

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan zaman yang diikuti dengan perubahan dan kemajuan dalam segala bidang mendorong suatu bangsa untuk terus berupaya meningkatkan kualitas bangsa. Pendidikan sangat memegang peran penting dalam kemajuan suatu bangsa karena Pendidikan Nasional bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, bekerja keras, tangguh, bertanggung jawab, mandiri, cerdas dan terampil serta sehat jasmani dan rohani.

Berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, bahkan masih banyak kegagalan dalam implementasi di lapangan. Kegagalan demi kegagalan antara lain disebabkan oleh masalah manajemen yang kurang tepat, penempatan tenaga pengajar tidak sesuai dengan bidang keahlian, dan penanganan masalah bukan oleh ahlinya, sehingga tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa pada setiap jenis dan jenjang pendidikan belum dapat diwujudkan.

Di dalam suatu proses pendidikan harus diingat bahwa ada faktor yang dapat meningkatkan kualitas serta mutu pendidikan, diantaranya adalah faktor siswa, sarana prasarana sekolah dan yang tak kalah pentingnya adalah faktor tenaga pendidik yaitu guru. Guru sebagai pendidik maupun sebagai pengajar

merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan setiap usaha dalam pendidikan. Guru yang paling memahami mengapa prestasi belajar siswa menurun, mengapa sebagian murid bolos, metode mengajar apa yang efektif, apakah kurikulumnya dapat dilaksanakan atau tidak dan sebagainya.

Guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapatkan perhatian sentral, pertama, dan utama. Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah. Sesuai dengan undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pada pasal 1 yaitu, Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah (Mulyasa, 2008).

Kualitas sumber daya pendidikan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan seberapa baik dan berkualitasnya *out put* anak didik yang dihasilkan. Institusi pendidikan tidak bisa lepas dari dunia organisasi dimana keberhasilan kegiatan pendidikan ditentukan oleh berbagai sumber daya yang saling terkait satu dengan yang lainnya dalam membentuk rangkaian kegiatan yang sinergik dan kontiniu. Menurut Dewan Produktivitas Nasional RI, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada kemarin, dan hari esok lebih baik dari pada hari ini

Produktivitas berperan dalam dunia pendidikan. Secara tidak langsung produktivitas guru akan berdampak terhadap kualitas akademis maupun moral peserta didik. Bila produktivitas guru tinggi maka prestasi belajar anak didik akan meningkat. Bisa diartikan bahwa produktivitas guru memiliki peranan dalam mencetak lulusan yang berkualitas dari segi akademis maupun moral sehingga mampu bersaing dalam era globalisasi saat ini.

T.R. Mitchell dalam Sedarmayanti (2001) mengatakan bahwa Produktivitas diukur dengan 5 dimensi yaitu kualitas kerja, tepat waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Sedangkan menurut Simanjuntak dalam Ndraha (1999:45) bahwa produktifitas dipengaruhi oleh faktor: (a) kualitas dan kemampuan fisik, (b) sarana pendukung dan (c) supra sarana. Gilmore dalam Wahyudi (2006:47) menyatakan bahwa individu yang produktif memiliki sifat-sifat kepribadian yang sama, sedangkan perbedaan individu yang memiliki produktifitas tinggi dengan individu yang produktifitas rendah terletak pada harga diri. Dalam pandangan ini Gilmore menekankan kontribusi yang positif dari seseorang terhadap lingkungan dimana dia berada. Dengan kata lain bahwa produktifitas kerja merupakan suatu usaha seseorang untuk terus selalu berusaha meningkatkan kualitas diri secara maksimal.

Para peneliti terdahulu juga telah mengumpulkan bukti bahwa peningkatan produktifitas kerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor seperti budaya organisasi sekolah yang sehat, gaya kepemimpinan maupun motivasi. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Cheng (dalam Ekosusilo, 2003) diketahui bahwa budaya organisasi yang lebih kuat telah meningkatkan motivasi kerja guru. Dalam sebuah

lingkungan dengan ideology organisasi yang kuat, partisipasi yang dihayati bersama, kepemimpinan yang kharismatik dan keakraban, menyebabkan para guru merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan peningkatan produktivitas kerja guru.

