

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan faktor penting dalam semua aspek kemajuan dan perkembangan yang berkualitas. Mutu pendidikan yang baik dapat mempengaruhi martabat dan kesejahteraan suatu bangsa. Sekolah merupakan bagian penting dalam proses pembentukan karakter, pola pikir, maupun sikap untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, peran dan tanggung jawab sekolah sangat mempengaruhi terhadap keberhasilan tujuan pendidikan. Faktor penting yang berpengaruh secara langsung dalam proses pendidikan adalah faktor sumber daya manusia yaitu pendidik (guru). Aspek manusia menjadi pokok perhatian dari sistem pengendalian manajemen di dalam suatu sekolah. Sumber daya manusia yang profesional adalah sumber daya manusia yang handal dan cakap dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh sekolah.

Dalam bidang pendidikan sumber daya manusia yang utama ada pada guru. Kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan adalah guru. Baik buruknya perilaku atau cara mengajar akan sangat mempengaruhi citra lembaga pendidikan, oleh sebab itu sumber daya guru harus dikembangkan baik melalui pendidikan dan pelatihan maupun kegiatan lain agar produktivitasnya lebih meningkat.

Produktivitas guru dalam penyelenggaraan pendidikan formal sangat berperan dalam mempengaruhi ketercapaian pendidikan yang berkualitas. Untuk mencapai pendidikan yang berkualitas diperlukan guru yang profesional, berkualitas dan memenuhi kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan. Pada

dasarnya untuk menjadi guru profesional harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui proses pendidikan profesi. Selain dari itu guru profesional dituntut harus mengembangkan potensi dirinya secara berkesinambungan agar wawasannya menjadi luas sehingga dapat mengikuti perubahan dan perkembangan profesinya yang didasari oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut. Guru perlu memperbaharui informasi terkait perkembangan yang terjadi dalam dunia pendidikan dan pengajaran, terutama hal-hal yang menyangkut pelaksanaan tugas-tugas pokoknya di sekolah.

Mengingat pentingnya peningkatan produktivitas kerja guru dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan yang berkualitas, maka perlu adanya pembaharuan yang komprehensif tentang strategi-strategi baru dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja guru. Seperti kajian yang dikemukakan oleh Simon Briole (2019: 15) menyatakan bahwa guru adalah penentu utama dalam pencapaian prestasi belajar siswa dan menyarankan adanya pembaharuan untuk meningkatkan produktivitas guru melalui praktik pengajaran yang lebih baik. Adapun menurut Kirimi J.K and Wycliffe A (2013: 376) tanpa guru yang berkualitas, tidak akan ada pendidikan yang berkualitas. Guru memerlukan dukungan dalam hal pelatihan dan pengembangan profesionalnya, sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

Adapun keterbatasan kajian yang dilakukan oleh Briole hanya menekankan pada proses pembuktian, bahwa produktivitas guru dalam pembelajaran, secara konsisten terbukti memainkan peran utama dalam menentukan prestasi siswa, terutama pada pembelajaran matematika di Amerika Serikat. Sedangkan Krimi

membahas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Kenya secara general, dalam bentuk deskripsi tentang pentingnya aspek kurikulum, pelatihan dan pengembangan profesionalisme guru. Sehingga perlu adanya penelitian lanjutan yang mampu menjelaskan secara terperinci, melalui analisis statistik terkait variabel-variabel yang dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja guru. Menjadi penting dilakukan, sebuah upaya progresif dan komprehensif dalam menyusun model baru, sebagai alternatif peningkatan produktivitas kerja guru di sekolah, dengan memperhatikan variabel-variabel yang terbukti dapat mempengaruhi produktivitas kerja guru, baik yang berhubungan dengan guru itu sendiri, maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan kepemimpinan disekolah, kondisi lingkungan dan efektivitas program pelatihan.

SMA Swasta berasrama merupakan sebuah lembaga pendidikan yang mengharuskan para siswa belajar dan bertempat tinggal di lingkungan sekolah dalam kurun waktu tertentu. Artinya setelah belajar di kelas, siswa tidak pulang kerumah, melainkan kembali ke asrama yang disediakan sekolah untuk melakukan aktivitas lainnya, yang telah dirancang sedemikian rupa selama 24 jam untuk menumbuhkan kemandirian dalam diri siswa. Adapun kurikulum pendidikan pada sekolah berasrama, umumnya lebih menitikberatkan pada kurikulum nasional yang dibuat oleh pemerintah. Selain itu, untuk meningkatkan kualitas hasil didik siswanya, sekolah berasrama merancang *hidden* kurikulum yang menjadi fokus dalam membangun keunggulan sesuai dengan visi yang ditetapkan pada masing-masing sekolah berasrama. Program pendidikan yang mengkombinasikan penguasaan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, pendidikan keagamaan,

life skill (soft and hard skill), leadership skill, pembentukan karakter, serta penguasaan bahasa asing sampai dengan membangun wawasan global.

