

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Seiring dengan berkembangnya zaman dan terbuka terhadap dunia luar, di Indonesia pun kini terdapat beberapa sekolah dengan standar internasional. Sekolah-sekolah tersebut mengadopsi dua sistem kurikulum yaitu kurikulum nasional dan kurikulum internasional. Dalam menjalankan sistem kurikulum seperti itu, dibutuhkan kemampuan dari sekolah (manajemen) dan para pengajar dalam mengaplikasikan serta mengombinasikan cara pengajaran sekaligus metode dan sarana yang digunakan dalam mendukung sistem pengajaran. Sarana-sarana pendukung sistem pengajaran ataupun tingkat kepuasan yang diterima oleh para guru seperti besaran gaji, fasilitas, jam kerja, keamanan, dan kenyamanan yang diperoleh di tempat kerja akan mempengaruhi kinerja para guru (Handoko dalam Pujiyanti dan Handayani, 2009:6). Dalam hal ini sekolah akan dihadapkan pada kinerja para guru, selain itu terdapat beberapa dampak lain seperti kualitas pengajaran, ketepatan dan keberhasilan, kuantitas *output* yang dihasilkan, kerajinan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, perilaku dari para guru, dan kemampuan bekerjasama dalam sebuah tim.

Sebuah sekolah dipimpin oleh seorang pemimpin yaitu kepala sekolah yang merupakan pimpinan dari semua guru, sekaligus merupakan seseorang yang memiliki peran penting dalam memberikan contoh kepada para guru, staf, dan siswa. Kemampuan dan efektifitas kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dan penentu keputusan dapat menciptakan suasana sekolah yang nyaman dan aman bagi para guru, staf, dan siswa.

Kecakapan kepala sekolah dalam menyampaikan visi sekolah sebagai tujuan yang harus dicapai bersama akan mempengaruhi kinerja guru. Dalam hal ini kepala sekolah harus dapat menginspirasi atau bahkan mempengaruhi para guru dan staf dalam menjalankan tugas (Koontz dan O'Donnell dalam Pujiyanti dan Handayani, 2009:4). Sebagai seorang pemimpin, tingkat efektifitas kepala sekolah dalam memimpin dapat dilihat dari beberapa hal seperti nilai-nilai kepemimpinan yang dimiliki, cara pandang seorang pemimpin terhadap bawahan, orientasi pada tujuan, bagaimana sikap seorang pemimpin dalam menghadapi isu dari dalam dan luar sekolah, dan kemampuan dalam *me-manage* masalah.

Saat ini sekolah dengan *label* internasional di Indonesia berganti nama menjadi sekolah SPK (Satuan Pendidikan Kerjasama) berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia no. 31 Tahun 2014 dimana di sekolah-sekolah seperti ini melakukan kerjasama yaitu antara lembaga pendidikan Indonesia (LPI) dan lembaga pendidikan asing (LPA). Dimana kerjasama yang dilakukan dengan lembaga pendidikan asing (LPA) haruslah yang telah terakreditasi atau diakui di negaranya. Salah satunya adalah Surabaya *Grammar School* yang terletak di Surabaya Barat, merupakan sekolah berstatus SPK yang berdiri sejak tahun 2008. Surabaya *Grammar School* memiliki jenjang dari *toddler* sampai *Junior High School* (SMP). Adanya gabungan dua kurikulum di Surabaya *Grammar School* menjadikan tantangan bagi kepala sekolah sebagai pemimpin untuk menciptakan suasana kerja

yang nyaman bagi semua anggota sekolah. Oleh karena sekolah ini mengadopsi dua sistem kurikulum, maka metode pengajarannya juga harus disesuaikan dengan kurikulum yang dipakai. Terlebih lagi sekarang memasuki era sistem belajar mengajar modern dimana metode pengajaran yang diterapkan oleh guru harus bersifat aktif dan berorientasi pada siswa (*student centered*) sehingga sarana atau fasilitas sangat dibutuhkan untuk menunjang pembelajaran pada era ini seperti pembelajaran melalui media elektronik (*digital learning*) (Christou, 2016). Fasilitas yang ada di sekolah dapat membantu para guru untuk berkreasi dalam memilih dan menentukan metode pengajaran. Oleh karena pada era ini, guru bukanlah fokus utama dari proses belajar mengajar melainkan guru lebih berperan sebagai fasilitator bagi siswa dalam menempuh proses belajar di dalam kelas (Hoxha, 2013).

Kepala sekolah sebagai pemegang otoritas tertinggi di sebuah sekolah memiliki peran penting dalam mengolah atau *manage* sumber-sumber belajar yang ada di sekolah. Menurut Mulyasa (2002:126), kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Oleh karena sumber-sumber tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan guru ataupun pihak-pihak terkait dengan sekolah dalam menciptakan situasi yang kondusif demi terwujudnya proses belajar mengajar yang terbaik. Seorang kepala sekolah memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan, penyampaian informasi, bahkan dalam menentukan kebijakan bagi kegiatan belajar

mengajar. Bagaimana cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam menyampaikan informasi kepada para guru dengan bijak sehingga tidak menyinggung, apakah seorang pemimpin bisa mengambil keputusan dengan tepat dan cepat, atau menentukan langkah apa yang harus diambil ketika menghadapi beberapa kejadian dalam waktu yang bersamaan merupakan beberapa aspek yang biasa terjadi dalam lingkungan sekolah. Melalui kejadian-kejadian tersebut, seorang pemimpin atau kepala sekolah dapat diukur tingkat keefektifitasannya sebagai seorang pemimpin.

