

BAB II

KERANGKA TEORITIK, KERANGKA BERFIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoritik

1. Hakekat Kepuasan Kerja Guru

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Ketika seorang individu bekerja pada suatu instansi, perusahaan atau organisasi, maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi terhadap tingkat produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif pada pekerjaannya atau dengan kata lain individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian puas adalah “merasa senang lega, gembira karena sudah terpenuhi hasrat hatinya.” Sedangkan arti kepuasan adalah “perihal yang bersifat puas, kesenangan, dan kelegaan.”¹

Dan pengertian kerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah “kegiatan melakukan sesuatu, yang dilakukan atau diperbuat.”²

¹ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), p. 902.

² *Ibid.*, p. 554.

Berdasarkan pengertian kepuasan dan kerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu keadaan seseorang yang merasakan puas, senang, dan lega terhadap kegiatan yang dikerjakan atau dilakukannya.

Sedangkan di dalam buku Manajemen Kinerja pengertian kepuasan kerja dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu:

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins). Greenberg dan Baron mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Pandangan senada dikemukakan Gibson yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.³

Dari beberapa pengertian kepuasan kerja di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang ditunjukkan oleh seorang pekerja atau karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap yang ditunjukkan oleh pekerja tersebut dapat berupa sikap positif atau negatif. Dari sikap itu, dapat juga menimbulkan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Adanya sikap dan perasaan positif yang dirasakan pekerja terhadap pekerjaannya dapat

³ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007), p. 299.

dipengaruhi oleh sesuatu yang diterima olehnya yang mana sesuai atau tidak dengan yang diinginkannya. Dan hal tersebut tergantung dari pandangan atau persepsi masing-masing pekerja yang memiliki keinginan yang sesuai dengan nilai kebutuhannya.

Sedangkan menurut Malayu S. P. Hasibuan, kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan atau mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Dan kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.⁴

Kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yaitu kepuasan kerja yang dirasakan pekerja di dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan pekerjaan, perlakuan yang adil dalam bekerja, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pekerja yang merasakan kepuasan kerja dalam pekerjaan, biasanya ia akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa yang diterimanya.

Kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan yaitu kepuasan kerja yang dirasakan oleh pekerja di luar pekerjaan dengan menerima besarnya balas jasa dari hasil kerjanya yang dapat digunakan untuk membeli kebutuhan-kebutuhannya. Pekerja yang merasakan kepuasan kerja di luar

⁴ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), p. 202.

pekerjaan, biasanya lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan pekerjaannya.

Sedangkan kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan ialah kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh sikap yang seimbang antara balas jasa yang diterima dengan pelaksanaan pekerjaannya. Pekerja yang merasakan kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas, jika hasil pekerjaannya dan balas jasa yang diterima dirasakan adil dan layak.

Menurut T. Hani Handoko, kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.⁵

Di dalam buku Pembinaan Guru Di Indonesia, beberapa ahli juga mengungkapkan pengertian kepuasan kerja yang meliputi:

Locke, sebagaimana dikutip oleh Durbin dalam Ali Imron, mengartikan kepuasan kerja sebagai sebuah pernyataan senang atau tidak senang pada pekerjaan yang dibentuk oleh persepsi bahwa pekerjaannya sesuai atau tidak sesuai dengan pekerjaan yang ia nilai tinggi atau sesuai dengan kebutuhannya. Herbert mengartikan kepuasan kerja adalah sebuah reaksi seseorang terhadap pekerjaannya. Feldman dan

⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2000), p. 193.

Arnold mengartikan kepuasan kerja sebagai keseluruhan rasa suka seseorang terhadap pekerjaannya.⁶

Dari pengertian beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan pula bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional seseorang yang merasa senang atau tidak senang dengan pekerjaannya, Sehingga mereka dapat menyukai atau tidak pekerjaan yang dikerjakannya. Perasaan senang terhadap pekerjaannya tersebut dapat dilihat dari sikap pekerja atau karyawan yang selalu positif terhadap pekerjaannya dan dalam menghadapi situasi lingkungan kerjanya. Perasaan senang dan sikap positif para pekerja terhadap pekerjaan yang muncul disebabkan oleh anggapan mereka. Mereka menganggap bahwa pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhannya atau pekerjaannya bernilai tinggi untuknya. Karena kepuasan kerja erat hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan, situasi lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, dan manajemen yang merupakan hasil interaksi pekerja dengan lingkungan kerjanya.

Jadi, untuk kepuasan kerja (*job satisfaction*) guru dapat diartikan perasaan senang atau tidak senang yang ada pada guru terhadap tugas dan tanggung jawabnya di sekolah. Atau bentuk lain dari sikap guru terhadap pekerjaannya. Sikap guru tersebut dapat bersifat suka atau tidak suka yang cenderung bertindak pro atau kontra terhadap pekerjaannya atau tugas-tugasnya. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya akan bersikap positif

⁶ Ali Imron, *Pembinaan Guru Di Indonesia*, (Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya: 1995), p. 209-210.

terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya jika guru kurang atau tidak puas, maka sikapnya tidak positif atau negatif terhadap pekerjaannya.

b. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individual. Di mana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek – aspek yang ada di dalam pekerjaan sesuai dengan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya.

Banyak faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut. Dan yang kedua adalah faktor ekstrinsik. Faktor ekstrinsik yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan yang meliputi kebijakan perusahaan atau organisasi, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya.

Secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki, yaitu sebagai berikut:

- a) *Need Fulfillment* atau pemenuhan kebutuhan,
- b) *Discrepancies* atau perbedaan,
- c) *Value attainment* atau pencapaian nilai,
- d) *Equity* atau keadilan, dan
- e) *Dispositional/genetic components* atau komponen genetik.⁷

Faktor *Need fulfillment* atau pemenuhan kebutuhan merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karena kepuasan menurut faktor ini ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan. Di mana, dengan tingkatan karakteristik pekerjaan dapat memberikan kesempatan pada pekerja untuk memenuhi kebutuhannya.

Discrepancies atau perbedaan, faktor kepuasan kerja yang menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil dari pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dengan yang diperoleh pekerja dari pekerjaannya. Apabila harapan lebih besar dari apa yang didapat, maka para pekerja akan merasa tidak puas. Sebaliknya, pekerja akan merasa puas apabila mereka menerima manfaat dari pekerjaannya lebih dari harapannya.

Sedangkan faktor *value attainment* atau pencapaian nilai mengemukakan bahwa kepuasan merupakan hasil dari tanggapan di mana pekerjaan dapat memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting. *Equity* atau keadilan, dalam faktor ini dimaksudkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil yang dapat dilihat dari seberapa adil pekerja diperlakukan di

⁷ Wibowo, *Op. Cit.*, p. 302

tempat kerjanya. Dan *genetic components* atau komponen genetik merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang disebabkan oleh keyakinan bahwa kepuasan kerja muncul karena sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa pekerja yang sebagian merasakan puas terhadap lingkungan kerja apapun, atau sebaliknya lainnya kelihatan tidak puas.

Dari pernyataan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada pekerja. Kepuasan kerja dapat dilihat dari pemenuhan kebutuhan. Dengan terpenuhinya kebutuhan individu para pekerja, maka mereka akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Selain mempunyai kebutuhan yang ingin terpenuhi, pekerja juga mempunyai harapan yang ingin diperoleh. Di mana harapan merupakan perbedaan antara apa yang diharapkan atau diinginkan oleh pekerja dengan apa yang diterima olehnya. Biasanya pekerja yang merasa puas mendapatkan harapannya lebih dari apa yang ia terima dalam pekerjaan.

Dengan adanya kepuasan kerja, seseorang juga menganggap bahwa pekerjaannya dapat memberikan pemenuhan nilai kerja pada dirinya. Dan kepuasan kerja dapat dilihat dari perlakuan adil yang didapat pekerja di tempat kerjanya. Di mana pekerja yang merasa adil akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pekerja juga tergantung pada dirinya sendiri. Yang mana pekerja merasa bahwa lingkungan kerjanya dapat memberikan kepuasan bagi dirinya.

