

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kerja guru merupakan kumpulan dari berbagai tugas untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepuasan dalam menjalankan tugas merupakan aspek penting bagi kinerja atau produktivitas guru itu sendiri. Hal ini disebabkan sebagian besar waktu guru digunakan untuk bekerja. Pada umumnya pekerjaan guru dibagi dua yakni pekerjaan berhubungan dengan tugas-tugas mengajar, mendidik dan tugas-tugas kemasyarakatan (sosial). Di lingkungan sekolah, guru mengemban tugas sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar, guru memberikan pengetahuan (*kognitif*), sikap dan nilai (*afektif*), dan keterampilan (*psikomotorik*). Oleh karena itu, guru memiliki tugas dan tanggung jawab moral yang besar terhadap keberhasilan siswa, namun demikian guru bukanlah satu-satunya faktor penunjang keberhasilan siswa.

Berdasarkan paradigma pengelolaan pendidikan berbasis sekolah (MBS), seluruh komponen sekolah dituntut untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pemakai sekolah seperti siswa, orang tua, dan masyarakat. Salah satu faktor yang menunjang guru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya yaitu kepuasan kerja. Artinya jika guru puas terhadap perlakuan organisasi (sekolah) maka mereka akan bekerja penuh semangat dan bertanggung jawab.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi produktivitas kerja. Suatu gejala yang dapat membuat rusaknya kondisi organisasi sekolah adalah rendahnya kepuasan kerja guru

dimana timbul gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indisipliner guru dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi tentunya berhubungan dengan hasil positif, yang tentunya sangat diharapkan oleh seluruh komponen sekolah. Kepuasan terhadap produktivitas kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif dan pemberdayaan sumberdaya manusianya telah berjalan secara baik. Kepuasan produktivitas kerja yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara harapan guru dengan imbalan dan perlakuan yang disediakan oleh organisasi.

Meningkatkan kepuasan kerja bagi guru merupakan hal yang sangat penting, karena menyangkut masalah produktivitas kerja guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan kepada siswa. Ada beberapa alasan mengapa kepuasan produktivitas kerja guru dalam tugasnya sebagai pendidik perlu untuk dikaji lebih lanjut. Pertama : Guru memainkan peranan yang begitu besar di dalam sebuah sekolah. Tugas mereka bukan hanya sekedar memberikan pelajaran seperti yang terkandung di dalam garis besar pengajaran dalam kurikulum formal, malah meliputi seluruh aspek kehidupan yang lain mungkin tidak tercantum dalam mata pelajaran secara nyata, tetapi meliputi pelajaran-pelajaran yang terkandung dalam kurikulum yang tersembunyi dalam sistem pendidikan di sebuah negara. Kemajuan suatu bangsa punya kaitan erat dengan pendidikan. Pendidikan di sini bukan sekedar sebagai media (perantara) dalam menyampaikan kebudayaan dari generasi ke generasi, melainkan suatu proses yang diharapkan akan dapat mengubah dan

mengembangkan kehidupan berbangsa yang baik. Bagi suatu bangsa yang sedang membangun terlebih-lebih bagi keberlangsungan hidup bangsa di tengah-tengah lintasan perjalanan zaman dengan teknologi yang kian canggih. Semakin akurat para guru melaksanakan fungsinya, semakin terjamin, tercipta, dan terbinanya kesiapan dan keandalan sebagai manusia pembangunan. Oleh karena itu peningkatan kepuasan kerja yang diperoleh para guru akan mendorong guru untuk melaksanakan fungsinya sebaik mungkin.

Kedua : adanya fenomena mengenai penurunan kinerja guru, hal ini dapat terlihat dari guru yang mangkir dari tugas, guru yang mengajar saja tapi fungsi mendidiknya berkurang. Sebagaimana menurut Mudasir (2011: 23) menyatakan akhir-akhir ini jumlah tenaga guru semakin sedikit, sebaliknya jumlah pengajar terus membengkak. Demikian menurut Makawimbang (2011: 31) mengatakan Indonesia saat ini minus tenaga guru, yang banyak adalah tenaga pengajar. Dia bekerja per jam, dan setiap jam minta bayaran. Selanjutnya, Guru menurut Rivai dan Murni (2009: 56) lebih dari sekedar pengajar. Guru merupakan pusat teladan dan panutan. Guru punya pengaruh terhadap siswanya. Apa yang dilontarkan di atas bisa disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja guru sehingga guru tidak lagi menghayati peranannya sebagai seorang pendidik.

