

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Sebagai identitas sosial, sekolah dapat dipandang sebagai sistem. Sekolah terdiri atas komponen-komponen atau unsur-unsur yang satu sama lain saling berkaitan (*interrelatedness*), saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (*interdependence*). Semua komponen sekolah berinteraksi membentuk suatu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan.

Sebagai sebuah sistem, sekolahpun ditandai dengan kompleksitas dan keunikannya. Mengenai keunikan dan kompleksitas sekolah sebagai sebuah sistem diungkapkan oleh Wahjosumidjo (2003: 81) sebagai berikut:

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakteristik tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya kebudayaan kehidupan umat manusia.

Dalam tatanan sekolah sebagai sistem sosial ada interaksi antar manusia pembentuk sistem tersebut. Dalam interaksi tersebut akan ditemukan siapa individu yang berperan sebagai pemimpin. Mengenai kepemimpinan, Tannenbaum, Weshler dan Massarik (Wahjosumidjo, 2003: 17) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh interpersonal dalam situasi

tertentu yang mengarahkan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Mengingat keunikan dan kompleksitas sekolah, diperlukan adanya peranan pemimpin di dalamnya. Sehingga upaya ke arah pencapaian tujuan-tujuan sekolah dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan pemimpin secara efektif merupakan keberhasilan organisasi (Wahjosumidja, 2003: 4).

Dalam konteks sekolah, sentral kepemimpinan secara formal terletak pada kepala sekolah. Merekalah yang secara formal yang menjadi pemimpin dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Dengan berbagai karakteristik sekolah yang unik dan kompleks, maka diperlukan kemampuan kepemimpinan yang tinggi dari kepala sekolah. Wahjosumidjo (2003: 81) menyatakan: “Karena sifat yang kompleks dan unik tersebutlah sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.” Lebih lanjut ia menyimpulkan bahwa keberhasilan organisasi tidak dapat dilepaskan dari keberhasilan pemimpin.

Untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik kepala sekolah perlu didukung oleh motivasi yang tinggi. Terlebih lagi kepala sekolah mempunyai peran sebagai motivator bagi para guru, siswa dan staf sekolah lainnya. Secara mendasar motivasi dapat dimaknai sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan

tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 1984: 248). Definisi ini bagi kepala sekolah berarti bahwa tindakan kepala sekolah didasari atau didorong oleh kekuatan yang ada dalam individu kepala sekolah dan dorongan eksternal seperti individu lain, tujuan, kebutuhan dan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah.

Mengingat pentingnya peran motivasi dalam mendukung peran kepala sekolah sebagai pemimpin, diperlukan berbagai upaya untuk mengembangkan motivasi kepala sekolah tersebut. Danim (2003: 216) menyatakan bahwa dahulu (sebelum tahun 1994) masa jabatan kepala sekolah belum dibatasi sehingga pada saat itu, guru-guru berlomba untuk mengejar posisi kepala sekolah karena sifatnya permanen. Hanya karena alasan tetap, semisal meninggal dunia atau karena melakukan pelanggaran pidana atau pelanggaran berat di bidang kepegawaianlah, mereka akan diberhentikan dari jabatan kepala sekolah.

Kondisi di atas tidaklah sepenuhnya menguntungkan bagi efektivitas pengelolaan sekolah. Karena memungkinkan munculnya konflik kepentingan dan perebutan kekuasaan di antara para guru untuk menjadi kepala sekolah. Di sisi lain, masa jabatan yang tidak dibatasi membuat masa jabatan kepala sekolah berlangsung lama bahkan sampai pensiun. Masa jabatan kepala sekolah yang terlalu lama dapat membuat kondisi kontraproduktif dalam pengembangan pengelolaan sekolah. Dengan masa jabatan yang terlalu lama, sangat memungkinkan munculnya rasa bosan, kurang inovatif, dan penurunan semangat yang dialami oleh kepala sekolah. Selain itu, peluang

pengembangan karir guru untuk menjadi kepala sekolah relatif kecil karena terbatasnya kesempatan dan masa jabatan kepala sekolah yang tidak dibatasi.

