

**PERSEPSI GURU TENTANG KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,  
MOTIVASI BERPRESTASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KEDISIPLINAN GURU SD DI KECAMATAN GENUK  
KOTA SEMARANG**

**TESIS**

Diajukan Kepada  
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan  
Universitas Muhammadiyah Surakarta untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Magister Pendidikan



Oleh :

**DARSINO**

**Q100080072**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2010**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sebagai sebuah profesi, guru dituntut bekerja secara profesional. Hal ini sesuai dengan undang-undang guru dan dosen. Guru dituntut bekerja sesuai dengan kapasitas dan kemampuan profesional (UU. No. 20 Tahun 2005). Hal ini menuntut kemampuan yang lebih dari guru, karena kerja mendidik merupakan suatu pekerjaan yang berat dan sulit, sehingga diperlukan upaya dari sekolah untuk membangkitkan kedisiplinan terhadap pekerjaannya, sehingga akan tercapai kerja yang maksimal.

Peningkatan mutu pendidikan dewasa ini merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditunda-tunda lagi. Keberhasilan pembangunan suatu bangsa ditentukan terutama oleh keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas. Pengalaman pembangunan di Negara-negara Asia seperti Jepang dan Taiwan merupakan bukti yang sangat meyakinkan tentang sumber daya manusia dalam konteks pembangunan.

Pembangunan nasional di bidang pendidikan adalah upaya demi mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang memungkinkan warganya mengembangkan diri sebagai manusia Indonesia seutuhnya.

Pendidikan Nasional juga harus menumbuhkan jiwa patriotik dan mempertebal rasa cinta tanah air, meningkatkan semangat kebangsaan dan kesetiakawanan sosial kesadaran pada sejarah bangsa, dan sikap menghargai jasa para pahlawan, serta berorientasi pada masa depan. Iklim belajar mengajar harus mampu menumbuhkan rasa percaya diri, dan budaya belajar di kalangan masyarakat perlu dikembangkan agar tumbuh sikap dan perilaku yang kreatif, inovatif, dan berkeinginan untuk maju.

Sejalan dengan tujuan pendidikan nasional Departemen Pendidikan dan Kebudayaan telah menetapkan empat strategi dasar kebijakan pembangunan sektor pendidikan dan kebudayaan.

1. Peningkatan pemerataan dan perluasan kesempatan belajar dalam rangka pelaksanaan Gerakan Wajib Belajar 9 tahun.
2. Peningkatan mutu proses dan hasil pendidikan.
3. Peningkatan relevansi pendidikan dengan kebutuhan pembangunan dan kebutuhan peserta didik.
4. Peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan pendidikan.

Namun, strategi tersebut nampaknya belum semuanya terealisasi. Hal tersebut nampak pada masih rendahnya tingkat kedisiplinan guru, minimnya pemberdayaan guru sebagai penegak pendidikan di sekolah. Meskipun demikian dalam kenyataannya bahwa masih banyak bentuk penyelewengan atau pelanggaran disiplin yang terjadi. Pada umumnya pelanggaran disiplin yang terjadi berhubungan dengan tidak masuk kerja, sering meninggalkan

kantor pada jam kerja untuk kepentingan pribadi, maupun pulang kantor sebelum jam kerja usai.

Disiplin juga dipengaruhi oleh hubungan kerja yang baik dengan sesama pegawai sehingga setiap pegawai akan merasa senang dan tenang dalam melaksanakan tugas di kantor. Untuk dapat menjalankan tugas dengan baik diperlukan pegawai yang mempunyai jiwa pengabdian dan disiplin yang tinggi. Disiplin pegawai akan dapat dicapai melalui adanya jaminan hukum berupa undang-undang dan peraturan, adanya kerja sama yang baik, serta kemampuan pimpinan untuk memberikan motivasi terhadap bawahannya.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi disiplin seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya adalah motivasi pegawai itu sendiri. Menurut Maslow (Hamsah, 2006: 41) menyatakan bahwa seseorang akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik jika kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri telah dapat terpenuhi. Profesionalitas dan proporsional dalam pengajaran jelas merupakan tantangan dan sekaligus merupakan ancaman yang sangat serius bagi dunia pendidikan, khususnya pendidikan dasar, jika tidak diimbangi dengan motivasi dari para guru dan disiplin kerja yang baik.

Sekolah dasar adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan dasar yang mengutamakan perluasan pengetahuan.

Pendidikan di Sekolah Dasar bertujuan.

1. Meningkatkan pengetahuan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dan untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian.
2. Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya, dan alam sekitar.