Ketiga : Peningkatkan mutu pendidikan secara formal aspek guru mempunyai peranan penting dalam mewujudkannya, disamping aspek lainnya seperti sarana dan prasarana, kurikulum, siswa, manajemen, dan pengadaan buku. Dimana menurut Djamarah dan Zain (2006: 1) guru merupakan kunci keberhasilan pendidikan, sebab inti dari kegiatan pendidikan adalah belajar mengajar yang memerlukan peran dari guru didalamnya. Dengan demikian

jelaslah bahwa keberhasilan pendidikan yang terutama adalah faktor guru sebagai tenaga pendidikan yang profesional. Salah satu hal yang patut dipertimbangkan adalah bagaimana upaya untuk meningkatkan kualitas guru adalah dengan cara meningkatkan kepuasan kerjanya, sebab jika kepuasan terhadap kinerja guru meningkat maka guru akan berusaha untuk meningkatkan mutu pengajarannya.

Berdasarkan alasan di atas, jelas bahwa kepuasan produktivitas kerja guru menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan sekolah. Sebab, produktivitas kerja guru adalah perbandingan antara hasil kerja guru yang dicapai dengan target yang sudah ditentukan. Sedangkan kepuasan produktivitas kerja guru sebagai keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang atau dengan kata lain, kepuasan produktivitas kerja guru adalah perasaan guru terhadap hasil pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Artinya, kepuasan produktivitas kerja guru merupakan hasil interaksi antara perasaan senang dan tidak senang terhadap hasil pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Burhanuddin (2009: 4) setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang dianut pada dirinya dan target yang ditetapkan.

Kepuasan produktivitas kerja guru yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan, tentunya memiliki dampak yang sangat besar terhadap keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Sebab guru yang baik akan berusaha untuk melakukan kerja yang terbaik bagi terwujudnya tujuan pendidikan. Guru yang baik akan memiliki rasa kepedulian, kecintaan dan terus berupaya meningkatkan kerja dan kepuasan produktivitas mengajarnya. Makawimbang (2011: 99) menyatakan bahwa peran guru adalah menyelenggarakan proses

belajar mengajar, yaitu membantu dan memfasilitasi peserta didik agar mengalami dan melaksanakan proses belajar mengajar yang berkualitas. Menghasilkan output pengajaran yang berkualitas akan berdampak pada meningkatnya kepuasan batin atau diri guru terhadap kerja yang selama ini ia lakukan. Sergiovanni dalam Sagala (2007: 183) sekolah yang efektif dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang secara eksplisit muncul sebagai performansi dan kinerja guru dalam bentuk kehadiran, kesehatan fisik dan kesehatan mental serta keyajinan yang kuat akan tujuan. Oleh karena itu, faktor penentu produktivitas kerja sumber daya manusia di sekolah adalah bagaimana mengukur kepuasan terhadap hasil kerjanya.

Berkaitan itu, agar sekolah dapat mencapai kinerja yang diharapkan, tentunya sekolah memerlukan guru yang memiliki jiwa dan etos kerja yang tinggi dalam melaksanakan berbagai tugas pendidikan dan pengajaran di sekolah. Apapun bentuk dan kegiatan suatu sekolah, guru selalu memainkan peranan yang penting di dalamnya. Sebab, jika produktivitas kerja seorang guru menurun, tentunya akan berdampak terhadap proses dan hasil pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Pentingnya produktivitas mengajar guru juga disampaikan oleh Mudasir (2011: 16) menyatakan di sekolah, guru melaksanakan dua kegiatan pokok, yakni mengajar dan mengelola kelas. Kegiatan mengajar pada hakikatnya proses mengatur, mengorganisasikan lingkungan yang ada di sekitar siswa. Selanjutnya mengelola siswa tidak hanya mengatur kelas, fasilitas dan aktivitas siswa. Kegiatan pengelolaan kelas dimaksud untuk menciptakan dan mempertahankan suasana kelas maupun kondisi kelas. Oleh karena itu, penurunan terhadap produktivitas kerja guru dalam mengelola pendidikan di kelas maupun di luar kelas akan berakibat pada mandegnya proses belajar mengajar dan pencapaian