Pada umumnya sekolah berasrama menuntut produktivitas kerja guru yang lebih tinggi, dibandingkan dengan sekolah yang tidak berasrama. Karena waktu dan interaksi pembelajaran yang terjadi disekolah berasrama jauh lebih lama. Oleh karena itu, keberhasilan proses pendidikan siswa sangat tergantung kepada peran guru dan sekolah, karena sebagian besar waktu siswa dihabiskan bersama disekolah. Kebanyakan pandangan orang tua yang menyekolahkan siswanya di sekolah berasrama, sepenuhnya mempercayakan tanggung jawab proses pendidikan anaknya kepada pihak sekolah. Pembagian peran dan tugas pendidikan kepada pihak orang tua, umumnya terjadi pada saat libur sekolah, sampai dengan waktu yang ditentukan. Hal ini menunjukkan porsi pendidikan dan pembelajaran yang terjadi di sekolah berasrama jauh lebih besar dibandingkan dengan sekolah pada umumnya. Jika produktivitas kerja guru rendah akan berdampak pada rendahnya kualitas layanan dan proses pembelajaran. Siswa tidak maksimal dalam menerima pembelajaran. Sehingga menghasilkan lulusan yang kurang berkualitas dan menghambat proses pencapaian tujuan pendidikan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Swasta berasrama di Kabupaten Sukabumi, menunjukkan adanya gejala umum terkait fenomena rendahnya produktivitas kerja guru antara lain, guru memiliki masalah produktivitas dalam membuat karya tulis ilmiah. Hal ini terlihat dari persentase guru yang menulis karya ilmiah baik berupa penelitian tindakan kelas, *best practice*, atau inovasi pembelajaran dalam tiga tahun terakhir rata-rata hanya sekitar 10% dari seluruh jumlah guru yang ada dimasing-masing sekolah.

Rendahnya produktivitas guru dalam menulis karya ilmiah, dikarenakan sebagian besar sekolah belum memandang pentingnya karya tulis ilmiah guru. Adapun guru yang memiliki produktivitas cukup baik dalam menulis karya ilmiah adalah guru di SMA Insan Cendekia Al Kausar yaitu sekitar 45 % guru membuat karya tulis ilmiah. Hal ini dimungkinkan karena adanya kebijakan dari yayasan yang menjadikan karya tulis ilmiah sebagai indikator penilaian kinerja, sehingga mewajibkan guru untuk membuat karya tulis ilmiah berupa *best parctice* dan *sharing* pembelajaran minimal satu kali dalam satu semester.

Merujuk pada rata-rata hasil Ujian Nasional pada tahun 2019 SMA Swasta di Kabupaten Sukabumi dan dibandingkan dengan capaian rata-rata Provinsi Jawa Barat dan Nasional, menunjukkan hasil ujian nasional SMA swasta di Kabupaten Sukabumi masih berada di bawah rata-rata. Hal ini tentunya ada kaitannya dengan guru, sebagai salah satu faktor penting dalam pembelajaran.

Rendahnya produktivitas kerja guru dimungkinkan menjadi salah satu penyebab hasil Ujian Nasional dibawah standar kriteria ketuntasan minimal (KKM) yang ditetapkan oleh masing-masing sekolah. Walaupun Ujian Nasional tidak lagi menjadi syarat kelulusan siswa, tetapi data ini bisa dijadikan sebagai rujukan terhadap rendahnya produktivitas kerja guru. Adapun data lengkap hasil ujian nasional SMA swasta di Kabupaten Sukabumi adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Data rata-rata nilai UN IPA 2019 SMA Swasta di Kabupaten Sukabumi.

Matapelajaran	Nilai rerata UN Kabupaten Sukabumi	Nilai rerata UN Provinsi Jawa Barat	Nilai rerata UN Nasional
Bahasa Indonesia	64,9	67,73	66,15
Bahasa Inggris	48,62	53,57	51,48
Matematika	36,13	37,22	37,47
Fisika	49,64	45,3	46,71
Kimia	49,92	49,11	49,77
Biologi	46,20	47,78	47,58
Rerata nilai Mapel UN	49,13	51,48	50,70

Sumber : <https://hasilun.puspendik.kemdikbud.go.id/>

Tabel 1.2 Data rata-rata nilai UN IPS 2019 SMA Swasta di Kabupaten Sukabumi.

