

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Upaya dalam peningkatan mutu pendidikan merupakan isu yang terus menerus akan menjadi perbincangan dalam pengelolaan/manajemen pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan merupakan usaha yang harus diupayakan dengan terus menerus agar harapan untuk pendidikan yang berkualitas dan relevan dapat tercapai. Pendidikan yang berkualitas merupakan harapan dan tuntutan seluruh stakeholder pendidikan. Semua orang tentunya akan lebih suka menuntut ilmu pada lembaga yang memiliki mutu yang baik. Atas dasar ini maka sekolah/lembaga pendidikan harus dapat memberikan pelayanan dan mutu yang baik agar tidak ditinggalkan dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Peningkatan mutu pendidikan pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) perlu diprioritaskan, sebagai landasan bagi peserta didik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan kebutuhan dunia kerja. Salah satu upaya Peningkatan mutu relevansi pendidikan menengah ini adalah meningkatkan standar mutu nasional secara bertahap agar lulusan pendidikan menengah kejuruan ini mampu bersaing dengan lulusan pendidikan menengah di negara-negara lain, kemudian melakukan kerjasama dengan sekolah-sekolah menengah kejuruan tersebut dalam mengembangkan perencanaan, pengembangan materi pelajaran, implementasi kegiatan, dan penilaian program pengajaran.

Dalam era persaingan yang berkembang amat ketat, setiap lembaga pendidikan dipaksa berhadapan dengan lembaga lainnya dalam era persaingan, Peningkatan kualitas dan mutu pendidikan baik lembaga pendidikan negeri maupun lembaga pendidikan swasta, tidak bisa terpisah dari masalah kebutuhan yang ingin diperoleh. Kebutuhan disini adalah kebutuhan pada hal proses pendidikan, dimana hal tersebut akan diperoleh apabila kegiatan pembelajaran di kelas dapat berjalan dengan semestinya. Diana et al (2021) menyatakan bahwa mutu pembelajaran yang baik akan tercapai apabila memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, artinya menguasai ilmu pengetahuan, keterampilan dan sadar akan potensi yang

dimiliki. Kualitas pendidikan bergantung kepada bagaimana pembelajaran yang dijalankan pada sebuah sistem pendidikan itu sendiri. Begitupun dalam mewujudkan mutu pembelajaran akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana praktek pembelajaran diimplementasikan (Wahyuningsih, 2012).

Menurut Deming sebagaimana yang dikutip oleh Sallis (2012), untuk memperhatikan mutu pendidikan secara serius, manajer harus memahami sebab-sebab kegagalan mutu. Karena, untuk menyelesaikan masalah dengan baik diperlukan pemahaman terhadap penyebab-penyebabnya. Terdapat beberapa faktor menurut Deming, yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan atau sekolah, yaitu; (1) kinerja yang optimal dari seluruh komponen lembaga pendidikan, (2) motivasi kerja yang tinggi dari para atasan (kepala sekolah) dan bawahan (guru), (3) desain kurikulum yang kuat, (4) bangunan yang memenuhi standar, (5) sistem dan prosedur yang tepat dan ditaati, (6) penjadwalan kegiatan yang konsisten, (7) sumber daya yang cukup, (8) pengembangan staf yang memadai, (9) komunikasi yang efektif, dan (10) tersedianya perlengkapan-perengkapan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan menurut Deming tersebut, faktor kinerja guru merupakan salah satu kunci kesuksesan tercapainya proses pendidikan yang bermutu. Hal ini dikarenakan menurut Fadhli (2017) kinerja guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sebuah sistem mulai dari input, proses dan output, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja guru dari segi profesionalisme sebagai tenaga pendidik mutlak diperlukan.

Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap mutu pembelajaran dan mutu pendidikan, seperti yang ditemukan Anggraeni et al (2016) dalam hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa kinerja mengajar guru berpengaruh positif dan signifikan, dan pengaruhnya terhadap mutu sekolah. Mulyani (2012) dengan hasil penelitiannya menyatakan bahwa kinerja guru memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap mutu pembelajaran. Dimana dimensi kinerja guru yang memberikan pengaruh cukup signifikan adalah kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar,

penguasaan materi, penguasaan metode dan strategi mengajar, pemberian tugas-tugas kepada siswa, kemampuan mengelola kelas, dan kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi. Diana et al (2021) dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap mutu pembelajaran SMP Negeri se-Kecamatan Muaradua. Mengingat pentingnya peran guru terhadap peningkatan mutu pembelajaran, maka dibutuhkan upaya kongkrit dari kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran melalui kinerja guru.