Selain pendapat di atas, dalam kaitannya dengan faktor-faktor penentu kepuasan kerja, beberapa peneliti seperti Glison dan Durick Rousseau juga mengemukakan bahwa variabel-variabel pada kepuasan kerja dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) kelompok yaitu karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, dan karakteristik individu. Variabel – variabel tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Karakteristik pekerjaan terdiri dari keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), keberartian tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik pekerjaan (*feedback*). Karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi tingkat motivasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja, tingkat absensi, dan tingkat perputaran kerja.
2. Karakteristik organisasi meliputi skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya organisasi beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan.
3. Karakteristik individu terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan, dan jumlah tanggungan.⁸

Sedangkan menurut Malayu S. P Hasibuan, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak,
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian,
3. Berat-ringannya pekerjaan,
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan,

⁸ Mutiara Sibarani Panggabean, *Manajememen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), p. 129.

5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan,
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya,
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.⁹

Dan menurut George Strauss dan Leonard R. Sayles, kepuasan kerja

tergantung pada:

1. Pengharapan,
2. Penilaian diri,
3. Norma-norma sosial,
4. Perbandingan-perbandingan sosial,
5. Hubungan input atau output,
6. Keikatan, dan
7. Dasar pemikiran.¹⁰

Berdasarkan pandangan teoritis di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan tidak hanya berasal dari dalam diri karyawan saja seperti kebutuhan dan harapan yang ingin terpenuhi dari pekerjaannya. Tetapi ada faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja, faktor ini dapat berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri dan lingkungan pekerjaan yang ada di sekitar karyawan.

Faktor yang berasal dari dalam pekerjaan dapat disebut sebagai faktor intrinsik. Sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan pekerjaan dapat disebut sebagai faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik yang berasal dari dalam pekerjaan dapat meliputi balas jasa atau gaji, sifat pekerjaan, penempatan

⁹ Malayu S. P Hasibuan, *Op. Cit.*, p. 203.

¹⁰ George Strauss dan Leonard R. Sayles, terjemahan Grace M. Hadikusuma dan Rochmulyati Hamzah, *Manajemen Personalia Seri Manusia dalam Organisasi (Jilid 1)*, (Jakarta: CV Teruna Grafica, 1996), p. 24.

dalam pekerjaan dan berat atau ringannya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Dan faktor ekstrinsik yang berasal dari lingkungan pekerjaan meliputi suasana tempat kerja, sarana dan prasarana yang disediakan dan dapat menunjang, kepemimpinan, dan lain sebagainya.

Kepuasan kerja yang diberikan dan dimiliki karyawan tidak hanya untuk para pekerja atau karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan atau instansi bisnis saja. Tetapi kepuasan kerja juga harus dapat dimiliki oleh para guru yang bekerja pada organisasi kemanusiaan seperti sekolah.

Kepuasan kerja guru erat kaitannya dengan unjuk kerjanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru, semakin baik pula unjuk kerjanya. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja guru, semakin rendah juga unjuk kerjanya. Tidak jarang, guru yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, guru sering absen, mudah marah-marah kepada siswa, mengajar tanpa persiapan bahkan sulit diatur. Oleh karena itu, kepuasan kerja guru juga harus diperhatikan agar guru dapat terus meningkatkan unjuk kerjanya.

Kepuasan kerja guru yang dimiliki juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan yang berasal dari dalam diri individu seperti kebutuhan dan harapan guru yang ingin dicapai dan terpenuhi. Selain itu, kepuasan kerja guru juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang ada disekitar guru.

Ada beberapa ahli yang mengemukakan pendapatnya tentang sumber-sumber kepuasan kerja guru antara lain:

Menurut Locke, sumber-sumber kepuasan kerja adalah kerja itu sendiri, gaji, promosi, penghargaan, keuntungan yang diperoleh, kondisi kerja, supervisi, kerja sama antar pekerja, serikat kerja, dan manajemen. Sama dengan Locke, menurut Lawler III, sumber-sumber kepuasan kerja adalah gaji, kerja itu sendiri, supervisi, promosi, kerja sama antar pekerja, dan kondisi kerja. Sedangkan De Roche berpendapat bahwa sumber-sumber kepuasan kerja guru adalah keterlibatan guru dalam membuat keputusan sekolah, pengakuan yang dirasakan guru, harapan guru, hubungan antar personil yang terjadi dalam lingkungan kerja dan otoritas yang diterima oleh guru. Dan Holdaway berpendapat bahwa faktor-faktor kepuasan kerja guru meliputi pengakuan dan status, keadaan siswa, sumber-sumber yang tersedia, kebebasan mengelola pengajaran, keterlibatan dengan administrator, beban kerja, gaji dan keuntungan lainnya.¹¹

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tentang faktor – faktor kepuasan kerja guru di atas, maka dapat disimpulkan pula bahwa peningkatan kepuasan kerja guru juga dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru dapat meliputi gaji, promosi, penghargaan, kondisi kerja, kerja sama antar warga sekolah, pengakuan,

¹¹ Ali Imron, *Op. Cit.*, p. 214.

keterlibatan, dan ketersediaan sumber daya yang mendukung pekerjaannya. Faktor – faktor tersebut dapat disebut sebagai faktor instrinsik dan faktor ekstinsik.

Tetapi penulis tidak memprioritaskan gaji guru sebagai faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Karena faktor gaji bukan jaminan untuk guru merasa puas. Walaupun dengan memberikan gaji yang tinggi belum tentu memberi kepuasan bagi guru.

c. Korelasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki hubungan terhadap variabel – variabel lain. Hubungan kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Dan kekuatan hubungan kepuasan kerja dengan variabel lain mempunyai rentang dari lemah sampai kuat.

Menurut Kreitner dan Kinicki, ada beberapa korelasi kepuasan kerja antara lain:

1. *Motivation,*
2. *Job involvement,*
3. *Organizational citizenship behavior,*
4. *Organizational commitment,*
5. *Absenteeism,*
6. *Turnover,*
7. *Perceived stress,*
8. *Job performance.*¹²

¹² Wibowo, *Op. Cit.*, p. 304.

1. *Motivation* atau motivasi.

Dengan adanya dan pemberian motivasi dari manajer kepada karyawan melalui berbagai cara atau usaha, kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan. Motivasi yang diberikan oleh manajer akan membuat karyawan merasa senang terhadap pekerjaannya karena ia merasa dapat perhatian yang berupa motivasi. Hal ini berarti hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja dapat dikatakan bersifat positif dan signifikan.

2. *Job involvement* atau perlibatan kerja.

Perlibatan kerja menunjukkan kenyataan di mana karyawan secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Dengan keterlibatan kerja, karyawan juga akan merasa senang karena ia merasa dihargai dengan keterlibatan dirinya dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk itu, para manajer harus selalu memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk mendorong keterlibatan kerja karyawan.

3. *Organizational citizenship behavior*.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku karyawan di luar dari apa yang menjadi tugasnya. *Organizational citizenship behavior* lebih banyak ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian karyawan.

4. *Organizational commitment* atau komitmen organisasional.

Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Para manajer harus selalu meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Dengan komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi.

5. *Absenteeism* atau kemangkiran.

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang berbanding terbalik dengan kemangkiran. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya tinggi, maka tingkat kemangkiran karyawan rendah. Dengan demikian, penurunan kemangkiran dapat meningkatkan kepuasan kerja.

6. *Turnover* atau perputaran.

Dengan adanya kepuasan kerja pada karyawan terhadap pekerjaannya akan dapat mengurangi turnover atau perputaran karyawan. Jika perputaran karyawan di organisasi kecil, maka kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya, dengan perputaran karyawan yang sering dan besar, maka kepuasan karyawan kecil.