Matapelajaran	Nilai rerata UN Kabupaten Sukabumi	Nilai rerata UN Provinsi Jawa Barat	Nilai rerata UN Nasional
Bahasa Indonesia	56,25	58,46	56,84
Bahasa Inggris	40,63	44,62	43,05
Matematika	32,63	33,93	33,72
Ekonomi	46,31	51,13	49,79
Sosiologi	50,82	51,54	49,97
Geografi	44,15	48,61	47,70
Rerata nilai Mapel UN	44,61	46,98	45,76

Sumber : <https://hasilun.puspendik.kemdikbud.go.id/>

Selain dari data hasil ujian nasional SMA Swasta di Kabupaten Sukabumi, rendahnya produktivitas kerja guru dapat terlihat dari penerimaan siswa baru di beberapa sekolah pada tahun 2018 yang mengalami penurunan 20-30%, seperti yang terjadi di SMAS Al Masthuriyah dan SMAS Islam Asy Syafiiyah. Adapun gejala umum yang ditemukan adalah sebagian besar SMA Swasta berasrama di

Kabupaten Sukabumi adalah kendala dalam penerimaan siswa baru, sehingga tidak mencapai kuota jumlah penerimaan siswa baru (Sumber data: <http://sekolah.data.kemdikbud.go.id/>)

Dalam upaya menguatkan kajian tentang pentingnya produktivitas kerja guru, maka dilakukan penelitian awal untuk mendapatkan gambaran umum masalah yang muncul terkait dengan pengembangan produktivitas kerja guru di SMA swasta berasrama. Sekolah berasrama dipilih menjadi tempat penelitian dikarenakan, memiliki karakter tersendiri jika dibandingkan dengan sekolah swasta pada umumnya. Siswa SMA berasrama umumnya memiliki latar belakang pola hidup keseharian yang unik. Para siswa tinggal dalam asrama dilingkungan sekolah selama 24 jam, terpisah dari orangtuanya, harus menjalani pola hidup yang penuh aturan kedisiplinan, dan wajar jika siswa mudah merasa jenuh dengan rutinitas, rindu dengan kampung halaman dan mengalami *home sick* akibat pisah dengan keluarga dan orang tuanya. Sehingga akan berdampak pada menurunnya antusiasme, minat siswa saat mengikuti kegiatan pembelajaran dan cenderung mengalami hambatan dalam belajar bila tidak mendapatkan perhatian yang serius dari guru.

Oleh karena itu, di sekolah berasrama diharapkan guru memiliki produktivitas kerja yang tinggi, jika dibandingkan dengan guru SMA Swasta pada umumnya. Hal ini dimungkinkan karena guru di sekolah berasrama diberi tugas tambahan mengajar pada sore atau malam hari, diluar jadwal kegiatan belajar mengajar pada umumnya. Selain dari itu, kebanyakan guru di sekolah berasrama tinggal dilingkungan sekolah dan diberi tugas tambahan selain tugas mengajar.

Adapun penelitian awal dilakukan terhadap 35 responden yang terdiri dari 30 guru dan 5 kepala sekolah yang berada di SMA swasta berasrama di Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini dilakukan pada 25-28 Mei Tahun 2020. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan data sebagai berikut :

1. Terdapat 37% guru yang bermasalah dalam pencapaian tujuan, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang bermasalah dalam membuat target-target pribadi untuk pencapaian tujuan organisasi dan memiliki kendala dalam menganalisis kemampuan peserta didik untuk mendesain pembelajaran dikelas.
2. Terdapat 40% guru yang bermasalah dalam kualitas kerja, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang bermasalah dalam menjadi teladan bagi para peserta didiknya dan memiliki kendala dalam memperbaharui dokumen administrasi pembelajaran setiap tahun ajaran baru.
3. Terdapat 35% guru yang bermasalah dalam efektivitas hasil kerja, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang bermasalah dalam melaporkan ketercapaian hasil kerjanya sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan sekolah, dan bermasalah untuk melaksanakan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan.
4. Terdapat 46% guru yang bermasalah dalam nilai tambah atas produk yang dijual, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang bermasalah dalam menggunakan model pembelajaran yang bervariasi, dan terkendala untuk membuat karya tulis ilmiah.

