Masalah

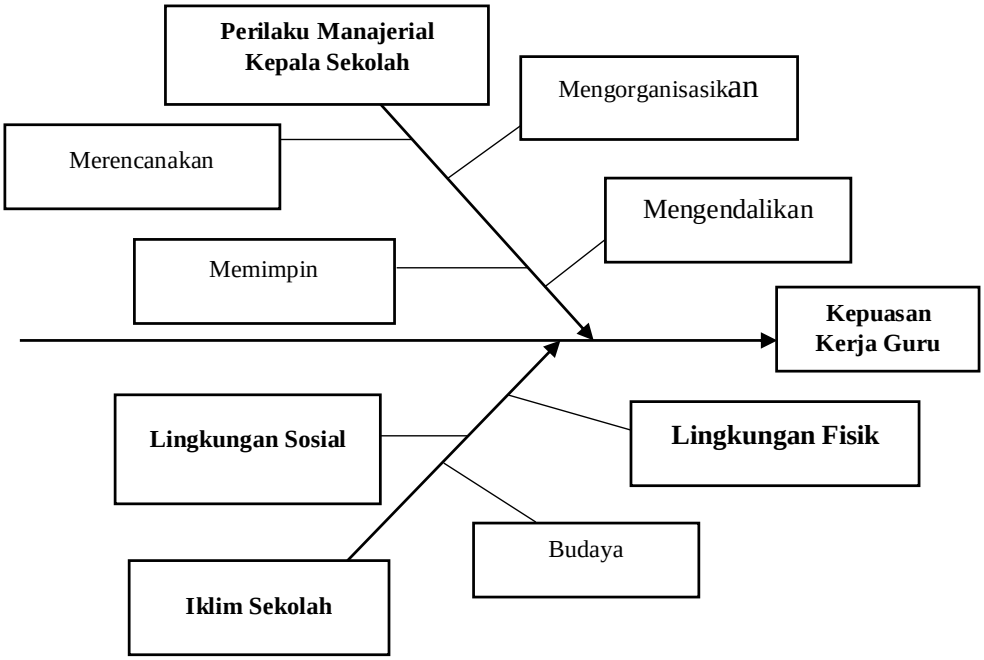
Menurut Halawa (2002, hlm. 12), banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru, diantaranya adalah "lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/honor, hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan guru dengan siswa, motivasi, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru, pengetahuan tentang komunikasi". Sedangkan menurut Hoy dan Miskel (2001, hlm. 305) "kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan proses komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja". Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Hoppock (dalam Hoy dan Miskel, 2001, hlm. 303) adalah "*as any combination of psychological, physiological and environment circumstances that cause a person to say, I am*

satisfied with my job". Artinya bahwa kombinasi keadaan lingkungan spikis dan fisik disekitar pekerjaan dapat menyebabkan seseorang mengatakan bahwa ia puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan pemikiran seperti dipaparkan di atas, maka dalam penelitian ini dirasa perlu mempelajari atau mencermati kepuasan kerja guru yang dihubungkan dengan variabel lain yang terkait dengan perilaku manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah. Berbicara tentang kepuasan kerja guru, maka terdapat beberapa variabel yang dimungkinkan dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru, dimana variabel tersebut dapat dikenali sebagai suatu masalah.

Pertama, kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam memimpin para bawahannya yakni guru dan karyawan di sekolah selayaknya melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan dengan baik di sekolah, agar para guru dan karyawan di sekolah memiliki arah dalam melaksanakan tugasnya. Apakah dengan pemahaman dan penerapan perilaku manajerial kepala sekolah yang baik mampu memberikan pengaruh bagi kepuasan kerja guru ?

Kedua, iklim sekolah merupakan karakteristik dari keseluruhan lingkungan sekolah yang meliputi: lingkungan fisik (*ecology*), lingkungan sosial (*milieu*), sistem sosial (*social system*) dan budaya (*culture*). Bahwa apakah dengan iklim organisasi sekolah yang baik akan memberikan pengaruh bagi kepuasan kerja guru ? Berikut diilustrasikan kepuasan kerja guru yang dihubungkan dengan berbagai variabel lain, yaitu perilaku manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah.