Menilik kegiatan keseharian para guru, tidak dapat dipungkiri bahwa profesi ini tidaklah mudah untuk dilakukan karena guru memiliki peranan yang sangat *multifaceted*, yang menghendaki tanggung jawab profesional, personal, sosial dan moral yang tinggi. Mereka dituntut untuk memiliki kompetensi yang mumpuni secara akademik, pedagogik, sosial dan personal. Mereka pun harus mempertanggungjawabkan kinerja mereka kepada semua stakeholder yang terlibat dalam proses pendidikan di sekolah, baik yang ada di dalam manajemen sekolah maupun yang berasal dari masyarakat dan pengguna lulusan sekolah. Maka dari itu, untuk memenuhi tugasnya, guru dituntut untuk memiliki kinerja yang baik, serta memiliki kualitas profesional yang mendukung kinerja mereka secara positif (Moskvina, 2015).

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa persoalan kinerja guru terutama guru SMK di Indonesia masih ditemukan, seperti hasil penelitian Sulfemi (2020) dimana banyak guru SMK yang kinerjanya belum maksimal dan optimal. Hasil penelitian Rukmana (2019) mengungkapkan bahwa dalam pembuatan perencanaan pembelajaran yaitu kegiatan administrasi guru SMK yang meliputi; pembuatan Rencana Program Pembelajaran (RPP), pembuatan program tahunan, penyusunan Rencana Program Semester (RPS), penyusunan silabus, menentukan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), daftar nilai, dan lain sebagainya, dilakukan dengan hanya menjiplak atau meng-*copy paste* dokumen ini dari berbagai sumber di internet atau dari guru lainnya. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penyusunan perangkat administrasi guru bukan lagi sebagai acuan dalam pekerjaan sehari-hari guru dalam merencanakan pembelajaran, sehingga hal ini tentunya akan berdampak pada kurang optimalnya kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru. Selain itu,

menurut Ruchanah (2015) masih adanya sebagian besar guru SMK yang berkerja dan bersikap seadanya dan hanya sekedar untuk menggugurkan kewajiban, seperti bersifat rutinitas kegiatan sehari-hari, rendahnya absen guru atau banyak guru yang membolos, malas mengoreksi atau memeriksa pekerjaan peserta didik, kurang menghargai waktu, kebiasaan berleha-leha dan bersantai, dan tidak memiliki komitmen dengan pekerjaan di dunia pendidikan.

Dalam skala lingkup yang lebih kecil, berdasarkan data rapor pendidikan satuan DASMEN dan vokasi di Kota Jambi Tahun 2023 (Lampiran 2.), menunjukkan bahwa; (1) pada aspek *link and match* dengan dunia kerja, 6 dari 10 SMK terakreditasi “A” mendapatkan predikat “sangat kurang”, 12 dari 16 SMK terakreditasi “B” mendapatkan predikat “kurang”, dan 7 dari 10 SMK terakreditasi “C” mendapatkan predikat “sangat kurang”, (2) pada aspek kualitas pembelajaran, 9 dari 10 SMK terakreditasi “A” mendapatkan predikat “sedang”, 13 dari 16 SMK terakreditasi “B” mendapatkan predikat “sedang”, dan 5 dari 10 SMK terakreditasi “C” mendapatkan predikat “sedang”, (3) pada aspek pengalaman pelatihan pengajar dan tenaga kependidikan (PTK), 7 dari 10 SMK terakreditasi “A” mendapatkan predikat “kurang”, 14 dari 16 SMK terakreditasi “B” mendapatkan predikat “kurang”, dan 8 dari 10 SMK terakreditasi “C” mendapatkan predikat “kurang”, (4) pada aspek kemampuan numerasi peserta didik, 8 dari 10 SMK terakreditasi “A” mendapatkan predikat “sedang”, 12 dari 16 SMK terakreditasi “B” mendapatkan predikat “kurang”, dan 4 dari 10 SMK terakreditasi “C” mendapatkan predikat “kurang”, dan (5) pada aspek kemampuan literasi peserta didik, 9 dari 10 SMK terakreditasi “A” mendapatkan predikat “sedang”, 11 dari 16 SMK terakreditasi “B” mendapatkan predikat “kurang”, dan 4 dari 10 SMK terakreditasi “C” mendapatkan predikat “kurang”. Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru yang direfleksikan oleh kelima dimensi penilaian tersebut, baik antara SMK terakreditasi “A”, terakreditasi “B”, maupun terakreditasi “C”, tidak jauh berbeda. Selain itu, juga menerangkan bahwa jaminan mutu pendidikan SMK melalui pemberian status akreditasi “A” di Kota Jambi, belum dapat sepenuhnya merepresentasikan kinerja yang optimal dari guru dalam kegiatan belajar mengajar.