Hal yang sama juga telah dilakukan penelitian oleh Rio M. Abast (2011) dengan judul Hubungan Motivasi dan Iklim Kerja dengan Produktivitas guru SMK di Kota Manado menunjukkan bahwa hubungan iklim sekolah dengan produktifitas guru sebesar 62% sedangkan 37% dipengaruhi oleh faktor lain, ini artinya bahwa iklim organisasi yang kondusif menghasilkan produktifitas yang tinggi pula. Iklim organisasi erat kaitannya dengan tugas seseorang dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Produktifitas organisasi sekolah sebgaiian besar dipengaruhi oleh produktifitas kerja guru. Oleh karena itu, produktifitas kerja guru harus menjadi perhatian kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi karena tinggi rendahnya produktifitas kerja guru dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi sekolah secara keseluruhan.

Namun hal ini berbeda dengan apa yang ada dilapangan, dari hasil pengamatan awal peneliti dengan beberapa orang guru di beberapa SD Negeri yang tersebar di 6 kelurahan yang berbeda (Suka maju, Pankalan Mashur, Titi Kuning, Gedung Johor, Kedai Durian, Kwala Bekala), di kecamatan Medan Johor, bahwa bukti-bukti produktifitas kerja guru menunjukkan indikasi sebagai berikut: (1) sebagian guru belum dapat menyelesaikan tugas secara professional (menunda-nunda pekerjaan), (2) guru belum dapat bekerja secara kreatif dan inovatif, (3) guru belum mempunyai target yang lebih dari yang diharapkan, (4)

guru belum mampu mencapai standar kerja yang diharapkan, (5) pemanfaatan waktu yang kurang optimal, (6) hadir terlambat pada waktu yang telah ditetapkan dan pada jam kerja beberapa guru tidak pada posisinya dengan alasan yang tidak jelas ataupun meninggalkan kelas sebelum jam pelajaran berakhir.

Hal lain yang dapat peneliti lihat dari observasi awal yaitu dalam melaksanakan pekerjaan. Adakalanya guru tidak memiliki disiplin kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya, khususnya bila kepala sekolah tidak berada ditempat dan mereka keluar untuk kepentingan di luar pekerjaan tanpa sepengetahuan kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga hal tersebut mempengaruhi produktifitas kerja karena guru-guru kurang disiplin dan kurang taat pada ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pada posisi lain, tidak sedikit guru yang kurang memahami bidang tugasnya. Terutama mereka yang tidak mampu mengikuti perkembangan di dunia pendidikan, baik yang berhubungan dengan metode dan teknik, maupun yang berhubungan dengan disiplin ilmu.

Sebagai mana teori *Colquitt* mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja adalah kepuasan kerja. *Jobsatisfaction* (Kepuasan kerja) berpengaruh terhadap *Job Performance* (Produktifitas Kerja). Bila kepuasan kerja menurun, maka dipastikan produktivitas kerjanya juga akan menurun.

Jewel dan Siegel (dalam Fuani, 2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum dari hasil beberapa sikap khusus. Di antaranya faktor-faktor kerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Hal ini merupakan suatu kondisi yang subjektif dari keadaan diri seseorang sehubungan

dengan senang atau tidak senang sebagai akibat dari dorongan atau kebutuhan yang ada pada dirinya dan dihubungkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan apa yang diharapkan guru dari pekerjaannya sesuai dengan kebutuhan yang dirasakannya.

Kepuasan kerja (*jobs satisfaction*) bisa diperoleh dalam lingkungan kerja yaitu: rasa bangga, puas dan keberhasilan melaksanakan pekerjaan sampai tuntas sehingga seorang kepala sekolah harus bisa memberikan rangsangan agar seorang menyukai pekerjaan dan bisa menambah kepuasan pada guru. Kepuasan kerja (*jobs satisfaction*) menunjukkan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, seorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaannya tersebut (Robbins, 2003:68). Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Kepuasan kerja banyak didefinisikan sebagai perasaan dan perilaku seseorang berkenaan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Semua pekerjaan yang baik maupun buruk, positif maupun negatif akan berperan menciptakan perasaan kepuasan orang itu sendiri. Untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dari besaran gaji atau upah yang diterima, tetapi itu bukan satu-satunya faktor, ada faktor lain seperti: suasana kerja, hubungan atasan dan guru atau rekan kerja, pengembangan karir, pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, fasilitas yang ada dan diberikan.