tujuan pengajaran secara efektif. Demikian menurut Sinungan (2009 : 16) menyatakan produktivitas kerja karyawan yang menurun bila tidak di atasi dengan baik maka out organisasi tersebut akan cenderung mengalami penurunan yang signifikan.

Berkaitan dengan uraian di atas, berdasarkan hasil pengamatan peneliti dan data di sekolah SMP Negeri se-Gugus 01 Medan, diketahui bahwa selama periode waktu tahun pelajaran mulai 2007//2008 – 2011//2012 kinerja sekolah SMP Negeri 1 dan SMP yang termasuk dalam gugus sekolah belum pernah meraih predikat sekolah dengan prestasi terbaik. Selanjutnya, berdasarkan data Dinas Pendidikan Kota Medan, ketercapaian keberhasilan pada evaluasi belajar secara nasional (UN) untuk tahun 2012 ini, rata-rata prestasi yang diraih masih sangat sejauh dari harapan. Dari empat bidang studi yang di ujikan, hanya bidang studi Matematika yang mencapai rata-rata 8.99 dalam kategori baik. Sedangkan yang lainnya masih dalam kategori cukup.

Jika dicermati hasil tersebut di atas, tentunya apa yang diharapkan terhadap proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah tentunya ini belum memuaskan. Baik bagi pihak sekolah, siswa, orang tua siswa maupun masyarakat dan pemerintah. Hasil belajar siswa yang rendah, implikasinya tentu pada tingkat kepuasan yang rendah. Untuk menghasilkan out put dari proses pembelajaran maka perlu diimbangi dengan tingkat produktivitas kerja komponen sekolah yang tinggi dalam mengembangkan seluruh potensi sumberdaya sekolah melalui pelayanan bimbingan dan pelatihan kepada siswa secara intensif, penambahan waktu belajar dan penguatan terhadap remedial bagi siswa yang belum tuntas belajar, melakukan evaluasi dan refleksi terhadap hasil yang telah dicapai dengan

malakukan review ulang program kerja yang telah dilaksanakan dengan melibatkan seluruh personel sekolah.

Menurut pengamatan peneliti salah satu faktor rendahnya kepuasan produktivitas kerja guru disebabkan pemberdayaan guru belum dilakukan secara maksimal. Praktik yang dijalankan oleh praktik kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung bersifat subyektif dan otoriter kepada guru-guru dalam pengambilan kebijakan tentang strategi peningkatan mutu sekolah dan karier. Manajemen berbasis sekolah (MBS) yang seyogyanya menerapkan manajemen partisipasi aktualisasi dilapangan masih jauh dari kenyataan. Keterlibatan seluruh guru dalam pengambilan kebijakan dan rencana kerja sekolah relatif sangat rendah. Seperti keterlibatan guru secara langsung dalam penyusunan dan pengalokasian belanja sekolah serta pemanfaatan dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) dalam rencana kerja tahunan sekolah masih jauh dari harapan guru. Sehingga program-program kerja sekolah dan praktik kerjanya dilapangan selalu bertentangan dan tidak sesuai dengan harapan maupun diinginkan kebutuhan guru dilapangan. Guru sebagai pelaksana kegiatan sekolah, maka guru tentunya yang banyak mengerti tentang kebutuhan sekolah dan siswanya. Pengelolaan belajar, kelas, kesiswaan, penilaian dan hasil belajar siswa dan lain sebagainya seluruhnya berada di manajemen guru. Oleh karena itu, peranan guru dalam pengelolaan sekolah baik itu pembiayaan, penyelenggaraan, pengadaan dan pengembangan sekolah tidak terlepas dari peran serta, tanggungjawab dan keterlibatan guru di dalamnya.