Terlebih lagi ketika itu jabatan kepala sekolah merupakan jabatan struktural, sehingga secara kepangkatan dia harus lebih tinggi pangkatnya dibandingkan dengan guru-guru yang dipimpinnya. Sebagian guru, akhirnya mengalami penderitaan ganda, meski pendapat ini tidak selalu benar, yaitu menjadi bawahan kepala sekolah untuk kurun waktu selama dinas.

Akhirnya masa jabatan kepala sekolah ini dibatasi dengan keluarnya Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Kepmendikbud) Nomor 085/U/1994 tanggal 14 April 1994 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (sekarang Depdiknas). Dalam peraturan tersebut, Bab III Pasal 4 dinyatakan bahwa:

- a. Masa jabatan kepala sekolah satu periode selama 4 (empat) tahun;
- b. Masa jabatan kepala sekolah dapat diperpanjang 1 (satu) kali masa jabatan;
- c. Guru yang menduduki jabatan kepala sekolah dua kali masa jabatan berturut-turut dapat diangkat kembali menjadi kepala sekolah setelah tenggang waktu sekurang-kurangnya 1 (satu) kali masa jabatan.

Secara lokal, kebijakan atau regulasi periodisasi masa jabatan kepala sekolah di Kota Bandung ditetapkan dalam Peraturan Walikota Bandung Nomor 674/2006 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah. Dalam peraturan ini pun dijelaskan bahwa setiap kepala sekolah memiliki kesempatan menjabat sebagai kepala sekolah dua periode berturut-turut.

Secara lebih jelas, dalam Peraturan Walikota Bandung Nomor 674/2006

Bagian Ketiga Tentang Masa Tugas, Pasal 7 dinyatakan:

- (1) Masa Tugas sebagai Kepala Sekolah adalah 4 (empat) tahun.
- (2) Masa Tugas sebagai Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diperpanjang dan diangkat kembali untuk satu kali masa tugas, apabila hasil penilaian kinerja selama bertugas pada periode pertama memiliki nilai amat baik.
- (3) Guru yang melaksanakan tugas sebagai Kepala Sekolah selama 2 (dua) kali masa tugas secara berturut-turut, dapat ditugaskan kembali menjadi kepala sekolah apabila telah melewati tenggang waktu sekurang-kurangnya 1 (satu) kali masa tugas tanpa cacat dan memiliki prestasi yang istimewa.

Mengacu pada peraturan tersebut, berdasarkan Data Dinas Pendidikan Kota Bandung Tahun 2006 diketahui bahwa 70% dari 775 Sekolah Dasar Negeri di Kota Bandung mempunyai kepala sekolah yang telah habis masa tugasnya.

Adanya pembatasan masa jabatan kepala sekolah memungkinkan munculnya berbagai penafsiran. Lebih luas lagi, kebijakan pembatasan masa jabatan akan memunculkan persepsi yang berbeda-beda dari kepala sekolah. Pada hakekatnya persepsi meliputi proses yang dilakukan seseorang dalam memahami informasi dan proses pemahaman ini melalui penglihatan, pendengaran dan perasaan (Suripto dalam Kartawan dan Kusmayadi, 2002: 110)). Dengan demikian persepsi merupakan proses aktivitas seseorang dalam memberikan kesan, penilaian, pendapat, memahami, mengorganisir, menafsirkan yang memungkinkan situasi, peristiwa yang dapat memberikan kesan perilaku yang positif atau negatif (Stephen, Huczynsky dan Buchanan dalam Kartawan dan Kusmayadi, 2002: 110). Dengan menyadari tentang apa yang diterima melalui inderanya, berarti seseorang akan menginterpretasikan dan menilai

suatu objek yang akan tercermin dari respon yang timbul, yang dapat berupa tanggapan atau perilaku.