Hal ini berbeda dengan apa yang terjadi pada guru-guru di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Medan Johor. Dari observasi awal yang dilakukan peneliti di

lingkungan sekolah telah terjadi komunikasi yang tidak baik antara kepala sekolah dan guru, lingkungan kerja yang tidak kondusif, teman sejawat yang tidak kooperatif dan bahkan gaji yang tidak mencukupi. Berikut keluhan-keluhan guru PNS maupun honor yang berhasil dirangkum oleh peneliti di beberapa SD Negeri dari 23 SD Negeri Se Kecamatan Medan Johor antara lain: 1) kepala sekolah memimpin secara otoriter, 2) kepala sekolah tidak dapat membentuk *team work* yang kompak antara guru PNS dan honor, 3) pemberian gaji yang rendah terhadap guru honor, 4) terjadinya diskriminasi dalam pembagian kerja sekolah antara guru PNS dengan guru honor, 5) kepala sekolah mengangkat para pembantunya tidak sesuai dengan kepatutan dan kelayakan yang dimiliki, 6) guru honor kurang mendapat perhatian dalam upaya memperoleh kesempatan maju dan berkembang, 7) tidak adanya penghargaan (*reward*) terhadap guru honor yang bekerja dengan baik (rajin, hadir tepat waktu, sering mengimpal), 8) memberikan teguran dengan nada dan sikap yang tidak menghargai seorang guru, 9) lebih memprioritaskan guru PNS dalam peningkatan SDM

Dari keluhan guru di atas, secara garis besar menunjukkan perlu adanya perhatian pada tingkat kepuasan kerja guru honor sehingga diharapkan produktifitas kerja guru honor tercapai dengan baik. Tuntutan akan pemenuhan kepuasan kerja sangat sering kita dengar, tidak hanya pada dunia industri bahkan dalam dunia pendidikan dalam hal ini guru juga sering melakukan demonstrasi untuk menuntut kenaikan gaji. Seperti baru-baru ini telah terjadi demo guru honor untuk kenaikan gaji. Mereka merasa gaji saat ini yang diperoleh dari dana BOS tidak layak sebagai seorang pendidik (*Sumut Pos, Kamis, 31 Mei 2012*)

Disamping itu pada profesi guru, hal yang juga menarik dari faktor-faktor penentu kepuasan kerja tersebut adalah komplikasi dan keterkaitan antara faktor yang satu dengan faktor yang lain, yaitu faktor pengajaran dan juga hubungannya dengan kepemimpinan dalam hal ini adalah kepala sekolah. Apabila hubungan antara kepala sekolah dengan guru honor tidak terjalin dengan baik maka kemungkinan besar akan terjadi ketidakpuasan di dalam bekerja, dan hal ini akan mempengaruhi tingkat efektifitas guru dalam mengajar.

Tingkat kepuasan kerja guru akan dapat diperbaiki jika kepala sekolah memahami dengan baik sistem manajerial sebagai seorang kepala sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam memenej situasi merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas dan pengembangan kinerja. Sebagaimana teori *Colquitt* mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh Kepemimpinan (*Leadership*). Kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan pusat penggerak organisasi, yang dituntut mampu menggerakkan seluruh sumber daya yang tersedia agar dapat terwujudkan tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan professional guru banyak ditentukan oleh pelaksanaan tugas kepala sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta sarana dan prasarana. Untuk menjalankan fungsinya secara maksimal tentunya kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajerial yang memadai sehingga potensi yang dimiliki sekolah dapat diberdayakan kearah yang lebih baik.

Kepala SD dituntut mampu melakukan perubahan sekolah tidak hanya pada metode pengajaran dan juga kurikulum, namun juga manajemen dan organisasi. Kepala Sekolah wajib menguasai kompetensi manajerial, disamping kompetensi yang lain yaitu kompetensi kepribadian, kewirausahaan (Permendiknas No.13 Tahun 2007). Kepala sekolah merupakan personil pendidikan yang memiliki peran besar dalam mencapai keberhasilan pengelolaan suatu sekolah, sedangkan guru berada pada posisi lain yang berperan besar dalam keberhasilan proses belajar mengajar di dalam kelas disamping peran siswa, karyawan sekolah dan juga orang tua siswa.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2005: 83). Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas sesuai Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Menurut Kimbal Wiles dalam dalam Mugi Muryadi Harna (2001:2) berpendapat bahwa kepala sekolah hendaknya profesional dalam kepemimpinan, hubungan manusiawi, proses kelompok, administrasi personalia, dan menilai guru. Seorang kepala sekolah yang berhasil dalam melaksanakan tugasnya adalah kepala sekolah yang memperlihatkan kemampuan profesionalitasnya sebagai