Disamping itu, adanya fenomena praktik kolusi penentuan jabatan di sekolah oleh pihak-pihak yang berwenang dalam pengambilan kebijakan yang

tidak akuntabilitas, menyebabkan matinya semangat guru dan kepuasan kerjanya. Guru yang selama pengabdianya memiliki prestasi terbaik di sekolah belum tentu menjadi jaminan terhadap pengembangan kariernya. Guru tidak lagi berharap untuk meraih jabatan terbaik dalam masa pengabdianya, namun praktik pengabdian dan kepuasan kerja guru kini hanya terlihat dari penghargaan materi yang diberikan kepadanya. Ini terlihat jelas dari begitu besarnya harapan guru agar dapat diikutsertakan program sertifikasi yang diberikan pemerintah kepada guru. Sementara produktivitas kinerja harian guru tersertifikasi belum juga menunjukkan perubahan yang signifikan dalam peningkatan mutu pendidikan.

Kondisi-kondisi tersebutlah menurut peneliti sebagai penyebab rendahnya upaya guru dalam meningkatkan kerjanya baik di sekolah maupun di lingkungan kedinasan sekolah, yang akhirnya berdampak pada motivasi kerja guru yang rendah.

Namun, berkaitan dengan hal tersebut, tentunya masih banyak factor-faktor yang lain yang dapat mempengaruhi kepuasan produktivitas kerja guru atau seseorang. Berdasarkan teori-teori kepuasan dan produktivitas, tentunya banyak factor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Siagian (2009: 3-5) komponen dasar penentu kepuasan produktivitas kerja seseorang, yakni (1) pemberdayaan SDM, (2) tugas dan pekerjaan yang menantang, (3) sistem imbalan yang efektif, (4) suasana tempat kerja yang menyenangkan, dan (5) kepastian karier. Selanjutnya, menurut Ivancevich, et al (2005: 123), Qamar dan Baloch (2011: 12) faktor yang menentukan kepuasan terhadap produktivitas kerja seseorang seperti (1) upah/gaji, (2) pekerjaan itu sendiri, (3) kesempatan promosi, (4) supervisi, (5) gaya kepemimpinan, (6) kondisi kerja, (7) keamanan kerja, (8) teman kerja, (9)



lingkungan tempat kerja, dan (10) komunikasi. Sedangkan menurut Robbin dan Judge (2007: 23) kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor (1) nilai-nilai dan sikap, (2) pemberdayaan dan keterlibatan dalam pekerjaan, (3) dukungan organisasi (4) bayaran, (5) komunikasi, (6) promosi, (7) pengawasan, (7) rekan kerja dan (8) kepribadian.

Berdasarkan factor-faktor penentu kepuasan produktivitas kerja guru yang sangat dominan menurut penulis yakni : (1) peningkatan kinerja kelas (*improving classroom performance*); (2) kepemimpinan partisipatif; dan (3) dan motivasi berprestasi

Produktivitas kerja guru pada dasarnya merupakan unjuk kerja atau hasil kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pendidik. Produktivitas guru dewasa ini menjadi begitu penting, karena kinerja dan produktivitas guru berkaitan dengan mutu *output* pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan di sekolah. Guru sebagai pekerjaan profesi, secara holistik adalah berada pada tingkatan tertinggi dalam sistem pendidikan nasional. Karena guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya memiliki otonomi yang kuat, karena mendidik dan mengajar yang baik dilapangan ialah yang menjalani.