Berdasarkan pemahaman tentang persepsi di atas, dapat diketahui bahwa motivasi erat kaitannya dengan persepsi. Persepsi dapat dipengaruhi oleh motivasi begitupun sebaliknya, motivasi dapat dipengaruhi oleh persepsi. Terkait dengan kebijakan periodisasi masa jabatan kepala sekolah, akan dipersepsi secara berbeda oleh kepala sekolah yang bersangkutan. Dan perbedaan persepsi memungkinkan berbagai gambaran yang berbeda pula tentang motivasinya.

Terkait dengan kebijakan periodisasi masa jabatan kepala sekolah ini, Danim (2003: 216) menyatakan bahwa: Belum diperoleh penjelasan yang memadai, apakah dengan pembatasan masa jabatan kepala sekolah tersebut kinerja kepala sekolah atau kinerja sekolah pada umumnya mengalami peningkatan atau rerata tetap seperti sebelumnya. Dari pernyataan tersebut dapat dikembangkan pertanyaan apakah dengan pembatasan masa jabatan kepala sekolah motivasi kerja kepala sekolah akan mengalami peningkatan?. Lebih sempit lagi, apakah dengan pembatasan masa jabatan tersebut, motivasi kerja meningkat atau tetap saja. Oleh karena itu, dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang mengukur seberapa besar pengaruh persepsi tentang periodisasi masa jabatan kepala sekolah terhadap motivasi kerjanya.

## **B. Rumusan Masalah**

Untuk memfokuskan penelitian diperlukan adanya rumusan masalah yang menyatakan dengan tegas dan membatasi permasalahan yang diteliti.



Siswojo (1987: 40) menyatakan bahwa masalah penelitian adalah pernyataan mengenai hubungan yang terdapat pada seperangkat peristiwa (variabel-variabel) dalam suatu bidang ilmu.

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah seberapa besar persepsi kepala sekolah tentang periodisasi masa jabatan berpengaruh terhadap motivasi kerja di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung. Secara lebih terperinci, rumusan masalah kemudian dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran persepsi kepala sekolah di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung tentang periodisasi masa jabatannya?
2. Bagaimana motivasi kerja kepala sekolah di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh persepsi kepala sekolah di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung tentang periodisasi masa jabatan terhadap motivasi kerjanya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian merupakan metode ilmiah untuk memecahkan permasalahan. Atas dasar itu dan berdasarkan rumusan permasalahan di atas, maka secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan gambaran tentang persepsi kepala sekolah tentang periodisasi masa jabatan pengaruhnya terhadap motivasi kerja di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung. Lebih khusus, tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran persepsi kepala sekolah dasar negeri di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung. tentang periodisasi masa jabatannya.
2. Untuk mengetahui gambaran motivasi kerja kepala sekolah di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh persepsi kepala sekolah di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung tentang periodisasi masa jabatan terhadap motivasi kerjanya.

#### **D. Asumsi Penelitian**

Penelitian merupakan upaya ilmiah untuk menjawab permasalahan penelitian. Untuk memilih dan menjawab permasalahan penelitian tersebut, peneliti harus mengembangkan penelitiannya sesuai dengan asumsi-asumsi yang dianut. Suprayogo dan Tobroni (2001: 92) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan asumsi adalah anggapan dasar yang tidak perlu diuji, tetapi berfungsi mendasari pemilihan masalah penelitian. Atas dasar itu, maka peneliti mendasarkan penelitian ini pada asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah (Wahjosumidjo, 2003: 82).
2. Persepsi merupakan proses aktivitas seseorang dalam memberikan kesan, penilaian, pendapat, me-ahami, mengorganisir, menafsirkan yang memungkinkan situasi, peristiwa yang dapat memberikan kesan perilaku yang positif atau negatif (Stephen; Huczynsky dan Buchanan; dalam Kartawan dan Kusmayadi, 2002: 110).



3. Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Cormick dalam Mangkunegara, 2002: 94).
4. Penelitian dan pengalaman hidup dalam organisasi menunjukkan bahwa vitalitas kerja didasarkan atas empat asumsi utama, yaitu: (a) seberapa jauh harapan pegawai dipenuhi organisasi, (b) apa yang dipikirkan pegawai mengenai peluang mereka dalam organisasi, (c) bagaimana pendapat pegawai mengenai seberapa banyak pemenuhan yang diperoleh dari pekerjaan dalam organisasi, dan (d) *bagaimana persepsi pegawai mengenai kerja mereka dalam organisasi* (Pace dan Faules, 2001: 126-127).
5. Persepsi kepala sekolah tentang periodisasi masa jabatan masing-masing individu berbeda. Tinggi rendahnya motivasi kerja kepala sekolah salah satunya dipengaruhi oleh persepsi masing-masing individu.

#### **E. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah atau sub masalah yang diajukan peneliti, yang dijabarkan dari landasan teori atau tinjauan pustaka dan masih harus dibenarkan kebenarannya melalui penelitian. Sugiyono (2001: 39) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empirik yang diperoleh melalui pengumpulan data.

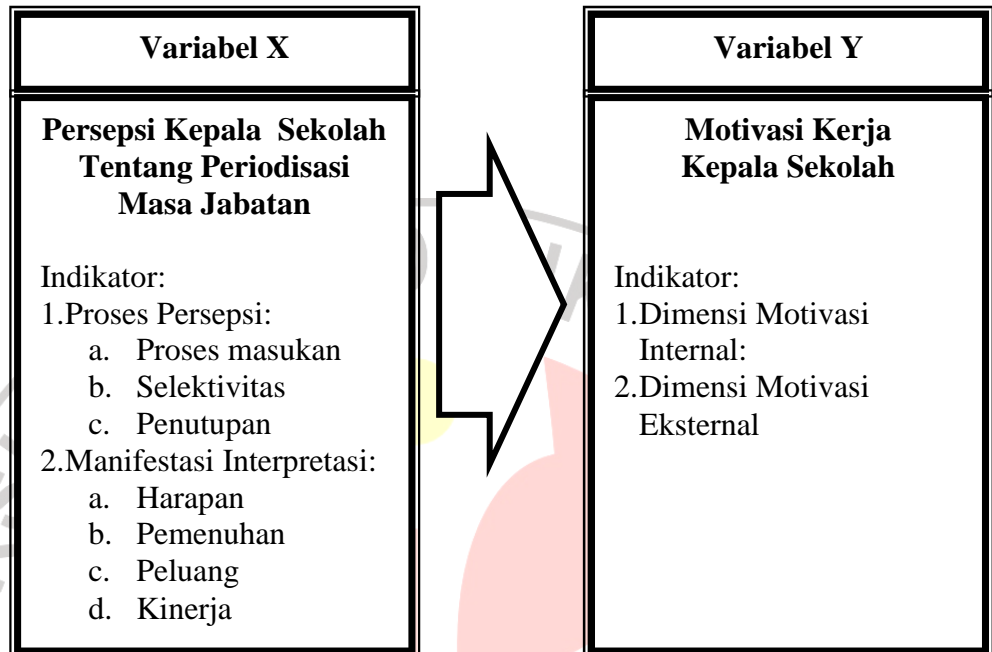
Dalam penelitian yang berjudul persepsi kepala sekolah tentang periodisasi masa jabatan pengaruhnya terhadap motivasi kerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung ini, hipotesis penelitian dirumuskan dalam kalimat berikut:

**Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi kepala sekolah tentang periodisasi masa jabatan terhadap motivasi kerja kepala sekolah dasar negeri di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung.**

Hipotesis di atas menunjukkan hubungan pengaruh antara dua variabel penelitian. Variabel persepsi kepala sekolah tentang periodisasi masa jabatan (variabel X) diukur berdasarkan indikator: (1) proses persepsi yang meliputi proses masukan (*input process*), selektivitas, penutupan (*closure*); dan (2) manifestasi interpretasi yang meliputi harapan, pemenuhan, peluang, dan kinerja.