Dalam rangka merealisasikan tujuan pendidikan telah dilakukan berbagai upaya.

1. Perbaikan kurikulum sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan guru dalam kegiatan KKG, pelatihan manajemen pendidikan bagi kepala sekolah, dan pelatihan tenaga administrasi.
3. Pengadaan sarana prasarana secara terus menerus dan berkesinambungan untuk menunjang kelancaran proses belajar mengajar di sekolah.

Untuk meningkatkan pengetahuan siswa agar dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, dalam hal ini adalah sekolah menengah tingkat pertama, upaya tersebut harus diimbangi dengan pengelolaan proses belajar mengajar yang baik, dukungan pelayanan administrasi yang baik dan memadai, serta rasa tanggung jawab dari semua pihak yang terkait dalam pendidikan di sekolah dasar.

Pengurus komite sekolah harus dilibatkan dalam kegiatan perencanaan dan pelaksanaan program nonakademis agar mengetahui dan menyadari betapa penting peran dan partisipasi orang tua dalam usaha pengembangan sekolah demi peningkatan kualitas pendidikan. Dengan menyadari hal ini pengurus komite sekolah akan meningkatkan aktivitasnya dalam berkomunikasi dengan sekolah dan orang tua siswa untuk memonitor pelaksanaan program dan penyempurnaan program sesuai dengan tuntutan perkembangan kemajuan di bidang pendidikan, serta menggali dana sumbangan dari orang tua siswa guna merealisasikan program-program yang telah disepakati bersama.

Peranan guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan sangat dominan. Guru harus mampu menyusun dan menyajikan program dengan baik, serta mampu membangkitkan motivasi siswa untuk rajin belajar dengan tertib, teratur, dan terarah. Guru sepatutnya diberi pelayanan yang baik, fasilitas yang cukup, kesejahteraan yang baik, dan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan profesionalitasnya. Terselenggaranya proses pelajaran yang baik, tertib, dan lancar memerlukan tenaga administrasi yang mampu melaksanakan tugas dengan baik, disiplin, dan bertanggung jawab. Tenaga administrasi dan tenaga yang lain perlu diperhatikan agar motivasi bekerjanya makin meningkat, sehingga mampu memberi pelayanan administrasi yang baik.

Untuk terlaksananya proses belajar mengajar dan pelayanan administrasi yang baik diperlukan figur kepala sekolah yang berwibawa, jujur,

antusias, memiliki pengetahuan yang luas, dan berwawasan ke depan. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat memotivasi guru dan karyawan untuk bekerja dengan baik dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, sehingga akan menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik juga dapat meningkatkan kepercayaan orang tua dan masyarakat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan partisipasinya terhadap usaha pengembangan sekolah, baik yang berupa pembangunan sarana penunjang, pembangunan lingkungan yang bersih dan rindang, maupun kelengkapan alat-alat yang dibutuhkan.

Tuntutan globalisasi dan semakin majunya teknologi pendidikan, serta semakin tingginya tingkat persaingan lulusan sekolah dasar untuk meneruskan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi terutama ke sekolah-sekolah favorit, menuntut kepada para pelajar untuk bekerja secara lebih profesional dengan berlandaskan kepada disiplin kerja yang tinggi.

Untuk mendisiplinkan guru diperlukan sosok seorang pemimpin (kepala sekolah) yang baik. Kepala Sekolah tidak saja dituntut menguasai bidangnya (*professional knowledge*) namun yang lebih penting yaitu perlu mempunyai 'karakter' yang unggul. Karakter unggul merupakan perwujudan adanya keharmonisan antara pikiran (*thought*), kata (*words*), dan perbuatan (*deeds*). Untuk itu seorang kepala sekolah yang baik bukan hanya mengandalkan kekuatan pikiran dan kata-kata saja, tapi yang lebih penting adalah melakukan tindakan yang nyata tentang segala sesuatu yang dipikirkan

dan diucapkannya. Selain itu, kepala sekolah juga harus pandai mengkomunikasikan apa yang diinginkan untuk dilaksanakan oleh para anggotanya. Karena kejelasan apa yang diinginkan seorang kepala sekolah perlu mendapat dukungan seluruh anggota organisasi dalam hal ini adalah guru. Pada sisi komunikasi, yang lebih penting adalah kemampuan untuk mendengarkan (*listening skill*), selain kemampuan untuk membaca (*reading skill*), dan kemampuan untuk menuliskan (*writing skill*). Kemampuan mengekspresikan secara lisan, bukan hanya masalah bagaimana mempermainkan atau memperindah kata-kata, tetapi yang lebih penting justru bagaimana dengan kata-kata itu bisa membangun rasa percaya diri. Bahkan lebih jauh lagi, seorang pemimpin (kepala sekolah) dapat dikatakan dipercaya, apabila kata-kata, pikiran, dan perbuatan ada dalam keharmonisan.