Peranan guru sebagai manager dalam kegiatan belajar mengajar di kelas diakui sebagai salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan prestasi belajar siswa. Untuk menciptakan pembelajaran yang efektif, adalah bagaimana guru dapat meningkatkan kinerjanya di dalam kelas. Kinerja kelas adalah suatu proses pada bagaimana guru melaksanakan manajemen di dalam kelas meliputi perencanaan, proses pembelajaran, dan evaluasi. Mudasir (2011: 17) mengatakan

penciptaan kinerja kelas dalam suasana belajar dan kelas yang kondusif guna menunjang proses belajar mengajar yang maksimal menuntut kemampuan guru untuk mengetahui, memilih, memahami dan menerapkan pendekatan yang dinilai efektif menciptakan suasana belajar dan kelas yang nyaman dan kondusif dalam menunjang pembelajaran yang optimal. Ketepatan tindakan dan strategi pengelolaan pembelajaran dan kelas dapat dilakukan apabila cara guru dalam mengelola didasari kerangka acuan pendekatan pengelolaan kelas. Dimana menurut Djamarah dan Zain (2006: 34) bahwa peranan guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai (1) demonstrator, (2) pengelola kelas, (3) mediator dan fasilitator, serta (4) evaluator.

Menurut Mudasir (2012: 50) guru dapat dikatakan telah meningkat kepuasan kinerjanya jika guru telah mampu melaksanakan strategi-trategi pembelajaran, diantaranya yakni : (1) membuat dan mendesain pembelajaran, (2) membangun kerjasama dalam pembelajarn, (3) pemberian motivasi belajar siswa, (4) menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif, (4) meningkatkan disiplin belajar siswa, dan (5) melaksanakan evalusai belajar mengajar yang efektif. Guru masih dianggap sebagai kunci bagi keberhasilan pendidikan di Indonesia. Ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan World Bank (2009: 2) dari 29 negara berkembang dan maju menemukan bahwa di antara berbagai masukan (*input*) yang menentukan mutu pendidikan, lebih dari sepertiganya ditentukan oleh guru. Sejalan dengan itu, Suharsaputra (2010: 34) dalam penelitiannya menyimpulkan kepuasan guru merupakan faktor penentu bagi mutu pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas *out put* (lulusan) pendidikan setelah menyelesaikan sekolah. Artinya, kepuasan terhadap peran dan fungsi guru sangat

strategis dalam proses pendidikan di sekolah. Dimana menurut Sagala (2007: 123) dalam tataran mikro teknis, guru sebagai tenaga pendidik merupakan pemimpin pendidikan, karena ia berhubungan langsung dalam proses pembelajaran di kelas, dan peran kepemimpinan tersebut akan tercermin dari bagaimana guru menjalankan peran dan tugasnya.

Dengan demikian, kepuasan kinerja guru merupakan bentuk penilaian tersendiri untuk mengukur tingkat keberhasilan yang dicapai guru tersebut dalam menjalankan program kerjanya, yang mengacu pada proses dan produk yang diinginkan serta situasi kegiatan sekolah itu diselenggarakan. Dimana menurut Sedarmayanti (1995: 34) bahwa kepuasan terhadap tampilan kerja guru tersebut akan terlihat pada kepuasannya, yakni (1) kualitas hasil kerja, (2) ketepatan waktu, (3) tingkat inisiatif, (4) kecakapan, dan (5) komunikasi yang baik. Menurut Usman (2009: 65) tampilan atau kinerja guru dapat terlihat dari : (1) kualitas pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran; (2) kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi; (3) supervisi yang diperlukan, meliputi : sasaran, arahan, dan perbaikan; (4) kehadiran, meliputi : regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu; (5) konservasi, meliputi : efisiensi. Sedangkan menurut Sagala (2007:45) hasil kerja guru dapat diukur melalui : (1) manajemen dan pemahaman kurikulum, (2) proses belajar mengajar yang efektif, (3) profesionalisme, (4) standarisasi pengajaran dan evaluasi belajar yang terukur. Selanjutnya Makmum (2000: 121) secara spesifik penilaian kinerja guru dapat diukur melalui : (1) pengorganisasian mata pelajaran yang baik, (2) komunikasi yang efektif dalam pembelajaran dan manajemen sekolah, (3) pengetahuan dan keterampilan terhadap mata pelajaran dan

pengajaran, (4) sikap positif terhadap peserta didik, (5) pendekatan yang fleksibel terhadap pembelajaran, dan (6) evaluasi atau penilaian hasil belajar.