7. *Perceived stress* atau perasaan stres.

Perasaan stres dapat berpengaruh sangat negatif terhadap perilaku organisasi dan kesehatan karyawan. Stres secara positif

berhubungan dengan kemangkiran, perputaran, dan gangguan fisik individu. Dampak negatif dari stres dapat dikurangi dengan cara memperbaiki kepuasan kerja.

8. *Job performance* atau prestasi kerja.

Banyak pendapat yang menyatakan bahwa kepuasan dapat mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja. Tetapi ada juga yang berpendapat bahwa prestasi kerja atau kinerja yang mempengaruhi kepuasan. Dalam korelasi ini beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dengan prestasi kerja atau kinerja.

Selain variabel-variabel di atas yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, Malayu Hasibuan juga menyatakan bahwa kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kedisiplinan. Artinya jika kepuasan kerja diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan karyawan baik. Dan sebaliknya, jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya, maka kedisiplinan karyawan rendah.¹³

Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja yang tercapai dari pekerjaan dapat mempengaruhi variabel-variabel yang terdapat di dalam organisasi. Dan tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan juga dapat mempengaruhi tingkat variabel-variabel yang ada pada organisasi, seperti

¹³ Malayu S. P. Hasibuan, *Loc. Cit.*,

motivasi, perputaran, kemangkiran atau absensi, kedisiplinan, perasaan stress, melibatkan kerja, dan prestasi kerja.

2. Hakekat Persepsi Guru Tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

a. Pengertian Persepsi

Satu hal yang tidak dapat dipungkiri bahwa manusia dalam kehidupannya selalu berhadapan dengan stimulus dari lingkungan atau peristiwa tertentu. Dalam memandang stimulus atau peristiwa yang sama, pengertian yang ditangkap oleh setiap orang mungkin berbeda dengan orang lain karena persepsi yang berbeda. Atau mungkin pula dengan stimulus atau peristiwa yang sama, tetapi dalam waktu yang berbeda kemungkinan persepsi seseorang juga berubah.

Dengan menggunakan pancaindera seperti indera pendengaran, perasa, penglihatan, penciuman, dan indera peraba yang dimiliki, seseorang juga dapat mengenali diri dan keadaan disekitar yang berkaitan dengan persepsi. Karena melalui proses penginderaan akan memunculkan persepsi pada diri individu. Seseorang dapat mengamati, mengalami dan menghayati atau memberi arti terhadap semua stimulus yang datang atau pada peristiwa yang terjadi. Oleh karena itu, persepsi sangat besar kontribusinya terhadap perilaku seseorang.

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, persepsi diartikan sebagai “tanggapan atau penerimaan langsung dari sesuatu” atau “proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui pancainderanya.”¹⁴

Pengertian senada juga dikemukakan oleh Branca, Woodworth dan Marquis, yaitu persepsi merupakan proses yang didahului oleh penginderaan. Di mana penginderaan ialah suatu proses penerimaan stimulus oleh individu melalui alat inderanya. Dari ditangkapnya stimulus dengan alat indera, stimulus tersebut akan diteruskan oleh syaraf ke otak dan menghasilkan persepsi individu.¹⁵

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengertian persepsi adalah suatu proses penerimaan stimulus atau rangsangan melalui pancaindera pada seseorang.

Sedangkan menurut Miftah Thoha, “persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman.” Kunci untuk memahami persepsi terletak pada

¹⁴ Departemen Pendidikan Nasional, *Op. Cit.*, p. 863.

¹⁵ Bimo Walgito, *Psikologi Sosial (Suatu Pengantar)*, (Yogyakarta: Andi, 2002), p. 45.

pengenalan bahwa persepsi merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap sesuatu.¹⁶

Menurut Krech, persepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks dan menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang mungkin sangat berbeda dari kenyataannya.¹⁷

Dari pengertian-pengertian persepsi di atas, maka dapat dikatakan bahwa persepsi adalah suatu aktivitas yang berupa pengorganisasian dan penafsiran stimulus atau rangsangan pada seseorang terhadap sesuatu melalui pancainderanya yang akan menghasilkan makna yang berbeda dengan kenyataannya. Dari pengorganisasian dan penafsiran stimulus atau rangsangan yang berada dalam lingkungannya itu akan menghasilkan suatu makna tertentu. Atau dengan kata lain, persepsi seseorang terbentuk dari stimulus yang diterima oleh inderanya dan akan menimbulkan arti yang berbeda dengan kenyataannya.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat pula dibuat suatu pengertian tentang persepsi guru. Persepsi guru dapat diartikan sebagai suatu proses pemahaman guru yang akan memberikan makna yang berbeda dari hasil melihat, mendengar serta mengamati dengan pancainderanya tentang kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dilingkungan sekolah. Kaitannya dengan

¹⁶ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008), p. 141.

¹⁷ *Ibid.*, p. 142.

penelitian ini, persepsi yang dimaksud adalah persepsi guru sekolah menengah pertama negeri mengenai implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yaitu kemampuan guru untuk memberikan tanggapannya tentang implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah menengah pertama negeri (SMPN) Kecamatan Kelapa Gading Jakarta Utara.

1) Subproses dalam persepsi

Ada beberapa subproses dalam persepsi yang dapat digunakan sebagai bukti bahwa sifat persepsi itu merupakan hal yang kompleks dan interaktif, yaitu:

Subproses yang pertama ialah stimulus atau situasi yang hadir. Mulai terjadinya persepsi diawali ketika seseorang dihadapkan dengan suatu situasi atau suatu stimulus. Situasi yang dihadapinya dapat berupa stimulus penginderaan dekat dan langsung atau berupa bentuk lingkungan sosio-kultur dan fisik yang menyeluruh.

Subproses selanjutnya yaitu registrasi, interpretasi, dan umpan balik (feedback). Dalam proses registrasi ini, seseorang mendengar dan melihat informasi. Mulailah ia mendaftarkan semua informasi yang terdengar dan terlihat padanya. Setelah semua informasi yang sampai kepadanya terdaftar, subproses selanjutnya adalah interpretasi. Interpretasi merupakan suatu aspek kognitif dari persepsi yang sangat penting. Proses interpretasi tergantung pada cara pendalaman (learning), motivasi, dan kepribadian

seseorang. Pendalaman, motivasi, dan kepribadian seseorang akan berbeda-beda dengan orang lain. Oleh karena itu, interpretasi terhadap suatu informasi yang sama, akan berbeda antara satu orang dengan orang yang lainnya.

Subproses yang terakhir adalah umpan balik (feedback). Subproses ini dapat mempengaruhi persepsi seseorang. Dengan melihat suatu tanggapan balik seperti gaya atau raut wajah dari seseorang yang menerima informasi, orang yang memberikan informasi akan memiliki makna yang berbeda dengan mengartikan gaya atau raut wajah dari orang tersebut.¹⁸

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terjadinya persepsi pada seseorang diawali dengan beberapa tahap yakni seleksi, registrasi, interpretasi, dan adanya umpan balik (feedback). Tahap yang pertama seleksi yaitu memilih stimulus atau rangsangan yang muncul dari suatu situasi. Stimulus dari situasi tersebut dapat berupa penginderaan dekat dan langsung. Stimulus itu kemudian diregistrasi atau didaftar, dimana dalam proses registrasi seseorang melihat dan mendengar informasi yang diterima. Setelah stimulus atau informasi yang dilihat dan didengar terdaftar, stimulus tersebut diinterpretasikan. Proses interpretasi dipengaruhi oleh pengalaman, motivasi, lingkungan, dan kepribadian seseorang. Pengalaman, motivasi, lingkungan

¹⁸ *Ibid.*, p. 145.

dan kepribadian yang dimiliki oleh seseorang berbeda-beda. Jadi, interpretasi seseorang terhadap stimulus atau informasi yang diterima berbeda dengan orang lain. Dan tahap persepsi yang terakhir adalah umpan balik (feedback) yang diberikan oleh penerima informasi berikutnya.

b. Objek Persepsi

Objek yang dapat dipersepsi sangat banyak, yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar manusia. Manusia itu sendiri dapat menjadi objek persepsi, ini yang disebut sebagai persepsi diri atau *self-perception*. Bila objek persepsi terletak di luar orang yang mempersepsi, maka objek persepsi dapat bermacam-macam, yaitu dapat berwujud benda-benda, situasi dan juga dapat berwujud manusia.