Sangatlah beralasan, apabila akan mendisiplinkan seorang guru di sekolah, maka perencanaan dan implementasi sukses kepemimpinan kepala sekolah harus mendapat porsi dari seluruh aset sumber daya manusia yang ada di sekolah. Kegagalan seorang kepala sekolah dalam menggerakkan sumber daya manusia yang ada di sekolah, tidak menutup kemungkinan dapat menyebabkan kegagalan di semua lini dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Keberhasilan suatu organisasi dapat menciptakan kesatuan diantara orang-orang dalam organisasi, dan antara organisasi dengan para anggotanya. Semangat kesatuan, keserasian tujuan, kepentingan bersama, dan tindakan akan merupakan ciri khas organisasi yang sangat berhasil. Orang atau individu



merasa bahwa organisasi atau lembaga tersebut memilikinya, dan dia adalah bagian yang saling tergantung dari keseluruhan, dan menciptakan rasa kepentingan timbal balik yang makin meningkat antar setiap anggota organisasi.

Semangat dan kesadaran para anggota di dalam mencapai tujuan bersama, bergantung pada tingkat kedisiplinan anggota didalam menegakan aturan dan ketentuan yang telah disepakati bersama. Kedisiplinan ini bisa ditegakkan bergantung pada beberapa faktor, baik faktor yang berasal dari dalam diri anggota itu sendiri, maupun faktor yang berasal dari luar anggota. Faktor yang berasal dari luar anggota, antara lain adalah kepemimpinan kepala sekolah, dan kompensasinya. Salah satu faktor yang berasal dari dalam anggota, adalah adanya motivasi berprestasi dari para guru itu sendiri.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka penelitian ini akan mengungkapkan sejauh mana persepsi guru tentang kepemimpinan seorang kepala sekolah, motivasi berprestasi, dan kompensasi akan berpengaruh terhadap kedisiplinan guru sekolah dasar. Hal tersebut menarik untuk diteliti, sebab dengan mengetahui kepemimpinan seorang kepala sekolah, akan diketahui pula sejauh mana kepemimpinan tersebut akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan para gurunya. Demikian pula dengan mengetahui tingkat motivasi diri untuk berprestasi akan diketahui pula sejauh mana motivasi ini akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan para guru sekolah dasar, serta bagaimana kompensasi yang diterima oleh guru dari kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kedisiplinannya sebagai guru.

Hal ini penting untuk diteliti, sebagai bahan penentuan kebijakan, baik bagi para kepala sekolah, para guru, maupun para penentuan kebijakan lain (Kepala Dinas, Kepala Bidang Pendidikan TK-SD, maupun Kepala UPTD Pendidikan di kecamatan), khususnya dalam rangka upaya peningkatan mutu pendidikan dasar. Sebab kedisiplinan guru sedikit banyak akan berpengaruh terhadap mutu sekolah tersebut.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat diidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kedisiplinan guru. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi kedisiplinan guru, antara lain adalah sebagai berikut:

### 1. Kesejahteraan guru

Dengan kesejahteraan yang cukup (gaji maupun pendapatan lain), maka guru akan berkonsentrasi terhadap tugas dan tanggungjawabnya dengan penuh disiplin.

### 2. Kesadaran bahwa guru adalah abdi negara dan abdi masyarakat

Sebagai pegawai negeri yang digaji oleh negara, maka guru akan mengabdikan dirinya dengan penuh disiplin kepada negara dan masyarakat.

3. Pendidikan, pemahaman, dan pengalaman guru.

Makin tinggi tingkat pendidikan, pemahaman, dan pengalaman sebagai guru, maka para guru akan menjalankan tugas dan kewajibannya dengan penuh disiplin.

4. Lingkungan dan suasana kerja

Dengan lingkungan dan suasana kerja yang menyenangkan, guru akan merasa betah untuk melaksanakan tugasnya. Dengan merasa betah, maka kedisiplinan kerja akan lebih mudah tumbuh.

5. Kepemimpinan kepala sekolah

Kepala sekolah adalah sosok panutan yang mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat, membimbing, mengarahkan, memberi kepercayaan, dan keyakinan kepada para guru. Sehingga, kedisiplinan bisa tumbuh bukan karena terpaksa, namun karena kesadaran.

6. Motivasi berprestasi dari para guru

Untuk memenuhi keinginannya untuk berprestasi, guru dituntut untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh disiplin. Dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi, maka diharapkan akan mampu meraih prestasi yang hendak dicapai.