Permasalahan kinerja guru tersebut dapat berdampak terhadap hasil belajar peserta didik. Berdasarkan data capaian nilai ujian nasional tahun pelajaran 2018/2019, menunjukkan bahwa nilai rata-rata ujian nasional khususnya bidang kompetensi, khususnya dari SMK Negeri di Provinsi Jambi yaitu sebesar 46,21. Dari data tersebut menunjukkan bahwa masih rendahnya penguasaan siswa SMK negeri terhadap bidang keahlian atau kompetensi yang dipelajarinya baik itu dari sekolah maupun industri. Hal ini dapat dimaknai bahwa siswa yang memiliki kompetensi yang rendah dapat dipastikan bahwa mereka belum siap bekerja, akan sulit mendapatkan pekerjaan ketika lulus dari sekolah, dan berpotensi untuk berkontribusi terhadap tingginya tingkat pengangguran di Provinsi Jambi.

Baik tidaknya kinerja guru di suatu sekolah dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah motivasi kerja. Windasari dan Yahya (2019) menyatakan bahwa motivasi juga merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan kinerja organisasi atau sekolah. Robbins (2006) menjelaskan bahwa pegawai dengan motivasi kuat akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh atau bekerja keras sehingga kinerjanya terus meningkat. Mereka akan memberikan lebih banyak perhatian, imajinasi dan keterampilan dalam pekerjaannya. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan melakukan pekerjaan dengan lebih semangat, serta menggunakan kompetensi (pengetahuan dan keterampilan) yang dimilikinya, yang tampak dalam tanggungjawab melaksanakan pekerjaan (Hakim dan Muhi, 2019). Beberapa hasil penelitian terdahulu seperti yang ditemukan oleh; Komarudin (2018), Ardiana (2017), dan Habe (2018) telah membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Merujuk pada teori *expectancy* dikemukakan bahwa kinerja guru adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar) (Narsih, 2017). Implikasi dari teori tersebut menunjukkan bahwa orang yang motivasinya tinggi, tetapi memiliki kemampuan dasar yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula dengan orang yang memiliki kemampuan dasar tinggi tetapi rendah motivasinya maka kinerjanya pun akan rendah. Jadi dapat disimpulkan disamping kemampuan dasar, maka motivasi dapat merupakan salah satu unsur dari

suatu kinerja. Dengan demikian membangun motivasi kerja yang kuat pada guru merupakan prioritas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Pentingnya peningkatan motivasi guru melalui peran kepemimpinan kepala sekolah didasari atas masih rendahnya motivasi guru, seperti yang diungkapkan Komarudin (2018) dalam penelitiannya bahwa masih lemahnya motivasi guru untuk berlomba menjadi yang terbaik dalam menyajikan proses pembelajaran, yang disebabkan kurangnya perhatian dan penghargaan sebagai salah satu motivasi bagi guru yang mempunyai dedikasi baik. Temuan lainnya menunjukkan, masih ada sebagian guru yang kurang memiliki motivasi pada penguasaan profesinya, kurang memiliki perkembangan, pengalaman dan dorongan untuk melakukan yang terbaik dalam melakukan tanggungjawab dalam pekerjaannya (Aprida, Fitria, & Nurkhalis, 2020). Beberapa dari mereka masih ada yang kesulitan dalam memenuhi administrasi pembelajaran termasuk dalam menyusun silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran, penggunaan metode dan strategi pembelajaran serta kedisiplinan yang rendah (Diwiyani & Sarino, 2018).

Rendahnya motivasi kerja guru dikhawatirkan dapat berdampak negatif terhadap disiplin kerja guru tersebut, sebagaimana yang dinyatakan Saputra (2019) bahwa pegawai yang motivasi kerjanya rendah cenderung akan membangun sikap yang destruktif sehingga upaya pendisiplinannya akan mengalami proses yang lebih rumit dan kompleks. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan membangun sikap yang konstruktif sehingga pihak manajemen relatif akan lebih mudah untuk meningkatkan disiplin kerja pegawainya. Hasil penelitian Andry (2018); Eusebio da Costa Lopes (2016); Saputra (2019); dan Pratama dan Nurbudiawati (2016) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Dengan demikian tingginya tingkat kemangkiran atau absensi guru di Indonesia secara keseluruhan yang mencapai angka 19% (Chaudhury et al., 2006), dapat disebabkan oleh masih kurangnya motivasi kerja guru.