Meskipun demikian, produktivitas kerja guru dilapangan dewasa ini masih memiliki banyak permasalahan. Rivai dan Murni (2009) mengatakan bahwa masih terdapat permasalahan dalam pengelolaan dan efisiensi pendidikan, yang dikelompokkan berdasarkan tiga hal, yakni : (1) kinerja dan kesejahteraan guru belum optimal, (2) proses pembelajaran yang konvensional, (3) jumlah dan mutu buku masih belum memadai. Selanjutnya Diknas (2006: 12) memberikan catatan secara umum tentang permasalahan dan kondisi pendidikan dewasa ini, yakni : (1) proses pembelajaran selama ini masih terlalu berorientasi terhadap penguasaan teori dan hapalan dalam semua bidang studi yang menyebabkan kemampuan siswa menjadi terhambat, (2) metode pembelajaran masih berorientasi pada guru dan cenderung mengabaikan hak-hak dan kebutuhan, serta pertumbuhan dan perkembangan peserta didik, sehingga proses belajar yang PAIKEM menjadi kurang optimal, dan (3) muatan belajar yang terlalu terstruktur dan sarat beban mengakibatkan proses pembelajaran disekolah menjadi steril dengan keadaan dan perubahan lingkungan fisik dan sosial di lingkungan.

Berkaitan dengan hal di atas, yang perlu diperhatikan dalam pekerjaan guru adalah manusia bukan merupakan sebuah mesin. Guru mempunyai kehendak, angan-angan, cita-cita dan memiliki dorongan hidup tertentu. Selain itu guru mempunyai pertimbangan-pertimbangan yang menentukan sikap dan pendiriannya. Oleh karena guru merupakan profesi profesional bidang pendidikan, dikarenannya ia harus meningkatkan kinerja dan produktivitasnya dalam mengajar dan mendidik. Mengajar dan mendidik tersebut merupakan beban kerjanya.

Bahkan ada beban kerja yang dirasakan bagi seseorang guru sebagai tambahan kepada beban kerja yang langsung akibat pekerjaan sebenarnya. Samu'mur (1999: 17) suatu pekerjaan biasanya dilakukan dalam suatu lingkungan atau situasi yang berakibat beban tambahan pada jasmani dan rohani.

Selanjutnya, faktor penentu kepuasan produktivitas kerja guru yakni kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab memberikan layanan yang terbaik kepada para guru, siswa dan peserta didik serta masyarakat pengguna sekolah. Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah peran dan fungsi kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok.

Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan dan tugas-tugas para guru. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk berkerjasama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Mulyasa (2011: 19) kepala sekolah yang efektif jika ia mampu memberdayakan dan melibatkan para guru secara aktif dalam berbagai kegiatan dan kewenangan untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif. Yulk (2002 : 98) menyatakan kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberikan orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan pemimpin tersebut.

Crimmon (2007: 23) menyatakan bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan. Hal ini terutama penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada anggota tim. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Usaman (2009:123) menyatakan dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Oleh karena tugas utama yang diemban oleh kepala sekolah yakni merumuskan berbagai bentuk kebijakan yang berhubungan dengan visi, misi dan strategi pelaksanaan pendidikan yang efektif, maka pendekatan partisipatif dapat memberikan kontribusi bagi kedudukan guru dalam mengambil berbagai keputusan yang menyangkut permasalahan pembelajaran dan pemberian wewenang yang bersifat kerja sehingga kepuasan dan kinerja guru meningkat.

Sudarwan (2006), kemampuan kepala sekolah menjalankan kepemimpinan partisipatif (*participative-leadership*) menjadi persyaratan utama manajemen sekolah. Meskipun begitu, sebagai manusia biasa perilaku kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya akan beragam karena faktor-faktor kontekstual, kondisi subyek yang dipimpin, dan faktor individual kepala sekolah itu sendiri.