pemimpin. Ia menjadi berhasil karena menadapat dukungan dan penghargaan dari guru-gurunya. Seorang kepala sekolah perlu menunjukkan sikap yang bersahabat, tenang, bersemangat, penuh pengertian, memberikan rasa aman, memiliki wawasan yang luas dan memahami visi dan misi sekolah sehingga dapat mendorong tumbuhnya sikap loyal, kepuasan serta dukungan dari para guru dan staf terhadap kepala sekolah.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah menetapkan kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu: menyusun perencanaan, mengembangkan organisasi, memimpin, mengelola perubahan dan pengembangan, menciptakan budaya dan iklim, mengelola guru dan staf, mengelola saran dan prasaran, mengelola peserta didik, mengelola pengembangan pengembangan kurikulum, mengelola keuangan, mengelola ketatausahaan, mengelola unit pelyanan khusus, mengelola system informasi, memanfaatkan kemajuan teknologi, dan melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan.

Setiap sekolah melakukan serangkaian proses manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rangkaian kegiatan ini merupakan suatu system yang harus dilakukan secara terpadu dan terintegrasi oleh seluruh staf sekolah di bawah koordinasi kepala sekolah. Burhanuddin dkk (2003:6) menyatakan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai eksistensi dalam pelaksanaan manajemen di sekolah mencakup beberapa fungsi, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Semua itu harus dipahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional. Kepala sekolah yang demikianlah yang akan mampu mendorong visi menjadi aksi dalam pendidikan.

Namun hal ini sangat bertolak belakang dengan keadaan dilapangan, kepala sekolah banyak tidak dilengkapi dengan kemampuan manajerial yang memadai. Banyak kepala sekolah yang hanya mengikuti pelatihan beberapa hari tentang konsep administrasi dan orientasi peraturan kebijaksanaan pendidikan ketika mereka baru menjabat sebagai kepala sekolah. Selain itu promosi sebagai kepala sekolah juga belum secara ketat dilaksanakan. Sehingga kondisi ini membuat seorang kepala sekolah hanya menjalankan kepemimpinan tanpa sebuah konsep yang baik. Memunculkan situasi sekolah yang kurang kondusif, terjadi pengelompokan antar guru PNS maupun guru honor, menggandeng guru-guru yang pro dengan kebijakan kepala sekolah tanpa adanya keterlibatan guru secara keseluruhan sehingga berdampak pada proses belajar dan mengajar yang tidak efektif dan efisien.

Hasil di atas bukan tanpa sebab, karena permasalahan manajerial menyangkut banyak aspek yang kompleks. Aspek tersebut meliputi: 1). penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memadai; 2) kemampuan memecahkan permasalahan pendidikan; 3). strategi kepemimpinan kepala sekolah,

4). kedewasaan lembaga; 5). kerjasama internal dan eksternal; 6). faktor lain yang bersifat situasional sesuai karakteristik sekolah dan kebijakan daerah.

Faktor lain yang juga mempengaruhi produktivitas, kepuasan kerja dan manajerial kepala sekolah menurut teori Colquitt adalah Budaya Organisasi (*Organitazion Culture*). Hal ini juga sejalan dengan pendapat Kotter dan Heskett dalam Hikmah (1992:21) yang mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat terhadap kinerja atau produktifitas kerja. Budaya Organisasi merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi.

Pacanowsky & O'Donnell Trujillo (1982, hal. 146) Ahmad Sudrajat (2010) berpendapat bahwa budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki oleh organisasi; budaya adalah sesuatu yang merupakan organisasi itu sendiri". Budaya dikonstruksi secara komunikatif melalui praktik-praktik dalam organisasi, dan budaya adalah nyata di dalam organisasi. Jelaslah bahwa inti dari kehidupan organisasi ditemukan di dalam budayanya. Dalam hal ini, budaya tidak mengacu pada keanekaragaman ras, etnis, dan latar belakang individu melainkan, menurut Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1983) dalam Ahmad Sudrajat (2010) budaya adalah suatu cara hidup di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi mencakup iklim atau atmosfer emosional dan psikologis. Hal ini mungkin mencakup semangat kerja karyawan, sikap, dan tingkat produktivitas (Schrodt, 2002). Budaya organisasi juga mencakup semua simbol (tindakan, rutinitas, percakapan, dan seterusnya) dan makna-makna yang dilekatkan orang pada simbol-simbol ini. Makna dan