5. Terdapat 41% guru yang bermasalah dalam pengelolaan SDM, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang bermasalah dalam melaksanakan arahan dari kepala sekolah terkait kompetensi yang masih perlu ditingkatkan dan bermasalah dalam mendapatkan penghargaan atas capaian peningkatan kompetensinya.
6. Terdapat 33% guru yang bermasalah dalam Efisiensi biaya, materi dan waktu, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang bermasalah dalam melakukan pencatatan atas pengeluaran biaya kegiatan yang dilakukannya dan bermasalah untuk dapat melaporkan bukti-bukti pelaksanaan kegiatan yang dihasilkan secara akuntabel.
7. Terdapat 31% guru yang bermasalah dalam penggunaan sarana dan prasarana, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang bermasalah dalam memanfaatkan media yang tersedia di sekolah guna peningkatan kualitas pembelajaran dan bermasalah untuk dapat bertanggung jawab dalam pemeliharaan sarana dan prasarana yang digunakan.
8. Terdapat 34% guru yang bermasalah dalam pemanfaatan teknologi dan metode pembelajaran, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang bermasalah dalam mengembangkan kompetensi siswa abad 21 (*critical thinking, collaboration, creativity, and communication*) dan bermasalah dalam memanfaatkan fasilitas internet sebagai media pembelajaran.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan, dapat diketahui bahwa rata-rata dari semua faktor produktivitas kerja guru masih bermasalah sebesar 43%. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat produktivitas kerja guru di

lingkungan SMA Swasta Berasrama di Kabupaten Sukabumi masih tergolong rendah. Dimana kemauan guru untuk memberikan nilai tambah pada produk yang dihasilkan, termasuk kedalam indikator produktivitas yang paling rendah yaitu terdapat 46% guru SMA Swasta Berasrama di Kabupaten Sukabumi bermasalah dalam menggunakan model pembelajaran yang bervariasi, dan terkendala untuk membuat karya tulis ilmiah.

Guru sebagai tenaga profesional mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat penting dalam mencapai visi pendidikan nasional yaitu menciptakan insan Indonesia cerdas dan kompetitif. Oleh karena itu profesi guru harus dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Salah satu jenis pengembangan keprofesian berkelanjutan guru adalah publikasi ilmiah berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal. Karya tulis ilmiah guru dapat dipublikasikan dalam bentuk laporan hasil penelitian atau laporan/gagasan ilmiah yang ditulis berdasar pada pengalaman dan sesuai dengan tugas pokok serta fungsi guru (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 pasal 1).

Dari hasil studi pendahuluan dan pengamatan menunjukkan bahwa sebagian besar kegiatan guru di sekolah-sekolah lebih berorientasi pada misi pendidikan dan pengajaran di kelas sedangkan visi dan misi ilmiah dalam bentuk penulisan dan publikasi ilmiah sering terabaikan. Implikasi dari kenyataan tersebut, penulisan dan publikasi karya ilmiah di kalangan guru masih memprihatinkan. Hal ini ditandai dengan rendahnya produktivitas guru dalam menulis dan mempublikasikan karya ilmiah. Rendahnya produktivitas guru dalam menulis karya ilmiah karena adanya faktor-faktor penghambat dalam menulis.

Tidak bisa dipungkiri bahwa budaya menulis guru di SMA swasta berasrama di Kabupaten Sukabumi masih rendah, hal ini tentu ada faktor-faktor yang menjadi penyebab kesulitan peningkatan kompetensi guru dalam menulis karya ilmiah. Persoalan utama disematkan pada kultur menulis karya ilmiah yang belum terbangun, rekayasa regulasi yang tak imbang dengan beban kerja pendidik, terlebih motivasi berkarya serta *concern* pelatihan dan pembinaan yang belum terstruktur hingga capaian output yang tuntas, menjadi beberapa permasalahan yang layak dijadikan bahan pertimbangan ketika mengambil kebijakan pengelolaan dan pemantauan yang efektif dalam kajian pengembangan dan peningkatan produktivitas kerja guru untuk menulis karya ilmiah, sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pencapaian tujuan pendidikan secara umum.

Rendahnya produktivitas kerja guru dapat dilihat dari perbandingan antara efektivitas hasil kerja yang dicapai (*output*) secara kuantitas maupun kualitas dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*) secara efisien. Hal ini tentunya akan berdampak pada kurangnya layanan guru dan proses pembelajaran yang berkualitas, siswa tidak termotivasi untuk mengikuti pembelajaran dan tidak maksimal dalam menerima pembelajaran, sehingga menghasilkan lulusan siswa yang kurang berkualitas dan menghambat proses pencapaian tujuan pendidikan yang diharapkan. Guru yang memiliki produktivitas tinggi akan memiliki kemampuan, semangat kerja dan selalu mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk membuat peserta didiknya selalu bersemangat dalam belajar.