Sedangkan variabel motivasi kerja kepala sekolah (variabel Y) diukur dari dua dimensi, yaitu dimensi motivasi internal dan dimensi motivasi eksternal. Motivasi internal meliputi indikator: (1) tanggung jawab dalam melaksanakan tugas; (2) melaksanakan tugas dengan target yang jelas; (3) memiliki tujuan yang jelas dan menantang; (4) ada umpan balik atas hasil pekerjaannya; (5) memiliki perasaan senang dalam bekerja; (6) selalu berusaha untuk mengungguli orang lain; (7) diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya. Sedangkan dimensi motivasi eksternal dapat dilihat dari indikator: (1) selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya; (2) senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya; (3) bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif; (4) dan

(5) bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan. (Gambar 1.1).



**Gambar 1.1**  
**Hubungan Antara Variabel Penelitian**

## **F. Metode Penelitian**

Alex (2005: 404) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan metode adalah cara yang teratur dan sistematis untuk pelaksanaan sesuatu. Seperti telah diungkapkan di atas bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang fakta-fakta dan hubungan antar variabel yang diteliti. Untuk itu diperlukan metode penelitian yang sesuai. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Sebagaimana telah diungkapkan oleh Furchan (2004: 39) yang menyatakan bahwa metode deskriptif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk melukiskan dan menafsirkan keadaan yang ada sekarang yang mengkaji kondisi atau

hubungan yang ada tentang praktek-praktek yang sedang berlaku, keyakinan, sudut pandang, atau sikap yang dimiliki, proses-proses yang sedang berlangsung, pengaruh-pengaruh yang sedang dirasakan atau kecenderungan-kecenderungan yang sedang berkembang.

Berdasarkan pendekatan penelitiannya, penelitian ini menggunakan pendekatan survey. Menurut Kerlinger (Sugiyono, 2001: 3), penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan kepada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut. Adapun berdasarkan alat pengumpul data, penelitian ini menggunakan angket (kuesioner) tertutup. Margono (2004: 167) menyatakan bahwa kuesioner merupakan suatu alat pengumpul informasi dengan cara menyampaikan sejumlah pertanyaan tertulis untuk dijawab secara tertulis pula oleh responden. Selanjutnya mengenai angket tertutup, Akdon dan Hadi (2004: 132) menyatakan:

Angket tertutup (angket berstruktur) adalah angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih suatu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya dengan cara memberikan tanda (×) atau tanda checklist (✓).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan survey. Adapun alat pengumpul data yang digunakan adalah angket tertutup.

## **G. Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Yang dimaksud dengan lokasi penelitian adalah tempat yang dijadikan sebagai tempat pelaksanaan penelitian atau tempat pengumpulan

data penelitian. Adapun yang menjadi lokasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung.

## **2. Populasi Penelitian**

Hadi dan Haryono (2005: 83) menyatakan bahwa populasi ialah semua nilai, baik hasil perhitungan maupun pengukuran dari karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas. Sugiyono (2002: 57) menyatakan:

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Selanjutnya Hadi (2005: 83) menyatakan bahwa populasi dalam setiap penelitian harus disebutkan secara tersurat yaitu berkenaan dengan besarnya anggota populasi serta wilayah penelitian yang tercakup. Berdasarkan pemahaman tentang populasi di atas, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Bojongloa Kidul Kota Bandung yang berjumlah 17 orang.

## **3. Sampel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2002: 56) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil (17 orang Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Bojongloa Kidul), maka dalam penelitian ini seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sumber data penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat Hadi (2005: 84) yang menyatakan bahwa penelitian yang menggunakan

seluruh anggota populasinya disebut sebagai *sampel total* atau *sensus*.

Penggunaan sampel total atau sensus berlaku jika anggota populasi relatif kecil.