pemahaman budaya dicapai melalui interaksi yang terjadi antar karyawan dan pihak manajemen.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi pendidikan yang mempunyai budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya. Budaya organisasi sekolah yang positif dapat juga dapat juga mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi sgenap personil yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut.

Dilapangan ditemukan indikasi bahwa (1) suasana lingkungan kerja guru yang kurang kondusif, (2) guru belum bisa berkomunikasi dengan penuh keakraban, (3) masih ada guru yang belum mau menerima kiritik dan saran, (4) belum tumbuh rasa bahwa pekerjaan adalah milik bersama, (5) masih ada saling curiga baik antar guru maupun dengan atasan dalam hal ini kepala sekolah, (6) terdapatnya kelompok atau blok *pro* dan *contra*.

Disisi lain, budaya sekolah masih monoton karena semua sekolah tanpa memperhitungkan situasi dan kondisi masing-masing sekolah, harus mematuhi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang seragam dari atasan. Sekolah belum bebas melakukan inovasi dan memperlihatkan inisiatif untuk tampil beda dengan sekolah lain dengan tetap berlandaskan pada visi pendidikan secara umum.

Atas dasar inilah penulis tertarik untuk meneliti secara ilmiah bagaimana **pengaruh budaya organisasi sekolah dan kemampuan manajerial kepala**

sekolah terhadap kepuasan kerja dan produktifitas kerja Guru di Sekolah Dasar (SD) Negeri Se-Kecamatan Medan Johor. Ada tiga hal yang mendasar mengapa dipilih tingkat SD Negeri, yaitu: **Pertama**, sekolah dasar merupakan fondasi penting bagi pendidikan persekolahan berikutnya sehingga hal ini menjadikan kualitas dan keberadaan sekolah dasar menjadi sangat penting untuk diperhatikan bagi strategi pengembangan sumber daya manusia. **Kedua**, dengan banyaknya kepala sekolah yang baru dilantik maka sudah sepantasnya kepala sekolah di Medan Johor mendapatkan penataran tentang konsep dasar manajemen sekolah dan strategi implementasinya baik yang dilakukan oleh Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) maupun oleh Dinas Pendidikan Kota Medan agar hal ini memberikan kesamaan wawasan akan managerial kepala sekolah. **Ketiga**, budaya organisasi sekolah yang tidak harmonis dan tidak kondusif antara kepala sekolah dan guru serta antar sesama guru sangat mempengaruhi kepuasan dan produktifitas kerja seorang guru. **Keempat**, kepala sekolah dapat menjalankan tugas dengan baik apabila didukung oleh budaya organisasi sekolah yang dianut seluruh warga sekolah secara kondusif.

B. Identifikasi Masalah

Dari deskripsi latar belakang di atas, maka dapat dikemukakan identifikasi permasalahan sebagai berikut: 1). Untuk mewujudkan sebuah sekolah yang berkualitas tidak mungkin dapat diraih tanpa usaha dan kerja sama berbagai pihak. Kepala sekolah sebagai pucuk kepemimpinan di sekolah mempunyai peran yang sangat strategis menggerakkan dan mengarahkan para guru dalam upaya mewujudkan sekolah yang berkualitas. Akan tetapi bagaimana sikap pemimpin