Menurut Covey (1989) terdapat tujuh kebiasaan yang menunjukkan keefektifan seseorang antara lain menjadi proaktif (*be proactive*), memulai dengan apa yang terakhir dipikirkan (*begin with the end in mind*), dahulukan yang utama (*put first things first*), berpikir yang terbaik (*think win win*), berusaha untuk memahami terlebih dahulu (*seek first to understand*), sinergi (*synergize*), dan mengasah (*sharpen the saw*). Menjadi seorang pemimpin diharapkan memiliki tujuh kebiasaan menurut Covey ini, dimana seorang pemimpin hendaknya menjadi aktif dengan arti giat mencari kabar terbaru, berusaha mencari dan bertanya serta memiliki pemikiran optimis sehingga di dalam pemikirannya terdapat kata-kata optimis seperti “Saya akan coba” tentunya dengan rasa tanggung jawab. Kebiasaan yang kedua adalah memulai dengan apa yang dipikirkan. Seorang pemimpin hendaknya seorang pemimpin fokus terhadap tujuan apa yang ingin dicapai dan ini merupakan rencana seorang pemimpin untuk sukses. Kebiasaan ketiga berkaitan dengan manajemen apakah sesuai dengan tujuan, nilai, atau

prioritas. Tidak semua orang dapat dengan bijak menentukan langkah atau mengambil keputusan dengan bijak, tetapi menurut Covey salah satu kebiasaan yang penting adalah *think win win*. Seorang pemimpin diharapkan dapat berpikir dan bertindak dengan bijak, sehingga tidak menyakiti pihak tertentu. Dengan kata lain, pemimpin hendaknya memperhatikan kebaikan bersama. Informasi yang diterima terkadang tidaklah sesuai dengan kenyataan. Oleh sebab itu, mencari terlebih dahulu untuk lebih memahami adalah kebiasaan yang hendak dilakukan untuk mendapatkan informasi yang akurat. Kepala sekolah adalah seorang pimpinan di sekolah yang tidak bekerja sendiri. Kerja sama dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan yang sama. Selain itu, diperlukan juga untuk terus mengasah kemampuan demi kebaikan terlebih mencapai tujuan yang sama sesuai dengan *sharpen the saw* (Covey, 1989).

Kepala sekolah sebagai pihak berwenang dalam proses pengambilan keputusan di sekolah harus memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam mengelola isu ataupun permasalahan yang muncul sebelum menentukan keputusan. Seorang pemimpin yang efektif adalah memiliki hasrat atau kemauan yang kuat sebagai pendorong yang lebih besar dari pada diri mereka sendiri (Nurachadjat,dkk, 2006). Sekolah merupakan area publik yang bersifat heterogen. Di dalamnya terdapat banyak perbedaan, baik perbedaan paham maupun pola pikir. Bahkan terkadang tuntutan orang tua siswa yang tinggi dan terlihat lebih mempengaruhi segala keputusan yang ada di sekolah. Seorang kepala sekolah yang cakap dan memiliki kemampuan manajerial yang handal, lebih mampu

bersikap bijaksana dalam memandang isu dan permasalahan yang ada di sekelilingnya. Tidak jarang setiap keputusannya harus memperhatikan kepentingan sekolah, guru sebagai bawahannya, sehingga tidak menimbulkan dampak yang buruk bagi hubungan sekolah dan orang tua siswa sebagai rekanan sekolah atau dengan kata lain setiap keputusan atau kebijakan yang diambil hendaknya demi kebaikan bersama. Kepala sekolah yang baik akan berfokus pada kebaikan masing-masing pihak yang terkait dengan sekolah. Selain itu, dalam penyampaian informasi kepada para guru hendaknya menggunakan cara-cara yang bijak yang tidak menyakiti perasaan para guru yang bisa mempengaruhi keadaan emosi bahkan berdampak pada kinerja guru dalam proses belajar mengajar.

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan ditemukan adanya perbedaan kebiasaan berkaitan dengan ketepatan waktu kehadiran para guru ketika awal dan akhir bulan, dimana pada awal bulan semangat kerja yang cukup tinggi sehingga para guru datang tepat waktu karena ditunjang setelah mendapat gaji bulanan sedangkan menjelang akhir bulan semangat kerja mulai menurun. Selain itu, cara penyampaian informasi dari kepala sekolah pada saat *morning briefing* kepada para guru sekalipun informasi yang tidak baik berdampak pada rasa emosi atau *mood* bagi para guru dalam proses belajar mengajar khususnya pada hari tersebut. Upaya kepala sekolah melalui efektifitas kepemimpinannya dalam meningkatkan kepuasan para guru guna terwujudnya kinerja para guru yang baik dalam menciptakan proses belajar mengajar yang kondusif adalah saling berkaitan erat. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti

tertarik untuk mengetahui hubungan antara tingkat efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap kinerja para guru dalam menciptakan proses belajar mengajar yang kondusif.

1.2. Perumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di Surabaya *Grammar School*?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di Surabaya *Grammar School*?
3. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di Surabaya *Grammar School*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai referensi dengan penelitian sejenis atau lebih lanjut khususnya dengan pembahasan mengenai pengaruh antara kepuasan terhadap kinerja guru dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk membantu bagi sekolah dalam upayanya untuk peningkatan kinerja guru ditinjau dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan guru, bagi seorang guru dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerja melalui kerja sama dengan kepala sekolah, bagi kepala sekolah supaya dapat termotivasi untuk mengembangkan kemampuan dalam memimpin sekolah sehingga dapat memberi dampak positif bagi perkembangan kinerja guru.