Objek persepsi dapat dibedakan atas objek manusia dan non-manusia. Bila objek persepsi berwujud benda-benda maka disebut persepsi benda (*thing perception*) atau juga disebut *non-social perception*, sedangkan bila objek persepsi berwujud manusia atau orang maka disebut persepsi sosial atau *social perception*.

Kaitannya dalam penelitian ini obyek persepsi yang dimaksud adalah implementasi manajemen berbasis sekolah dengan kepuasan

kerja guru di sekolah menengah pertama negeri Kecamatan Kelapa Gading Jakarta Utara.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Persepsi

Walgito membagi faktor-faktor yang berpengaruh pada persepsi menjadi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

- 1) Faktor internal, yaitu sesuatu yang ada dalam diri individu akan mempengaruhi seseorang dalam memberikan persepsi.
 - a) Sifat struktural individu, yaitu keadaan dalam individu yang lebih bersifat permanen. Ada individu yang suka memperhatikan sesuatu hal sekalipun hal itu kecil atau tidak berarti, tetapi ada pula individu yang mempunyai sikap acuh tak acuh terhadap keadaan yang ada di sekitarnya.
 - b) Sifat temporer individu, yaitu keadaan individu pada suatu waktu. Sebagai contoh, orang yang sedang dalam keadaan marah akan lebih emosional dari pada jika dalam keadaan biasa, sehingga individu akan mudah sekali memberikan reaksi terhadap stimulus yang mengenainya.
 - c) Aktivitas yang sedang berjalan pada individu. Hal ini juga dapat menentukan apakah sesuatu itu akan diperhatikan atau tidak. Sesuatu hal atau benda pada suatu waktu yang lain justru

sebaliknya. Hal tersebut dikarenakan pada waktu itu aktivitas jiwanya sedang berhubungan dengan benda tersebut.

- 2) Faktor eksternal yang mempengaruhi proses persepsi, yaitu faktor stimulus dan faktor lingkungan dimana persepsi berlangsung. Stimulus dan lingkungan sebagai faktor eksternal dan individu sebagai faktor internal saling berinteraksi ketika seseorang mengadakan persepsi.¹⁹

Dari pemaparan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang dalam mengeluarkan persepsinya secara tidak langsung akan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang berasal dari dalam dirinya, dimana faktor ini mencerminkan bagaimana keadaan yang sedang di alami pada saat memberikan persepsinya. Sedangkan faktor eksternal lebih dipengaruhi oleh lingkungan sekitar yang dapat merubah persepsi secara tidak langsung.

Sedangkan Muhyadi menyebutkan bahwa persepsi seseorang yang terbentuk sekurang-kurangnya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

- 1) orang yang membentuk persepsi itu sendiri, 2) stimulus yang

¹⁹ Bimo Walgito, *Pengantar Psikologi Umum*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1993), p. 46.

berupa objek maupun peristiwa tertentu, dan 3) situasi di mana pembentukan persepsi itu terjadi.²⁰

Orang yang membentuk persepsi itu sendiri, di mana orang yang membentuk persepsi itu sendiri merupakan faktor persepsi yang paling utama. Persepsi yang terbentuk tergantung pada kondisi intern atau karakteristik pribadinya. Yang termasuk dalam kondisi intern, yaitu kebutuhan, kelelahan, kecemasan, sikap, motivasi, harapan, pengalaman, masa lalu, dan kepribadian.

Stimulus yang berupa objek maupun peristiwa tertentu merupakan juga penentu terbentuknya persepsi seseorang. Jika tidak ada stimulus yang berupa objek atau peristiwa tertentu, maka seseorang tidak akan memiliki persepsi. Karena tidak adanya objek maka tidak ada yang diamati oleh seseorang. Sehingga orang tersebut tidak akan memiliki persepsi atau tanggapan terhadap objek atau peristiwa yang sedang terjadi. Objek yang diamati dapat berupa benda, orang, peristiwa, proses dan lain sebagainya.

Situasi saat terjadinya pembentukan persepsi juga mempengaruhi persepsi yang dibentuk. Karena dalam pembentukan persepsi, seseorang juga mengamati keadaan atau situasi saat

²⁰ Maharuddin Pangewa, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2004), p. 55.

terjadinya peristiwa tertentu. Situasi atau keadaan yang diamati dapat meliputi tempat, waktu, suasana, cahaya dan lain sebagainya.

Dengan demikian, dari kedua pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam pembentukan persepsi banyak hal-hal yang mempengaruhi dan diamati oleh seseorang. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang dapat berasal dari dalam dirinya atau sesuai dengan kondisi dan kepribadiannya serta dapat pula berasal dari luar dirinya seperti situasi atau keadaan lingkungan saat terjadinya peristiwa tertentu. Sehingga setiap orang dapat memiliki persepsi yang berbeda dengan yang lainnya.

d. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan terjemahan langsung dari *School-Based Management (SBM)*. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah suatu proses yang menggunakan sumber daya secara efektif dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan. Berbasis berarti dasar atau asas. Dan sekolah adalah suatu lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran. Dengan demikian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai suatu proses penggunaan sumber

daya secara efektif yang berdasarkan pada sekolah itu sendiri dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan.

Definisi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang mencakup makna yang lebih luas dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohrman, sebagai berikut:

Secara luas MBS berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal sekolah tak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa.²¹

Di dalam buku *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat* karangan Syaiful Sagala, pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (*school based management*) menurut Chapman adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk meredesain pengelolaan sekolah, memberikan kekuasaan dan meningkatkan partisipasi sekolah, memperbaiki kinerja sekolah yang mencakup pimpinan sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sehingga sekolah lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan sesuai kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya.²²

Sedangkan pengertian manajemen berbasis sekolah menurut E. Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, strategi, dan implementasi)*, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan

²¹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, model, dan aplikasi)*, (Jakarta: PT. GRASINDO, 2003), p. 2.

²² Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat (Strategi Memenangkan Persaingan Mutu)*, (Jakarta: Nimas Multima, 2004), p. 129.

suatu konsep yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasikan keinginan masyarakat serta dapat menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah.²³

Selain itu, menurut Bedjo Sujanto, pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu model manajemen yang memberikan otonomi kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan semua warga sekolah dan masyarakat secara langsung, dan tetap sesuai dengan kebijakan pendidikan.²⁴

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model pengelolaan sekolah yang memberikan otonomi atau kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar, memberikan fleksibilitas atau keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan di tingkat sekolah. Warga sekolah yang terlibat secara langsung terdiri dari kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa. Sedangkan masyarakat yang

²³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, strategi, dan implementasi)*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), p. 11.

²⁴ Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (Model Pengelolaan Sekolah Di Era Otonomi Daerah)*, (Jakarta: Sagung Seto, 2009), p. 30.

terlibat yaitu orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, dan pengusaha yang memperhatikan pendidikan.

e. Tujuan Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian otonomi atau kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah. Otonomi dan tanggung jawab yang dilaksanakan berdasarkan pada prinsip tata pengelolaan sekolah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja sekolah meliputi peningkatan kualitas, efektifitas, efisiensi, produktifitas dan inovasi pendidikan.