Dalam menghadapi persaingan bebas yang semakin ketat guru dituntut untuk memiliki kinerja yang baik, untuk terus meningkatkan produktivitas kerja

secara optimal, dimana guru diharapkan dapat melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin, bekerja dengan cepat, tepat pada harapan yang dituju dan bermanfaat bagi perkembangan suatu lembaga. Sehingga menghasilkan guru yang baik dan mempercepat pencapaian tujuan lembaga sekolah secara efektif dan efisien.

Produktivitas kerja guru dapat ditingkatkan secara efektif jika didukung oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan kemauan dan kesiapan guru untuk disiplin mengembangkan potensi yang dimilikinya dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan, kualitas produk, efektivitas hasil kerja, dan nilai tambah. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan dari luar, baik dari organisasi maupun kepemimpinan yang dapat meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia, efisiensi, pemanfaatan teknologi, sarana dan prasarana.

Faktor-faktor tersebut memiliki peran dan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja guru, sehingga keduanya harus berjalan secara simultan dan bersinergi agar upaya peningkatan produktivitas kerja guru terlaksana secara maksimal. Adapun faktor internal yang dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja guru menurut para peneliti terdahulu antara lain efikasi diri. Keyakinan seseorang guru akan potensinya untuk merencanakan dan menentukan tindakan yang tepat dalam menyelesaikan tugas, sehingga mampu mencapai tujuan yang lebih baik merupakan wujud dari efikasi diri yang dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

Selain efikasi diri, produktivitas kerja guru dapat juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) yaitu tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peran atau pekerjaannya dalam sebuah organisasi. Kepuasan kerja

ini dapat ditimbulkan karena adanya insentif, motivasi, dan pengakuan dari atasan terhadap hasil pekerjaannya dapat meningkatkan produktivitas kerja guru.

Selain faktor internal, peningkatan produktivitas kerja guru harus didukung pula oleh faktor eksternal seperti kepemimpinan situasional yaitu perilaku pemimpin dalam mempengaruhi anggota organisasi secara fleksibel sesuai dengan situasi dan kapasitas bawahannya dalam menjalankan tugas. Perilaku fleksibilitas pemimpin yang didasarkan atas situasi dan kondisi sekolah yang dipimpin akan memberikan arahan yang jelas dan terukur, menumbuhkan rasa percaya diri, memberikan kenyamanan dalam bekerja bahkan memberdayakan, sehingga akan berdampak pada produktivitas kerja yang meningkat.

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu konsep tentang keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan professional individu, yang tercermin dalam kepuasan terhadap situasi/lingkungan sosial dan terbatasnya sarana fisik yang tersedia. Kondisi tersebut dibangun berdasarkan nilai-nilai, aturan dan kebiasaan positif yang dilakukan organisasi dalam bekerja. Misalnya saling memotivasi, simpatik, saling menghargai, berorientasi mutu, disiplin, dan rasa bangga. Perilaku kualitas kerja yang dikembangkan dan dibudayakan dalam suatu organisasi akan membentuk lingkungan kerja positif yang dapat mendorong semangat guru dalam menjalankan tugas dengan berkualitas.

Guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik pasti akan berhadapan dengan berbagai tantangan yang terjadi seiring dengan perkembangan teknologi informasi di era 4.0, hadirnya generasi milenial menuntut guru untuk melakukan penyesuaian strategi, metode dan media dalam proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan pembelajar. Dalam kondisi seperti ini, Guru sangat membutuhkan

program pelatihan yang mampu menginspirasi dan memotivasi guru agar terus belajar sepanjang hayat, sehingga dapat menjawab tantangan perubahan yang terjadi saat ini maupun dimasa yang akan datang. Program pelatihan adalah serangkaian program kegiatan yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan, pengetahuan, keterampilan, dan mengubah sikap melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam upaya memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa program pelatihan sangat berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas kerja guru.

Berdasarkan kajian di atas, ada beberapa alasan yang mendorong untuk melakukan penelitian tentang produktivitas kerja guru. Pertama, perkembangan dan kemajuan dalam bidang pendidikan membutuhkan sumber daya manusia produktif yang mampu mengelola satuan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kedua, keinginan guru dalam meningkatkan produktivitas kerja membutuhkan kepemimpinan situasional kepala sekolah yang akan memberikan dorongan kepada guru untuk senantiasa meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan pendidikan. Ketiga, produktivitas kerja yang dilakukan guru harus dibekali juga dengan kualitas kehidupan kerja yang memadai, sehingga guru akan berkomitmen untuk menghasilkan *input* dan *output* yang berkualitas. Ke-empat, dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja guru harus dibekali dengan berbagai kompetensi melalui program pelatihan yang efektif, sehingga guru dapat menghasilkan layanan, proses, dan produk pembelajaran yang berkualitas serta akan berimplikasi pada proses peningkatan produktivitas kerja guru. Berdasarkan urutan permasalahan tersebut, perlu adanya penelitian yang