7. Kompensasi berupa penghargaan (*reward*) maupun sanksi/hukuman (*punishment*)

Dengan adanya penghargaan (*reward*) dari kepala sekolah kepada guru yang disiplin, ataupun sanksi/hukuman (*punishment*) yang dijatuhkan oleh

kepala sekolah terhadap para guru yang melanggar aturan, akan menumbuhkan semangat guru untuk menjunjung tinggi kedisiplinan.

### **C. Pembatasan masalah**

Dari latar belakang masalah dan identifikasi masalah tersebut, maka pada penelitian ini hanya akan membatasi masalah yang berfokus pada masalah kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari persepsi guru, motivasi berprestasi dari para guru, dan kompensasi yang diterima dari kepala sekolah, pengaruhnya terhadap kedisiplinan para guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Pembatasan masalah tersebut dilandasi oleh beberapa pemikiran, antara lain:

1. Menyangkut masalah kesejahteraan guru (pemberian gaji maupun pendapatan lain) dari para guru, besarnya adalah relatif sama dan sudah terstruktur, sesuai dengan ketentuan dan aturan yang sudah ada.
2. Kesadaran yang dimiliki oleh para guru bahwa dirinya adalah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, sudah cukup tinggi. Wajar apabila guru senantiasa berupaya untuk meningkatkan kedisiplinan dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.
3. Dilihat berdasarkan tingkat pendidikan, pemahaman, dan pengalaman guru di wilayah penelitian juga hampir merata, meskipun karakteristik usianya berbeda. Hal ini dikarenakan sudah semakin tingginya tingkat kesadaran guru untuk melanjutkan studi, dan adanya dukungan yang baik dari instansi dengan memberikan kemudahan bagi para guru yang ingin melanjutkan studi, serta dukungan kondisi demografi di Kota Semarang yang memiliki

banyak perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan lanjutan bagi para guru sekolah dasar, dan

4. Berdasarkan kondisi lingkungan dan suasana kerja, baik lingkungan fisik maupun nonfisik, juga hampir sama, karena objek yang diteliti adalah tiga masalah pokok sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kedisiplinan guru sekolah dasar, yakni faktor kepemimpinan kepala sekolah, motivasi sekolah dasar negeri yang difasilitasi pemerintah. Meskipun terdapat beberapa perbedaan, namun perbedaan tersebut tidak terlalu signifikan antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lain.

Berdasarkan pemikiran itulah, maka penelitian ini membatasi diri pada berprestasi, dan kompensasi.

#### **D. Perumusan Masalah**

Ada empat masalah yang perlu dibahas dalam tesis ini.

1. Adakah kontribusi positif dan signifikan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kedisiplinan guru SD di Kecamatan Genuk Kota Semarang?
2. Adakah kontribusi positif dan signifikan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah, terhadap kedisiplinan guru SD di Kecamatan Genuk Kota Semarang?

3. Adakah kontribusi positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kedisiplinan guru SD di Kecamatan Genuk Kota Semarang?
4. Adakah kontribusi positif dan signifikan kompensasi terhadap kedisiplinan guru SD di Kecamatan Genuk Kota Semarang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Ada empat tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini.

1. Mengetahui besarnya kontribusi persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kedisiplinan guru SD di Kecamatan Genuk Kota Semarang.
2. Mengetahui besarnya kontribusi persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap kedisiplinan guru SD di Kecamatan Genuk Kota Semarang.
3. Mengetahui besarnya kontribusi motivasi berprestasi terhadap kedisiplinan guru SD di Kecamatan Genuk Kota Semarang.
4. Mengetahui besarnya kontribusi kompensasi terhadap kedisiplinan guru SD di Kecamatan Genuk Kota Semarang.

## **F. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat teoritis

Bagi pengembangan ilmu, sebagai sumbangan pemikiran bagi para ilmuwan dalam mengembangkan ilmu, khususnya ilmu tentang manajemen pendidikan.

### 2. Manfaat praktis

1. Bagi para guru, sebagai landasan untuk menentukan langkah penyempurnaan diri, dalam rangka membantu kepala sekolah mengelola pendidikan dasar.

2. Bagi para kepala sekolah, sebagai pedoman untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang akan dipergunakan di unit kerjanya dalam rangka mengoptimalkan fungsi, peran, tugas, dan tanggungjawab para guru, dan

3. Bagi para penentu kebijakan (Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Bidang Pendidikan TK-SD, Kepala UPTD Pendidikan di Kecamatan) dapat dipergunakan sebagai acuan untuk peningkatan mutu pendidikan dasar.