Sedangkan, tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dikemukakan oleh Chapman (1990) adalah mewujudkan tata kerja yang lebih baik dalam empat hal, yaitu meningkatnya efisiensi penggunaan sumber daya dan penugasan staf, meningkatnya profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sekolah, munculnya gagasan baru dalam implementasi kurikulum, penggunaan teknologi pembelajaran, dan pemanfaatan sumber belajar, dan meningkatnya mutu partisipasi masyarakat dan stakeholder.²⁵

Selain itu, menurut E. Mulyasa manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, meningkatkan mutu, dan pemerataan

²⁵ Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, p. 157.

pendidikan.²⁶ Peningkatan efisiensi dapat dilihat dari pengelolaan sumber daya dan partisipasi masyarakat. Sedangkan peningkatan mutu dapat dilihat dari partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah, dan profesionalisme guru dan kepala sekolah. Dan pemerataan pendidikan dapat dilihat dari peningkatan partisipasi masyarakat yang tertentu yang menjadi perhatian pemerintah. Dengan demikian, dilihat dari beberapa tujuan manajemen berbasis sekolah (MBS), maka model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat dikatakan bertujuan untuk memberikan keluwesan dan kekuasaan serta meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam memperbaiki kinerja sekolah. Kinerja sekolah yang diperbaiki mulai dari kepemimpinan, profesionalisme guru, layanan belajar peserta didik yang bermutu, dan partisipasi warga sekolah dan masyarakat. Selain itu, Manajemen Berbasis Sekolah juga bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, tanggung jawab sekolah terhadap orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah, serta untuk meningkatkan kompetisi yang sehat dengan sekolah lain.

f. Prinsip – prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dalam mengelola sekolah, teori yang digunakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) didasarkan pada empat prinsip, yaitu:

1. Prinsip ekuifinalitas,
2. Prinsip desentralisasi,

²⁶ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, p. 25.

3. Prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan
4. Prinsip inisiatif sumber daya manusia.²⁷

Ke empat prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Prinsip Ekuifinalitas

Prinsip ini menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) menekankan sifat fleksibilitas dalam mengelola sekolah. Pengelolaan sekolah dilakukan oleh semua warga sekolah dan disesuaikan dengan kondisi sekolah masing-masing. Karena banyaknya tugas sekolah dan banyak pula perbedaan antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lain. Perbedaan yang dimaksud misalnya perbedaan tingkat akademik siswa, situasi komunitasnya, dan sekolah tidak dapat dijalankan dengan struktur yang standar di seluruh kota.²⁸ Dengan kata lain, dalam prinsip ekuifinalitas, sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat menggunakan beberapa cara yang berbeda-beda sesuai dengan keadaan sekolah untuk mencapai suatu tujuan.

2) Prinsip Desentralisasi

Prinsip desentralisasi merupakan bagian dari prinsip ekuifinalitas, karena prinsip ekuifinalitas mendorong adanya desentralisasi kekuasaan

²⁷ Nurkolis, *Op. Cit.*, p. 52.

²⁸ *Ibid.*, p. 53.

dan tanggung jawab kepada sekolah. Kekuasaan yang diberikan yaitu dengan mempersilahkan sekolah memiliki ruang gerak yang luas untuk berkembang dan bekerja dalam menjalani dan mengelola sekolahnya secara efektif. Dengan adanya kekuasaan dan tanggung jawab yang diberikan pula sekolah dapat memecahkan masalah yang ada secara efektif dan cepat. Dengan demikian, tujuan prinsip desentralisasi yaitu efisien sekolah dalam memecahkan masalah dan tidak menghindari masalah yang muncul.

Oleh karena itu, manajemen berbasis sekolah (MBS) harus dapat menemukan masalah, memecahkan masalah tepat waktu dan memberikan perhatian yang lebih besar pada efektivitas kegiatan pengajaran dan pembelajaran.

3) Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri

Prinsip sistem pengelolaan mandiri terkait dengan prinsip ekuifinalitas dan desentralisasi, sekolah sama-sama dapat menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Jadi, ketika sekolah menghadapi permasalahan maka permasalahan tersebut harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan permasalahannya jika adanya pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat sekolah. Dengan adanya wewenang di tingkat sekolah tersebut, maka sekolah dapat melakukan system pengelolaan mandiri. Dan manajemen berbasis sekolah (MBS)

menyadari bahwa pentingnya mempersilahkan sekolah menjadi system pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri.

4) Prinsip Inisiatif Sumber Daya Manusia

Pada prinsip ini diakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis.²⁹ Karena potensi sumber daya manusia harus terus digali, ditemukan, dan dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan lainnya tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang sama artinya dengan mengelola manusia sebagai barang. Lembaga pendidikan seharusnya menggunakan pendekatan *human resources development* yang artinya menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang penting dan memiliki potensi yang harus dikembangkan. Berdasarkan uraian ini, maka manajemen berbasis sekolah (MBS) bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai dengan warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan dapat mengembangkan potensinya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sekolah yang memakai model manajemen berbasis sekolah, dalam mengelola sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Prinsip-prinsip tersebut meliputi prinsip ekuifinalitas, desentralisasi, system pengelolaan mandiri, dan

²⁹ Ibid., p. 55.

inisiatif sumber daya manusia. Dengan prinsip-prinsip tersebut sekolah dapat mencapai tujuan sekolah dan pendidikan.

g. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), terlebih dahulu sebuah sekolah harus dapat memahami karakteristik dari manajemen berbasis sekolah tersebut. Di mana, karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS) sama seperti karakteristik sekolah efektif. Jika manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan wadah atau kerangka, sekolah efektif merupakan isinya. Dengan demikian, karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS) memuat elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan pada *input*, *proses*, dan *output*.³⁰

Pada penguraian karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS), pendekatan sistem, yaitu *input*, *proses* dan *output* digunakan sebagai panduannya. Karena didasari dengan pengertian sekolah yang merupakan sebuah system, sehingga penguraian karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS) juga didasarkan pada *input*, *proses* dan *output*. Dan uraian tersebut dimulai dari *output* dan diakhiri dengan *input*. Karena *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi dari *proses* dan *input*.

³⁰ Rohiat, *Manajemen Sekolah (Teori Dasar dan Praktik)*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), p. 57.

Karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dilihat dari *output* sampai dengan *input* dapat diuraikan sebagai berikut:

1) *Output*

Sebuah sekolah pasti memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah ialah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses pembelajaran dan manajemen di sekolah.³¹ *Output* sekolah dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu prestasi akademik dan prestasi non akademik. *Output* prestasi akademik meliputi prestasi siswa yang mendapatkan nilai UN yang tinggi, lomba mata pelajaran seperti bahasa inggris, matematika, fisika dan sebagainya, serta siswa memiliki cara berfikir yang kritis, kreatif, rasional, deduktif, induktif dan rasional. Sedangkan *output* prestasi non akademik dapat dilihat dari rasa keingintahuan yang tinggi, akhlak/budi pekerti, perilaku sosial (kedisiplinan, kejujuran, solidaritas yang tinggi, kerjasama, toleransi, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama), dan prestasi olahraga, kesenian, kepramukaan.

2) *Proses*

Pada umumnya sekolah efektif memiliki sejumlah karakteristik pada proses untuk kegiatan sekolahnya, antara lain:

- a. Efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh sifat proses belajar mengajar (PBM) yang

³¹ Ibid., p. 58.

menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Di mana, dalam proses belajar mengajar tidak hanya pembentukan memorisasi dan penekanan pada penguasaan ilmu pengetahuan yang diajarkan. Tetapi menekankan pada belajar untuk mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar untuk hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).

- b. Kepemimpinan sekolah yang kuat. Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetujui semua sumber daya yang tersedia. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan pada manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar dapat mengambil keputusan dan inisiatif dalam meningkatkan mutu sekolah. Dan kepala sekolah yang tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya sekolah, terutama sumber daya manusia dalam mencapai tujuan sekolah.
- c. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib. Sekolah harus selalu menciptakan lingkungan belajar yang aman, tertib dan nyaman untuk mendukung proses belajar mengajar. Dan proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman.