mampu menghasilkan cara-cara dan strategi baru yang dapat dipraktekkan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru dengan cara mengidentifikasi dan mengembangkan variabel-variabel yang mempengaruhinya, yaitu kepemimpinan situasional, kualitas kehidupan kerja, dan efektivitas program pelatihan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, beberapa masalah dalam produktivitas kerja guru dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kurangnya kepemimpinan situasional dapat mempengaruhi kemauan dan kemampuan guru untuk bekerja secara berkualitas, hal ini berdampak pada rendahnya efisiensi dan efektifitas dalam bekerja. Sehingga dapat diduga kepemimpinan situasional kepala sekolah berhubungan dengan peningkatan produktivitas kerja guru.
2. Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku yang mampu meningkatkan kesadaran, menginspirasi, memotivasi dan mengantisipasi masa depan serta menjadi panutan bagi anggota organisasi. Kesadaran dan motivasi guru yang tinggi akan berdampak pada kualitas kerja guru, hal ini dapat meningkatkan tingkat produktivitas kerja guru.
3. Kurangnya program pelatihan yang efektif dapat berdampak pada pengembangan kompetensi guru di era revolusi industri 4.0. Guru yang tidak senantiasa belajar sepanjang hayat, salah satunya dengan mengikuti program pelatihan akan tergerus oleh perubahan akibat perkembangan teknologi dan informasi yang sangat cepat, sehingga efektivitas program pelatihan diduga memiliki hubungan dengan peningkatan produktivitas kerja guru di sekolah.

4. Kualitas kehidupan kerja merupakan konsep tentang keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan profesional individu, yang tercermin dalam kepuasan kerja. Untuk mencapai peningkatan produktivitas diperlukan kualitas kehidupan kerja dalam upaya menghasilkan *input* dan *output* yang berkualitas. Sehingga kualitas kehidupan kerja diduga memiliki hubungan dengan peningkatan produktivitas kerja guru.
5. Kurangnya pemberdayaan kepala sekolah akan berakibat pada rendahnya kemauan, kemampuan belajar, serta rasa memiliki guru terhadap pekerjaannya. Hal ini akan berdampak pula pada menurunnya kualitas kerja, sehingga pemberdayaan guru diduga memiliki hubungan dengan peningkatan produktivitas kerja guru.
6. Kurangnya *teamwork* antar guru dapat berdampak pada lingkungan kerja yang kurang kondusif dan rentan terjadinya konflik, sehingga *teamwork* yang baik di lingkungan kerja diduga memiliki hubungan dengan peningkatan produktivitas kerja guru.
7. Guru-guru yang memiliki *efikasi diri* yang rendah memiliki kecenderungan untuk menghindari tantangan dan kesempatan untuk belajar meningkatkan diri, serta mudah menyerah dalam menghadapi kondisi yang sulit. sehingga *efikasi diri* diduga memiliki hubungan dengan peningkatan produktivitas kerja guru.
8. Iklim organisasi yang kondusif akan memupuk semangat untuk mewujudkan produktivitas yang tinggi. Untuk mencapai produktivitas dibutuhkan iklim organisasi yang baik. Sehingga iklim organisasi diduga memiliki hubungan dengan peningkatan produktivitas kerja guru.

9. Budaya organisasi disekolah dapat membantu penerapan manajemen dengan baik dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk berinovasi dalam meningkatkan kualitas kerja. Sehingga budaya organisasi diduga memiliki hubungan dengan peningkatan produktivitas kerja guru di sekolah.
10. Komitmen guru terhadap organisasi sekolah yang rendah dapat berdampak terhadap kemauan guru untuk bekerja secara maksimal, sehingga komitmen guru diduga memiliki hubungan dengan peningkatan produktivitas kerja guru di sekolah.
11. Salah satu unsur terpenting dalam proses pembelajaran guru adalah kemampuan guru untuk melakukan inovasi dalam pembelajaran, sehingga inovasi guru diduga memiliki hubungan dengan peningkatan produktivitas kerja guru di sekolah.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah di atas, terdapat banyak variabel yang berhubungan dan mempengaruhi produktivitas kerja guru, agar lebih fokus maka penelitian ini dibatasi pada tiga variabel bebas saja yaitu kepemimpinan situasional, kualitas kehidupan kerja, efektivitas program pelatihan, dan satu variabel terikat yakni produktivitas kerja guru. Adapun yang dijadikan unit analisis dalam penelitian ini adalah seluruh Guru SMA Swasta Berasrama di Kabupaten Sukabumi.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dirumuskan permasalahan utama, apakah produktivitas kerja guru dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan

situasional, kualitas kehidupan kerja dan program pelatihan yang kemudian dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dengan produktivitas kerja guru, sehingga apakah penguatan kepemimpinan situasional dapat meningkatkan produktivitas kerja guru ?
2. Apakah terdapat hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan produktivitas kerja guru, sehingga apakah penguatan kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja guru ?
3. Apakah terdapat hubungan antara efektivitas program pelatihan dengan produktivitas kerja guru, sehingga apakah penguatan program pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja guru ?
4. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dan kualitas kehidupan kerja secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru, sehingga apakah penguatan kepemimpinan situasional dan kualitas kehidupan kerja secara bersama-sama dapat meningkatkan produktivitas kerja guru ?
5. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dan efektivitas program pelatihan secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru, sehingga apakah penguatan kepemimpinan situasional dan program pelatihan secara bersama-sama dapat meningkatkan produktivitas kerja guru ?
6. Apakah terdapat hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan efektivitas program pelatihan secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru, sehingga apakah penguatan kualitas kehidupan kerja dan efektivitas program pelatihan secara bersama-sama dapat meningkatkan produktivitas kerja guru ?

7. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional, kualitas kehidupan kerja dan efektivitas program pelatihan secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru, sehingga apakah penguatan kepemimpinan situasional, kualitas kehidupan kerja dan efektivitas program pelatihan secara bersama-sama dapat meningkatkan produktivitas kerja guru ?

Setelah dilakukan penelitian kuantitatif untuk menjawab perumusan masalah (*research questions*) tersebut di atas, selanjutnya akan dilakukan Analisis SITOREM untuk mengidentifikasi indikator-indikator tiap variabel penelitian yang perlu diperbaiki dan yang perlu dipertahankan.

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan menghasilkan cara dan strategi untuk meningkatkan produktivitas kerja guru pada sekolah menengah atas berasrama swasta di Kabupaten Sukabumi dengan cara meneliti hubungan antara variabel lain dengan produktivitas kerja guru. Variabel lain tersebut adalah X_1 (kepemimpinan situasional), X_2 (kualitas kehidupan kerja), X_3 (efektivitas program pelatihan). Selanjutnya cara dan strategi peningkatan produktivitas kerja ini dapat dijadikan rekomendasi kepada pihak terkait yaitu, Dinas Pendidikan Wilayah V Provinsi Jawa Barat, Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah, dan Guru.

Adapun langkah-langkah untuk meningkatkan produktivitas kerja guru melalui penguatan kepemimpinan situasional, kualitas kehidupan kerja dan efektivitas program pelatihan dilakukan dengan cara mengidentifikasi, dan menganalisis kekuatan-kekuatan hubungan antar variabel-variabel tersebut, sebagai berikut:

1. Hubungan antara kepemimpinan situasional dengan produktivitas kerja guru.
2. Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan produktivitas kerja guru.
3. Hubungan antara efektivitas program pelatihan dengan produktivitas kerja guru.
4. Hubungan antara kepemimpinan situasional dan kualitas kehidupan kerja secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru.
5. Hubungan antara kepemimpinan situasional dan efektivitas program pelatihan secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru.
6. Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan efektivitas program pelatihan secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru.
7. Hubungan antara kepemimpinan situasional, kualitas kehidupan kerja, dan efektivitas program pelatihan secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru.

Setelah dilakukan penelitian kuantitatif untuk mengidentifikasi kekuatan hubungan antar variabel tersebut di atas, selanjutnya dilakukan Analisis SITOREM untuk mengidentifikasi indikator-indikator tiap variabel penelitian yang perlu diperbaiki dan yang perlu dipertahankan.

F. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis bertujuan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan, sedangkan secara praktis bertujuan untuk peningkatan dan penerapannya.

1. Kegunaan Secara Teoritis
 - a. Menambah wawasan pengetahuan dan kajian pada bidang pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas kerja guru,

agar kepala sekolah dan guru dapat bekerja dengan berorientasi pada kaidah-kaidah produktivitas.