Berkaitan dengan kepemimpinan, Pidarta (2004: 41) berpendapat bahwa banyak guru merasa tidak puas dengan kedudukan mereka, karena mereka tidak dihargai sebagaimana mestinya sehingga mengurangi motivasi guru untuk menjalankan kegiatan mengajar. Sehubungan dengan pendapat ini maka kepala sekolah selaku pemimpin dalam organisasi sekolah perlu melibatkan komunitas sekolah secara partisipasi. Komunitas sekolah dalam hal ini khususnya guru. Dalam proses belajar mengajar, guru merupakan faktor paling penting bagi para siswa untuk menguasai pelajaran dengan baik, sedangkan kepala sekolah dituntut untuk memanfaatkan potensi yang dimiliki para guru untuk mencapai tujuan sekolah yang diinginkan. Dengan demikian kepala sekolah perlu melibatkan staf guru secara bersama-sama dalam mencapai tujuan. Karena proses belajar mengajar pada pelajaran tertentu memiliki spesifikasi tersendiri dan hal ini harus dikuasai oleh guru bidang studi tersebut. Menurut Pidarta (2004: 34), gaya kepemimpinan seseorang kepala sekolah mempengaruhi motivasi para guru dalam kegiatan mengajar.

Selanjutnya, untuk mencapai kinerja dan kepuasan yang maksimal diperlukan motivasi. Motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan dan pencapaian tujuan. Untuk menuju kepuasan produktivitas kerja yang maksimal tentunya dapat diidentifikasi dari motivasi seseorang dalam menggeluti

suatu pekerjaan dan melakukan pekerjaan, dari tingkat motivasi dapat diketahui hasil pekerjaan seseorang dan bagaimana upaya mendongkrak produktivitasnya. Guru yang termotivasi akan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara benar dan sungguh-sungguh. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 121) hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah tugas atau pekerjaan atau dalam artian bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh motivasi perilaku termotivasi.

Hasil kajian teori kebutuhan McClelland (dalam Robbins dan Judge, 2007: 141) mengasumsikan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal dengan baik atau kebutuhan pencapaian (*nAch*). Artinya, beberapa individu memiliki dorongan untuk berhasil (berprestasi). Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada penghargaan. Munir (2002: 12) mengatakan motivasi akan dapat mengenai sasaran kalau orang tahu motif yang tepat pada seseorang, sehingga mampu mendorong melakukan perbuatan tertentu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jadi motivasi merupakan landasan bagi setiap orang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya. Mitchell (2002: 53) menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh secara langsung perilaku dan prestasi kerja. Artinya motivasi melibatkan suatu proses psikologi untuk mencapai puncak keinginan dan maksud seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu.

Seseorang yang dengan sadar terlibat dalam aktivitas organisasi biasanya mempunyai latar belakang atau motivasi tertentu. Menurut Maslow seperti yang



dikutip Supardi dan Anwar (2004:52) berpendapat sebagai berikut: social need adalah tuntutan kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan akan menjalani hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang.

Menurut Hayes dan Abemathy (1990: 34) dengan tegas mengatakan sebagian besar tuduhan yang tidak adil ditunjukkan kepada para manajer yang sekarang dianggap tidak mempunyai dorongan kewiraswastaan dan wawasan teknologi yang luas Timpe (1999: 3). Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan dalam suatu organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini, pimpinan dihadapkan suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan secara individu dengan baik dan bagaimana cara memotivasi agar mau bekerja berdasarkan keinginan dan motivasi untuk berprestasi yang tinggi.

Untuk memahami fenomena yang terjadi di SMP Negeri se-Gugus 01 Medan ini dapat dilakukan analisis kritis terhadap hasil eksplorasi beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan produktivitas kerja guru secara empiris maupun konseptual. Berdasarkan ini diduga ketiga variabel yaitu peningkatan kinerja kelas, kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kepuasan produktivitas kerja guru. Jika dugaan ini teruji maka konsep tentang hubungan keempat variabel ini dapat digunakan untuk menjelaskan, meramalkan dan menemukan alternatif terhadap fenomena kepuasan produktivitas kerja guru di sekolah tersebut. Beranjak dari pemikiran ini direncanakan suatu penelitian yang berjudul "Pengaruh Peningkatan Kinerja