- d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif. Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah dan sekolah hanyalah wadah. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga imbal jasa merupakan pekerjaan penting untuk seorang kepala sekolah yang harus diperhatikan. Dan tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan MBS adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi dan selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.
- e. Budaya mutu yang dimiliki sekolah. Budaya mutu harus tertanam di sanubari semua warga sekolah sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme.
- f. *Teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis. Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh manajemen berbasis sekolah (MBS) karena output pendidikan merupakan hasil bersama warga sekolah dan bukan hasil individual.
- g. Kewenangan sekolah. Kewenangan (kemandirian) yang dimiliki sekolah yaitu sekolah dituntut memiliki kesanggupan dan kemampuan kerja yang tidak selalu tergantung dengan atasan.

- h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki, makin besar rasa memiliki, makin besar juga rasa tanggung jawab, dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar tingkat dedikasinya.
- i. Transparansi manajemen dalam pengelolaan sekolah. Transparansi atau keterbukaan yang dimiliki sekolah ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.
- j. Evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan. Pelaksanaan evaluasi belajar ditujukan untuk mengetahui bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar agar dapat memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan terus menerus. Dan perbaikan harus menjadi kebiasaan semua warga sekolah.
- k. Responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan. Sekolah selalu responsive atau tanggap dan antisipatif terhadap kebutuhan untuk peningkatan mutu. Di mana, sekolah harus selalu dapat membaca

lingkungannya secara cepat dan tepat. Dan sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang akan terjadi.

- l. Komunikasi yang baik. Umumnya sekolah yang efektif memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik antar warga sekolah, antara sekolah dan masyarakat sehingga kegiatan yang dilakukan setiap warga sekolah dapat diketahui.
- m. Akuntabilitas. Sekolah memiliki akuntabilitas atau bentuk pertanggungjawaban terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas yang dilakukan dapat berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat. Dari laporan tersebut dapat dijadikan penilaian oleh pemerintah untuk melihat pelaksanaan program manajemen berbasis sekolah (MBS).
- n. Sustainabilitas. Sekolah yang efektif memiliki kemampuan menjaga kelangsungan hidupnya atau sustainabilitas, baik dalam program maupun pendanaan. Sustainabilitas program dapat dilihat dari kelanjutan program yang dirintis dari sebelumnya dan program tersebut dapat berkembang menjadi program baru yang belum pernah ada. Sedangkan sustainabilitas pendanaan dapat dilihat dari kemampuan sekolah dalam mempertahankan besarnya dana yang

dimiliki dan bahkan semakin besar jumlahnya. Sehingga sekolah dapat menggali sumber dana dari masyarakat dan tidak menggantungkan subsidi dari pemerintah.³²

3) *Input Pendidikan*

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) ada beberapa input yang dimiliki sekolah, antara lain:

- a. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu. Secara formal, sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah dan disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah.
- b. Sumber daya. Tanpa adanya sumber daya yang memadai, maka proses pendidikan tidak akan berlangsung secara memadai pula dan sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya yang dimiliki sekolah terbagi menjadi dua yaitu sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya seperti uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya. Dan sumber daya selebihnya tidak akan mempunyai arti dalam perwujudan sasaran sekolah tanpa adanya campur tangan sumber daya manusia. Umumnya, sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah memiliki tingkat kesiapan sumber daya

³² *Ibid.*,

yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Dan diperlukannya kepala sekolah yang mampu memobilisasi sumber daya yang ada.

- c. Staf yang kompeten dan berdedikasi. Untuk memiliki efektivitas yang tinggi, sekolah yang efektif pada umumnya harus memiliki staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Karena staf merupakan jiwa dari sebuah sekolah yang menjalankan kegiatan-kegiatan sekolah.
- d. Harapan prestasi yang tinggi. Semua warga sekolah memiliki dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya.
- e. *Focus* pada pelanggan. Pelanggan sekolah, terutama siswa merupakan fokus utama dari semua kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sekolah. Karena, semua kegiatan sekolah bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kepuasan siswa atau peserta didik.
- f. *Input* manajemen. Dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS), sekolah harus memiliki input manajemen yang memadai. *Input* manajemen meliputi tugas yang jelas, rencana yang rinci, dan sistematis untuk program-program yang dilaksanakan serta sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien.³³

³³ *Ibid.*, p. 62.

Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS), sekolah harus dapat memperhatikan karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS) yang sama dengan karakteristik sekolah efektif. Perhatian sekolah dimulai dari perhatian terhadap karakteristik *output* yang diharapkan oleh tiap-tiap sekolah, proses yang dijalankan oleh sekolah dan *input* pendidikan yang harus disediakan oleh sekolah untuk mendukung penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) tersebut.

Selain, karakteristik manajemen berbasis sekolah di atas, peneliti berpendapat bahwa *outcome* juga masuk sebagai karakteristik manajemen berbasis sekolah. Karena, *outcome* adalah lulusan sekolah yang dapat diterima dimasyarakat.

Sebagai institusi pendidikan formal, sudah menjadi suatu tuntutan bagi sekolah untuk menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan akademis tertentu, keterampilan, sikap dan mental serta kepribadian. Sehingga mereka dapat melanjutkan pendidikan kejenjang berikutnya yang lebih tinggi atau bekerja pada lapangan pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan keterampilannya.

Dengan demikian, karakteristik *outcome* pada pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dapat dilihat pada lulusan yang memiliki kesempatan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi,

mendapatkan kesempatan kerja, membuat lapangan pekerjaan, dan dapat mengembangkan dirinya.

h. Fungsi – fungsi Yang Didesentralisasikan Ke Sekolah

Manajemen berbasis sekolah merupakan model pengelolaan sekolah yang memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah. Dengan otonomi yang diberikan, maka banyak urusan yang telah menjadi kewenangan dan tanggung jawab sekolah. Hal ini juga berarti ada beberapa fungsi yang didesentralisasikan untuk dikelola oleh sekolah.

Menurut Bedjo Sujanto dalam bukunya, secara rasional jenis kegiatan-kegiatan yang dapat didesentralisasikan ke sekolah meliputi:

a) Perencanaan dan evaluasi program sekolah.

Sekolah dapat membuat dan menyusun rencana atau programnya sendiri sesuai dengan kondisi sekolah. Setelah rencana tersusun dan program sekolah telah terlaksana, sekolah juga melakukan evaluasi internal terhadap program-programnya yang terlaksana guna melihat tingkat keberhasilannya.

b) Pengelolaan kurikulum.

Dengan manajemen berbasis sekolah (MBS), kurikulum nasional dapat diperdalam dan dikembangkan secara tepat sesuai dengan kebutuhan daerah dan kebutuhan sekolah. Seperti kurikulum muatan lokal

dikembangkan sesuai dengan kebutuhan daerah setempat dan disepakati bersama.

c) Pengelolaan proses belajar mengajar.

Dalam mengelola proses belajar mengajar, sekolah diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang paling efektif yang terfokus pada siswa, dan sesuai dengan keadaan riil masyarakat.

d) Pengelolaan ketenagaan.

Dalam pengelolaan ketenagaan, sekolah bersama masyarakat dapat melakukan analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hubungan kerja, evaluasi kinerja, dan pemberian reward ataupun sanksi. Tidak untuk penggajian dan pemberian insentif kepada guru atau staf yang berstatus PNS karena hal itu dilakukan oleh pemerintah.

e) Pengelolaan peralatan dan perlengkapan.

Mulai dari perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemeliharaan, dan perbaikan dilakukan oleh sekolah karena sekolah yang paling mengetahui dalam pengelolaan tersebut.

f) Pengelolaan biaya pendidikan.