Permasalahan rendahnya motivasi kerja guru juga ditemukan pada guru SMK negeri di Provinsi Jambi. Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan ditemukan beberapa fenomena yang mengindikasikan rendahnya motivasi kerja

guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, seperti; (1) guru kurang inisiatif dalam mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka, (2) materi pengajaran masih kurang relevan dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industry, (3) belum lengkapnya perangkat pembelajaran yang disiapkan guru sesuai dengan standar isi dan standar proses pembelajaran, (4) minimnya variasi penggunaan media pembelajaran untuk meningkatkan daya tarik pembelajaran, (5) guru kurang terlibat aktif dalam kegiatan ekstrakurikuler, pertemuan sekolah, atau kolaborasi dengan rekan guru, (6) masih rendahnya inovasi guru dalam mengembangkan bahan ajar dan media pembelajaran, dan (7) guru masih terkesan hanya masuk mengajar karena menjalankan tugas tanpa memperhatikan bagaimana respon siswa terhadap materi yang mereka berikan.

Faktor berikutnya yang dapat berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru itu sendiri. Hal ini dikarenakan peningkatan kinerja guru yang optimal tidak lepas dari kepuasan kerja pegawai sebagai salah satu faktor yang menuntukan kinerja pegawai (Nadia, 2015). Terpenuhinya faktor-faktor kepuasan kerja seperti; supervisi oleh pimpinan, kesempatan untuk maju, komunikasi, kondisi kerja, pengakuan, dan kompensasi finansial, dapat menimbulkan perasaan positif pada pegawai, sehingga ia akan mengerahkan segala kemampuannya yang dimiliki untuk bekerja sebaik mungkin dalam mencapai prestasi kerja dan tujuan organisasi (As'ad, 2004; Rivai, 2010).

Kepuasan kerja pegawai merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan dan organisasi tempatnya bekerja. Selain itu kepuasan kerja adalah salah satu indikator penting dalam mendapatkan hasil kerja yang optimal. Wibowo (2006) menyatakan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Beberapa hasil penelitian terdahulu seperti yang ditemukan oleh; Utari dan Heryanda (2021), Wijaya (2018), Paparang, dkk (2021), dan Adha, dkk (2019) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Selanjutnya, dalam lingkup yang lebih kecil hasil observasi awal terhadap kepuasan kerja guru SMK negeri di Provinsi Jambi, menunjukkan masih adanya guru yang merasa tidak puas terhadap sejumlah faktor-faktor pemuas guru dalam bekerja, seperti masalah gaji atau honor. Permasalahan ketidakpuasan terhadap gaji atau honor ini paling banyak dialami oleh guru kontrak di SMK negeri. Berdasarkan informasi yang dikumpulkan, penyebab ketidakpuasan guru kontrak terhadap gaji atau honor, karena seringkali mengalami keterlambatan pemberian gaji yang cukup lama hingga berbulan-bulan, serta nominal gaji atau honor di bawah Upah Minimum Regional (UMR) yang dinilai tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup guru, sehingga guru tersebut terpaksa harus mencari penghasilan tambahan. Di sisi lain, bagi guru yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun pegawai tetap, yang mendapatkan nominal gaji sesuai atau bahkan lebih dari UMR, serta tambahan tunjangan kinerja bagi guru yang bersertifikat, tentunya memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi terhadap gaji yang mereka terima.