Kelas, Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Produktivitas Kerja Guru SMP Negeri se-Gugus 01 Medan”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka identifikasi dalam penelitian ini adalah :

1. Masih rendahnya upaya guru SMP Negeri se-Gugus 01 Medan dalam meningkatkan kinerja kelasnya, sehingga prestasi sekolah SMP Negeri se-Gugus 01 masih rendah.
2. Praktik manajemen kepemimpinan sekolah masih menerapkan sistem pendekatan komando, dimana setiap pengambilan keputusan sekolah masih berpusat pada keputusan kepala sekolah.
3. Motivasi berprestasi guru SMP Negeri se-Gugus 01 Medan masih rendah, hal ini ditandai dengan minimnya prestasi kerja guru sehingga berdampak pada tingkat prestasi sekolah skala kota Medan.
4. Hasil evaluasi belajar siswa yang di UN-kan masih tergolong cukup selain mata pelajaran matematika pada Tahun Ajaran 2011/2012 di kota Medan.
5. Praktik kolusi penentuan jabatan di sekolah oleh pihak yang berwenang dalam pengambilan kebijakan yang tidak akuntabilitas.
6. Rendahnya kepuasan produktivitas kerja guru. Hal ini ditandai rendahnya prestasi kerja, kemangkiran, malas bekerja, dan banyaknya keluhan guru.

### **C. Batasan Masalah**

Sesuai dengan identifikasi masalah tersebut diatas, banyak variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan produktivitas kerja guru, sehingga untuk lebih terarah dan terfokusnya penelitian ini, penulis perlu membuat suatu batasan masalah yang akan dikaji dan dianalisis dalam penelitian ini. Lingkup penelitian adalah kepuasan produktivitas kerja guru yang dipengaruhi oleh peningkatan kinerja kelas, kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan motivasi berprestasi guru SMP Negeri se-Gugus 01 Medan.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh langsung peningkatan kinerja kelas terhadap kepuasan produktivitas kerja guru SMP Negeri se-Gugus 01 Medan?.
2. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kepuasan produktivitas kerja guru SMP Negeri se-Gugus 01 Medan?.
3. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi berprestasi guru terhadap kepuasan produktivitas kerja guru SMP Negeri se-Gugus 01 Medan ?.
4. Apakah terdapat pengaruh langsung peningkatan kinerja kelas terhadap motivasi berprestasi guru SMP se-Gugus 01 Medan ?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi berprestasi guru SMP se-Gugus 01 Medan ?.

### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung peningkatan kinerja kelas terhadap kepuasan produktivitas kerja guru SMP Negeri se-Gugus 01 Medan.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan produktivitas kerja guru SMP Negeri se-Gugus 01 Medan.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung motivasi berprestasi guru terhadap kepuasan produktivitas kerja guru SMP Negeri se-Gugus 01 Medan.
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung peningkatan kinerja kelas terhadap motivasi berprestasi guru SMP se-Gugus 01 Medan.
5. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru SMP se-Gugus 01 Medan.

### **F. Manfaat Hasil Penelitian**

1. Pengembangan khazanah ilmu Administrasi Pendidikan dalam bidang manajemen pendidikan dan sumber daya manusia di Program Studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
2. Masukan bagi para Kepala Sekolah SMP se-Gugus 01 Medan maupun pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengembangan dan pembinaan serta

pelatihan bagi guru dan manajemen kepemimpinan kepala sekolah agar pengelolaan sekolah lebih efektif.

3. Masukan bagi para kepala sekolah SMP Negeri se-Gugus 01 Medan akan pentingnya peningkatan kinerja, kepemimpinan partisipatif, dan motivasi dalam menciptakan sekolah yang efektif dan berdaya saing.
4. Bahan perbandingan bagi para mahasiswa ilmu Administrasi Pendidikan yang akan melakukan riset dengan variabel yang sama pada permasalahan dan waktu yang berbeda.
5. Bagi guru SMP Negeri se-Gugus 01 Medan agar dapat meningkatkan kepuasan produktivitas kerjanya.
6. Bagi peneliti lainnya, sebagai bahan perbandingan untuk penelitian yang relevan.