Gambar 1. 1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang dan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, penulis mengambil judul penelitian " **Pengaruh Perilaku Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel".**

Adapun permasalahan yang ingin peneliti kaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran perilaku manajerial kepala sekolah SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel ?
2. Bagaimana gambaran iklim sekolah SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel ?
3. Bagaimana gambaran kepuasan kerja guru SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel ?
4. Seberapa besar pengaruh perilaku manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel ?

5. Seberapa besar pengaruh iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel ?
6. Seberapa besar pengaruh perilaku manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel ?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Penelitian ini secara keseluruan bertujuan menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh perilaku manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel.

2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dalam penelitian ini adalah :

a. Menganalisis dan mendeskripsikan gambaran perilaku manajerial kepala sekolah secara umum SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel.
b. Menganalisis dan mendeskripsikan gambaran iklim sekolah secara umum SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel.
c. Menganalisis dan mendeskripsikan gambaran kepuasan kerja guru secara umum SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel.
d. Menganalisis dan mendiskripsikan seberapa besar pengaruh perilaku manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel.
e. Menganalisis dan mendiskripsikan seberapa besar pengaruh iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel.
f. Menganalisis dan mendeskripsikan seberapa besar pengaruh perilaku manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kabupaten Boven Digoel.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk mengungkapkan aspek-aspek penting yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru yang secara langsung dipengaruhi oleh perilaku manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis. Secara teoritis hasil penelitian ini dimaksudkan untuk memperkaya keilmuan khususnya dalam bidang administrasi pendidikan sebagai landasan dalam upaya meningkatkan mutu sekolah.

1. Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapakan memberikan masukan yang berarti bagi kepala sekolah untuk memiliki perilaku yang positif, sehingga diharapkan akan mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap kepuasan kerja guru untuk lebih memahami peran dan fungsinya sebagi tenaga pendidik, dimana dijaga keseimbangannya dalam rangka mencapai tingkat kepuasan yang diharapkan.

2. Bagi Guru

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi perbaikan kinerja guru secara optimal di pandang dari sisi kepuasan agar senantiasa menciptakan iklim organisasi yang positif di sekolah.

3. Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dan sumber inspirasi bagi peneliti lain yang akan memperdalam permasalahan yang berkaitan dengan pengaruh perilaku manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

F. Struktur Organisasi Tesis

Agar penelitian ini tersusun dengan sistematis, maka diperlukan sistematika pembahasan yang dibagi menjadi lima bab, dimana antar bab satu dengan bab lainnya merupakan satu kesatuan atau saling berkesinambungan. Adapun sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

Pada pendahuluan BAB I penulis memaparkan mengenai latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi dengan maksud memberikan gambaran secara umum tentang

kepuasan kerja guru yang dipengaruhi oleh perilaku manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah.

Pada kajian teori BAB II, mengkaji tentang kepuasan kerja guru, perilaku manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah, kerangka pemikiran serta hipotesis penelitian.

Pada metode penelitian BAB III berisi penjabaran rinci mengenai metode penelitian yang meliputi lokasi dan subjek poupulasi/sampel, desain penelitian, metode penelitian, defenisi operasional, instrumen penelitian, proses pengembangan instrumen, teknik pengumpulan data dan analisis data.

Pada hasil penelitian dan pembahasan BAB IV mengkaji tentang hasil pengolahan atau analisis data untuk menghasilkan temuan berkaitan dengan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, hipotesis, dan tujuan penelitian. Selain itu, pada bab ini menganalisis temuan yang berkaitan dengan pengaruh perilaku manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

Pada kesimpulan dan saran BAB V, penulis menyimpulkan secara menyeluruh dari uraian yang telah penulis kemukakan dalam bab-bab terdahulu serta saran yang dapat digunakan untuk perbaikan yang ada hubungannya dengan pembahasan tesis ini di masa datang.