Biaya pendidikan harus dapat dikelola dengan baik, dimulai dari kegiatan pengalokasian biaya dan sumberdaya pendidikan untuk

kegiatan operasional terutama yang berkaitan dengan proses belajar mengajar agar dapat dipergunakan secara efektif dan efisien.

Proses pengelolaan dan pengalokasian biaya pendidikan dimulai dari perencanaan biaya yakni penetapan jenis-jenis kegiatan yang akan dilakukan oleh sekolah dan perkiraan besarnya biaya setiap kegiatan. Setelah menetapkan jenis kegiatan dan memperkirakan besarnya biaya yang dibutuhkan, maka selanjutnya sekolah memilih sumber-sumber dana yang dapat ditetapkan untuk menjadi sumber dananya. Oleh karena itu penyusunan rencana kegiatan sekolah harus realistis dan dapat dijangkau dengan biaya yang dimiliki oleh sekolah. Hal ini dapat menjadi tantangan dan peluang bagi sekolah untuk menciptakan kreatifitas dan mewujudkan kredibilitas sekolah.³⁴

Menurut Rohiat, urusan yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab sekolah dalam kerangka manajemen berbasis sekolah (MBS) meliputi:

1. Pengelolaan proses belajar mengajar,
2. Perencanaan dan evaluasi,
3. Pengelolaan kurikulum,
4. Pengelolaan ketenagaan,
5. Pengelolaan fasilitas atau peralatan dan perlengkapan,
6. Pengelolaan keuangan,
7. Pelayanan siswa,
8. Hubungan sekolah dan masyarakat, dan
9. Pengelolaan iklim sekolah.³⁵

³⁴ Bedjo Sujanto, *Op. Cit.*, p. 36-38.

³⁵ Rohiat, *Op. Cit.*, p. 65.

Dalam pengelolaan pelayanan siswa, sekolah memulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan atau pembinaan, penempatan untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi atau untuk memasuki dunia kerja, sampai pengurusan alumni sekolah.

Hubungan sekolah dengan masyarakat esensinya adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat, terutama untuk dukungan moral dan finansial. Dan pengelolaan iklim sekolah, sekolah dapat memulai dengan mewujudkan atau menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimis dan harapan yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa yang dapat meningkatkan semangat belajar siswa.

Dari pemaparan di atas, penulis menyimpulkan bahwa setelah adanya manajemen berbasis sekolah (MBS), sekolah benar-benar diberikan fungsi-fungsi atau urusan-urusan yang berkaitan dengan sekolah yang harus dikelola sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Dan fungsi-fungsi yang didesentralisasikan harus dikelola dengan baik sehingga sekolah dapat menjadi kreatif dan dapat meningkatkan tanggung jawab sekolah pada semua pihak.

i. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Sekolah harus terus berkembang maju dari tahun ke tahun. Dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ada beberapa komponen yang mendukungnya, yaitu kemampuan manajerial para kepala sekolah, hubungan baik antar guru, tatakelola sekolah dan manajemen sekolah agar sekolah dapat menjadi lingkungan pendidikan yang menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Oleh karena itu, dalam hal ini dirasakan perlunya implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS).

Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah penerapan proses pengelolaan sekolah yang mengacu pada kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan sustainabilitas untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran yang bermutu.

Menurut E. Mulyasa, untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan, kewibawaan yang terus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, tukar pikiran, sumbang saran, dan serta studi banding antar sekolah untuk mendapatkan kiat-kiat kepemimpinan kepala sekolah yang lain. Selain itu, dalam rangka mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) secara efektif dan efisien tidak hanya kepala sekolah saja yang berperan, guru juga memiliki

peran penting seperti guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru selalu siap dengan segala kewajiban, baik dalam manajemen maupun dalam mempersiapkan isi materi pengajaran. Oleh karena itu, kreativitas dan daya cipta guru untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) perlu terus menerus didorong dan dikembangkan.³⁶

Dengan demikian, implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) akan berlangsung secara efektif dan efisien jika didukung oleh sumber daya manusia yang professional untuk menjalankan tatakelola atau manajemen sekolahnya, sumber dana yang cukup yang dialokasikan dengan tepat, sarana prasarana yang memadai dalam mendukung proses belajar mengajar, kerja sama antar personil, dan keterlibatan semua warga sekolah serta dukungan dari orang tua siswa dan masyarakat yang tinggi terhadap sekolah.

Selain itu, menurut Nurkolis, ada beberapa faktor pendukung kesuksesan implementasi manajemen berbasis sekolah, antara lain :

1. *Political will* pemerintah,
2. Dukungan financial dari pemerintah dan masyarakat,
3. Ketersedian sumber daya manusia yang mendukung implementasi MBS,
4. Budaya sekolah,
5. Kepemimpinan yang efektif,
6. Perubahan dan perkembangan sekolah.³⁷

³⁶ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, p. 58.

³⁷ Nurkolis, *Op. Cit.*, p. 264.

1. *Political will* pemerintah, pemerintah merupakan faktor pendukung yang paling penting dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Dan pemerintah memang sudah memberikan dukungan yang telah dituangkan ke dalam perundang – undangan. Undang – undang yang memuat dukungan pemerintah terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah tersebut yaitu Undang – undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah. Tetapi adanya permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan dan pemantauan undang – undang tersebut dapat dilihat dari berjalan dengan baik atau tidak perihal yang ada di dalam undang – undang tersebut.
2. Dukungan financial dari pemerintah dan masyarakat yang peduli akan pendidikan. Dukungan financial dari pemerintah dan masyarakat yang peduli dengan pendidikan juga sangat mendukung tetapi dukungan tersebut belum begitu terlihat. Karena perusahaan – perusahaan yang ada tidak peduli akan keberhasilan manajemen berbasis sekolah. Sedangkan dukungan financial dari pemerintah baru terlihat dari adanya pengalokasian anggaran pendidikan sebesar 20% dari pemerintah pusat dan daerah.

3. Ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung implementasi manajemen berbasis sekolah. Ketersediaan sumber daya manusia dalam mendukung implementasi manajemen berbasis sekolah juga penting. Karena implementasi manajemen berbasis sekolah dapat berjalan dengan lancar jika adanya tenaga ahli dan tenaga pelaksana.
4. Budaya sekolah. Budaya sekolah yang tercipta akan menimbulkan rasa kepedulian warga sekolah atas kemajuan sekolah. Jika, manajemen berbasis sekolah diharapkan dapat membawa kemajuan untuk sekolah, maka budaya sekolah harus dibangun secara bersama – sama oleh semua warga sekolah.
5. Kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan kepala sekolah dapat mendukung suksesnya implementasi manajemen berbasis sekolah apabila kepala sekolah dapat menggerakkan semua warga sekolah untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan dapat menggunakan pendekatan partisipatif yang melibatkan semua warga sekolah dalam memajukan sekolah.
6. Perubahan dan perkembangan sekolah. Perubahan dan perkembangan sekolah dapat dimulai dari perubahan individu dan lingkungan kerja di sekolah secara bertahap. Di mana perubahan sekolah akan berjalan dengan baik apabila dapat memberikan

perbaikan kehidupan pada guru dan staf. Dan mereka dilibatkan dalam perubahan dan perkembangan sekolah.

Dengan demikian, dalam implementasi manajemen berbasis sekolah ada hal – hal yang harus diperhatikan oleh pemerintah, kepala sekolah, guru, staf, dan warga sekolah lainnya serta masyarakat yang ada di sekitar lingkungan sekolah yang peduli dengan pendidikan. Hal tersebut dapat menjadi faktor yang mendukung pelaksanaan atau implementasi manajemen berbasis sekolah agar dapat berjalan dengan lancar.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini yaitu hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Muhammad Firmansyah Hidayatullah dengan judul “Hubungan Antara Persepsi Guru Tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Jatinegara, Jakarta Timur.”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru pada sekolah menengah pertama negeri kecamatan Jatinegara, Jakarta Timur. Di mana, variabel yang diteliti adalah persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja guru sebagai variabel terikat.