yang ditunjukkan oleh kepala sekolah kepada guru sebagai bawahan sering dipersepsikan berbeda-beda oleh para guru yang berakibat pada perbedaan kepuasan kerja mereka sehingga berdampak pada produktifitas kerja guru. 2). Setiap guru membutuhkan seorang pemimpin yang tidak hanya mampu menggerakkan, mengarahkan atau menyuruh akan tetapi juga mampu menunjukkan sikap keteladanan. Dalam mewujudkan kepuasan dan produktifitas kerja guru yang baik adalah hal yang sangat penting bagi seorang pemimpin dalam memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan hasil kerja bawahan. Guru yang sering datang terlambat ke sekolah, atau mengajarnya hanya sekedar melaksanakan kewajiban bisa jadi merupakan ungkapan rasa ketidakpuasan terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini juga dapat disebabkan karena budaya organisasi sekolah yang tidak lagi menyenangkan bagi para guru. 3). Terdapat beberapa guru yang belum menghargai profesinya, apalagi berusaha mengembangkan profesinya itu. 4). Masih terdapat rasa kekhawatiran apabila sekolah kedatangan pengawas. 5). Belum optimalnya peran komite sekolah. 6). Budaya organisasi sekolah yang dirasakan oleh para guru sering kali juga menjadi bagian tak terpisahkan dari tumbuhnya kepuasan kerja para guru. Suasana kerja yang tidak menyenangkan, imbalan yang tidak sebanding dengan besarnya tugas dan tanggung jawab, komunikasi yang kurang baik, serta peraturan yang terlalu mengikat yang dirasakan oleh guru. 7). Kurang optimalnya kemampuan manjerial kepala sekolah dalam melaksanakan tugas di sekolah.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan pertimbangan metodologis, waktu yang tersedia, serta studi kelayakan di lapangan maka tidak mungkin meneliti semua masalah yang teridentifikasi. Oleh sebab itu peneliti membatasi lingkup masalah yang paling penting untuk diteliti yaitu: produktifitas guru, kepuasan kerja guru, kemampuan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi sekolah.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah secara umum adalah “Adakah Pengaruh Budaya organisasi sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan guru terhadap produktifitas kerja guru di SD Negeri Se – Kecamatan Medan Johor. Secara rinci rumusan masalah dijabarkan dalam pertanyaan peneliti sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh yang langsung budaya organisasi sekolah terhadap produktifitas kerja guru di SD Negeri Se – Kecamatan Medan Johor?
2. Apakah ada pengaruh langsung kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap produktifitas kerja guru di SD Negeri Se – Kecamatan Medan Johor?
3. Apakah ada pengaruh langsung budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SD Negeri Se – Kecamatan Medan Johor?
4. Apakah ada pengaruh langsung kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SD Negeri Se – Kecamatan Medan Johor?

5. Apakah ada pengaruh langsung kepuasan guru terhadap produktifitas kerja guru di SD Negeri Se – Kecamatan Medan Johor?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Apakah ada pengaruh yang langsung budaya organisasi sekolah terhadap produktifitas kerja guru di SD Negeri Se – Kecamatan Medan Johor?
2. Apakah ada pengaruh langsung kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap produktifitas kerja guru di SD Negeri Se – Kecamatan Medan Johor?
3. Apakah ada pengaruh langsung budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SD Negeri Se – Kecamatan Medan Johor?
4. Apakah ada pengaruh langsung kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SD Negeri Se – Kecamatan Medan Johor?
5. Apakah ada pengaruh langsung kepuasan guru terhadap produktifitas kerja guru di SD Negeri Se – Kecamatan Medan Johor?

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Secara teoretis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu administrasi pendidikan terutama yang

berhubungan dengan budaya organisasi kemampuan manajerial kepala sekolah, terhadap kepuasan kerja dan produktifitas kerja guru di lingkungan Sekolah Dasar Negeri.

- b. Menjadi bahan masukan untuk kepentingan ilmu bagi mahasiswa lainnya guna menjadikan penelitian ini lebih lanjut terhadap objek-objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

1. Penelitian ini sebagai masukan kepada kepala sekolah untuk mamapu menciptakan budaya organisasi yang positif di lingkungan sekolah serta pengevaluasian kepemimpinannya. Apakah kemampuan manajerial kepala sekolah yang selama ini dilakukan secara profesional atau hanya berdasarkan kehendak pribadi sehingga memunculkan ketidakpuasan kerja guru-guru yang berdampak negatif pada produktifitas kerja guru baik PNS maupun Honor di lingkungan sekolah dasar.
2. Tidak adanya diskriminasi dalam peningkatan dan pengembangan SDM guru PNS maupun Honor.
3. Penelitian ini sebagai masukan bagi Dinas Pendidikan khususnya kota Medan untuk lebih meningkatkan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap perangkat pendidikan dari mulai kepala sekolah dan guru di tingkat pendidikan sekolah dasar khususnya di kecamatan Medan Johor.