- b. Menambah referensi dalam penelitian-penelitian manajemen pendidikan, antara lain sebagai bahan diskusi ilmiah bagi pembahasan terhadap teori-teori yang telah ada, sehingga memperkuat kajian tentang produktivitas kerja guru.
 - c. Menjadi bahan untuk penelitian selanjutnya mengenai variabel kepemimpinan situasional, kualitas kehidupan kerja dan efektivitas program pelatihan dengan produktivitas kerja guru, sehingga dapat membantu peneliti selanjutnya untuk dijadikan salah satu referensi penelitian yang relevan terkait peningkatan produktivitas kerja guru.
2. Kegunaan Secara Praktis
- Kegunaan hasil penelitian ditinjau dari aspek praktis diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam hal sebagai berikut:
- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan rekomendasi bagi Dinas Pendidikan Wilayah V Provinsi Jawa Barat selaku pembina seluruh sekolah menengah atas dalam pengambilan keputusan dan atau kebijakan-kebijakan terkait dengan upaya peningkatan produktivitas kerja guru, sehingga diharapkan dapat berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan di wilayah Kabupaten Sukabumi.
 - b. Menyediakan informasi mengenai aspek-aspek yang perlu dikelola lebih lanjut oleh Kepala Sekolah SMA swasta berasrama, dalam rangka peningkatan produktivitas kerja guru dan memberikan bahan masukan

untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi berdasarkan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepemimpinan situasional, kualitas kehidupan kerja, dan program pelatihan, sehingga tujuan organisasi sekolah dapat tercapai dengan optimal.

- c. Memberikan informasi yang dapat dimanfaatkan oleh guru agar dapat meningkatkan produktivitasnya secara optimal, sehingga dapat tercapai keberhasilan dalam proses belajar mengajar.

G. Kebaharuan (Novelty) Penelitian

Kebaharuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis (keilmuan) maupun praktis (aplikasi), yaitu :

1. Kebaharuan Secara Teoritis
 - a. Menemukan sintesis baru tentang produktivitas kerja. Produktivitas adalah perbandingan antara efektivitas hasil kerja yang dicapai (*output*) secara kuantitas maupun kualitas dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*) secara efisien dalam melaksanakan tugas di lingkungan kerjanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sintesis baru ini diharapkan berguna untuk memperkuat kajian keilmuan tentang variabel produktivitas kerja guru.
 - b. Menemukan sintesis baru tentang kepemimpinan situasional adalah perilaku pemimpin efektif yang menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi, situasi, kompetensi dan komitmen bawahannya. Sintesis baru ini diharapkan berguna untuk memperkuat kajian keilmuan tentang variabel kepemimpinan situasional.

- c. Menemukan sintesis baru tentang kualitas kehidupan kerja adalah persepsi pegawai terhadap kebijakan organisasi tentang keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan yang ditunjukkan dengan kenyamanan dilingkungan kerja, dan dapat mengembangkan potensi diri. Sintesis baru ini diharapkan berguna untuk memperkuat kajian keilmuan tentang variabel kualitas kehidupan kerja.
- d. Menemukan sintesis baru tentang efektivitas program pelatihan adalah serangkaian program kegiatan yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan, pengetahuan, keterampilan, dan mengubah sikap melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam upaya memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan. Sintesis baru ini diharapkan berguna untuk memperkuat kajian keilmuan tentang variabel efektivitas program pelatihan.
- e. Menambah wawasan pengetahuan dan kajian yang mutakhir pada bidang manajemen pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas kerja guru, sehingga berdampak pada tercapainya tujuan pendidikan nasional.

2. Kebaharuan Secara Praktis:

Penelitian ini diharapkan dapat menemukan kebaharuan dalam strategi-strategi yang dipraktekkan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru dengan cara mengidentifikasi dan mengembangkan variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja guru, khususnya variabel kepemimpinan situasional, kualitas kehidupan kerja dan efektivitas program pelatihan. Secara praktis penelitian ini diharapkan berguna kepada :

- a. Dinas Pendidikan Wilayah V Provinsi Jawa Barat selaku pembina seluruh sekolah di Kabupaten dan kota Sukabumi, hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan baru dan rekomendasi untuk kepentingan mengoptimalisasikan kepemimpinan situasional, kualitas kehidupan kerja dan program pelatihan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.
- b. Kepala sekolah SMA swasta bersarama yang berada di Kabupaten Sukabumi agar hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan rekomendasi sebagai cara dan strategi-strategi baru yang dapat dipraktekkan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru dengan cara mengidentifikasi dan mengembangkan variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja guru.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi Pedoman baru dalam penyusunan kurikulum tingkat satuan Pendidikan dan penyusunan rencana strategis yang khas untuk sekolah swasta/berasrama dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja guru.