Populasi yang diambil dalam penelitian adalah kepala sekolah dan guru-guru yang mengajar di sekolah menengah pertama negeri yang ada di Kecamatan Jatinegara, dengan jumlah 352 orang guru. Untuk sampel penelitian diambil 42 orang guru dari 7 sekolah dengan menggunakan teknik pengambilan sampel secara acak sederhana atau Simple Random Sampling.

Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif yang berbentuk survey yaitu suatu metode penelitian yang berusaha menyajikan fakta-fakta atau kenyataan yang sesungguhnya terjadi di lapangan. Pengumpulan data dalam penelitian menggunakan angket yang berisi butir-butir pernyataan.

Teknik analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah korelasi *product moment* dari *Karl Pearson*. Hasil uji normalitas variabel persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru menunjukkan L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} , yang berarti kedua angket berasal dari data berdistribusi normal. Untuk uji linearitas diperoleh t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , yang berarti menunjukkan adanya hubungan yang linier antara persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru, sehingga pengujian korelasi dapat dilakukan. Sedangkan dari hasil pengujian hipotesis untuk uji keberartian korelasi dan koefisien korelasi diperoleh t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , ini berarti hipotesis nol (H_0) ditolak. Dan kontribusi yang diberikan variabel X dan Y sebesar 42,58%.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru pada sekolah menengah pertama negeri Kecamatan Jatinegara, Jakarta Timur. Dengan demikian, dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa semakin positif persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan menciptakan terjadinya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan antara guru dengan kepala sekolah.

Saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah hendaknya perlu meningkatkan perilakunya lebih baik agar bermanfaat bagi para guru dan semua pihak dalam bentuk kepuasan kerja guru.

C. Kerangka Berfikir

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan suatu model manajemen atau pengelolaan yang dapat digunakan oleh sekolah. Manajemen berbasis sekolah (MBS) bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tatakelola sekolah yang baik yaitu transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas. Dan peningkatan kinerja sekolah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) memiliki unsur-unsur pokok sekolah yang memegang kontrol lebih besar di sekolah. Unsur-unsur pokok tersebut meliputi guru, kepala sekolah, administrator, orang tua, anggota masyarakat, dan siswa. Dengan demikian, tidak hanya kepala sekolah dan staf tertentu saja yang mengelola sekolah dengan menggunakan manajemen berbasis sekolah. Tetapi semua warga sekolah, terutama guru juga memiliki peran yang penting dalam mengelola sekolah.

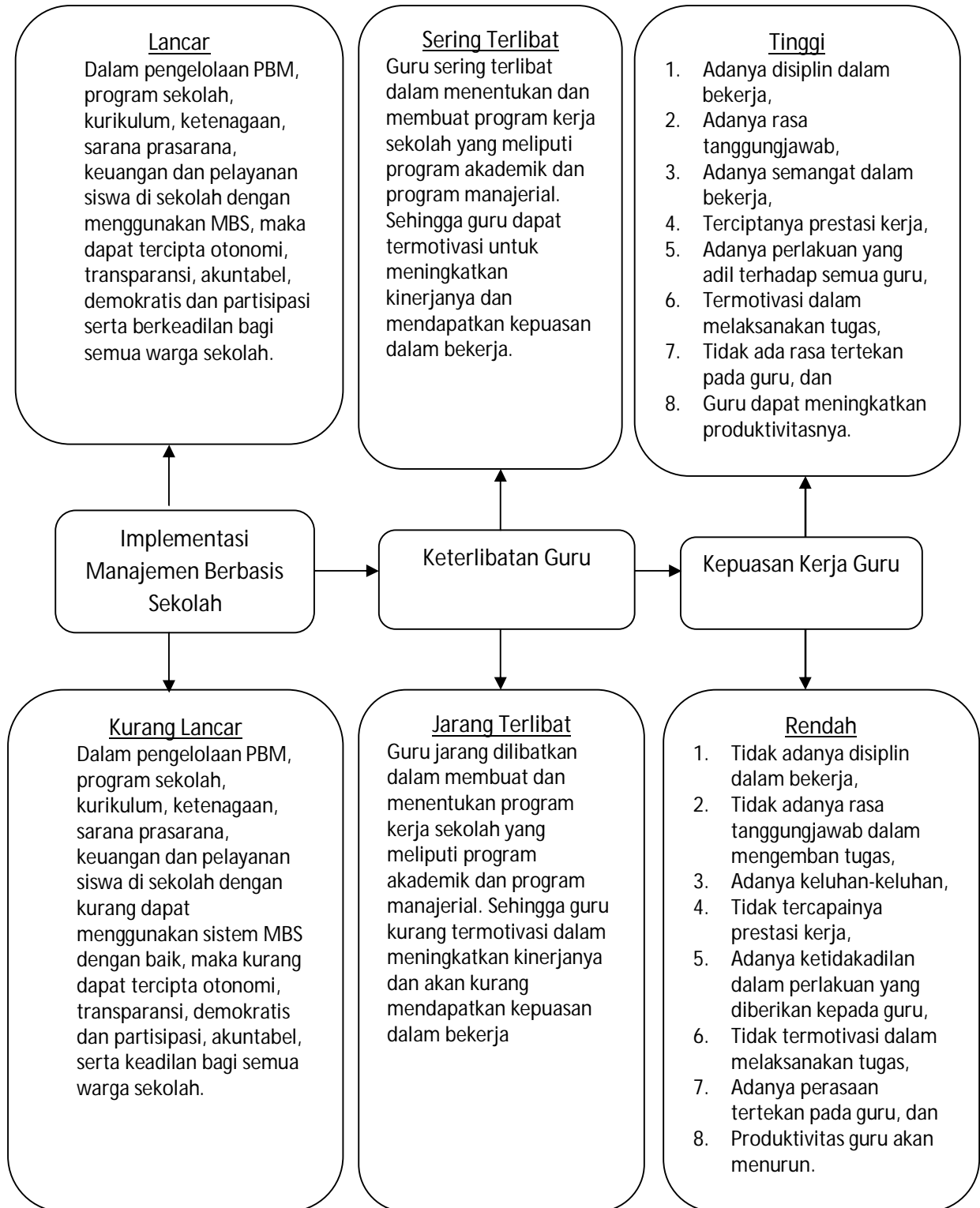
Oleh karena itu, sekolah yang terdiri dari unsur-unsur pokok dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) harus dapat mengimplementasi manajemen berbasis sekolah dengan baik. Karena implementasi manajemen berbasis sekolah yang berjalan dengan baik dapat memberikan kepuasan kerja pada guru. Karena guru dapat terlibat secara penuh untuk mengelola sekolah.

Jika guru sering terlibat dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan sekolah secara langsung, maka guru akan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan produktivitas kerjanya. Dengan demikian, guru dapat memiliki dan mencapai kepuasan pada pekerjaannya.

Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi pada guru, maka akan terciptanya kedisiplinan, rasa tanggung jawab yang besar, semangat kerja yang tinggi, adanya perlakuan yang adil, rasa termotivasi, rasa tidak tertekan dan peningkatan produktivitas kerja pada diri guru maupun produktivitas sekolah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa diduga ada hubungan yang positif antara implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dengan kepuasan kerja guru. Karena dengan implementasi manajemen berbasis sekolah dapat memberikan dan menciptakan kepuasan kerja guru terhadap pekerjaannya. Dengan adanya kepuasan kerja guru maka produktivitas sekolah juga akan meningkat.

BAGAN ALUR



D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini dapat dibuat suatu hipotesis penelitian:

H_A / H_1 : Terdapat hubungan positif antara Persepsi Guru Tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Kelapa Gading Jakarta Utara.