Pemberian kompensasi finansial seperti gaji atau upah memiliki arti penting karena implementasi ini mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Seorang guru umumnya akan memilih tempat mengajar dengan kompensasi yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan sekolah yang lain. Tidak menutup kemungkinan guru mengajar di beberapa sekolah, demi mengejar kompensasi yang layak, bahkan dengan mengabaikan kualitas kinerja yang semestinya dia peroleh (Handayani, 2015). Handoko (2009) menjelaskan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah kepuasan kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Kepuasan terhadap besarnya kompensasi merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kompensasi juga berperan membentuk sikap seorang pegawai dalam bekerja (Firmandari, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Widayati (2019), Handayani (2015), Kartikaningrum dan Nugraheni (2020), serta Abdullah et al. (2020) membuktikan bahwa pemberian kompensasi yang layak seperti gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Kepuasan terhadap tingkat kompensasi didasarkan pada perbandingan antara tingkat kompensasi dengan apa yang seharusnya mereka terima. Karyawan cenderung merasa puas apabila tingkat kompensasi yang seharusnya mereka terima sebanding dengan tingkat kompensasi aktual, dan tidak puas apabila tingkat kompensasi aktual lebih kecil dari tingkat yang seharusnya. Kepuasan kompensasi berhubungan dengan perbedaan tingkat kompensasi pada tingkat pekerjaan atau jabatan yang berbeda-beda dalam suatu organisasi (Kadarisman, 2012). Kepuasan kompensasi finansial yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas pegawai (Jehad et al., 2011). Seorang pegawai dapat bekerja lebih fokus dan efisien jika mereka merasa imbalan yang diterima sebanding dengan usaha yang mereka berikan (Mackay, 1997). Pegawai yang puas dengan kompensasi finansial mereka mungkin lebih cenderung untuk menjaga kualitas pekerjaan mereka. Selain itu, ketika pegawai merasa aman secara finansial, mereka mungkin lebih cenderung untuk berpikir kreatif dan menciptakan inovasi dalam pekerjaan mereka. Mereka tidak harus khawatir tentang masalah keuangan pribadi yang mempengaruhi kinerja mereka (Robbins dan Judge, 2016).

Penyebab ketidakpuasan kerja lainnya yang dialami guru SMK negeri, berdasarkan observasi awal, yaitu kurangnya ruang kerja yang tersedia untuk para guru, kemudian kurangnya jam mengajar yang diberikan, serta kurangnya apresiasi yang diberikan untuk guru yang berprestasi. Selain itu, minimnya kesempatan untuk mendapatkan pelatihan dan pendidikan serta peluang untuk mengembangkan karir guru, juga merupakan penyebab dari ketidakpuasan kerja yang dialami guru di SMK negeri. Ketidakpuasan kerja ini tentunya dapat menyebabkan menurunnya semangat mengajar yang dapat membuat rasa malas untuk mengajar, lalu dengan sengaja terlambat datang saat akan mengajar dan malas untuk berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan yang ada di sekolah.

Tinggi rendahnya motivasi kerja dan kepuasan kerja guru tidak terlepas dari peran pimpinan sekolah yaitu kepala sekolah. Menurut Batanani (2017) motivasi kerja guru akan dengan mudah timbul pada diri guru tersebut apabila terdapat kesesuaian, kepercayaan, perhatian dan komunikasi yang terjalin baik dan lancar antara guru dengan kepala sekolah maupun komunikasi yang terjalin antara guru

dengan guru sehingga dengan kondisi tersebut akan dapat meningkatkan kinerja guru. Mulyasa (2011) mengatakan bahwa sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan, dan penyediaan sebagai sumber belajar melalui pengembangan sumber belajar. Beberapa hasil penelitian terdahulu, seperti yang ditemukan oleh Nasrun (2016), Wicaksono (2021), dan Mariatie et al (2021) membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru.

Merujuk pada pendapat Kartono (2016) yang mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting dimana salah satunya ialah kekuasaan yang menunjukkan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu. Dengan demikian seorang kepala sekolah dapat menggunakan kekuasaannya dalam memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja guru. Kekuasaan merupakan kapasitas untuk mempengaruhi secara unilateral sikap dan perilaku orang ke arah yang diinginkan (Yukl, 2005). Dalam konteks ini kekuasaan kepala sekolah diartikan sebagai kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi guru agar mau dan mampu menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan yang diharapkan oleh kepala sekolah. Penggunaan kekuasaan adalah sah apabila dipakai secara adil dan dengan cara etis untuk mencapai tujuan organisasi, kelompok dan individu. Pemimpin yang baik menghendaki kekuasaan akan mempengaruhi tingkah laku dari para pegawai untuk suatu kebaikan dari organisasi, bukan untuk keuntungan pribadi.

Menurut JRP. French Jr dan B Raven (1959) terdapat lima tipe kekuasaan berdasarkan basis kekuasaan (sumber hubungan kekuasaan antara agen dengan target), yaitu; (1) kekuasaan memaksa (*coercive power*), (2) kekuasaan memberi imbalan (*reward power*), (3) kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), (4) kekuasaan karena ahli (*expert power*), dan (5) kekuasaan karena pantas dijadikan contoh (*referent power*). Diantara kelima tipe kekuasaan tersebut, kekuasaan

memaksa (*coercive power*) dan kekuasaan memberi imbalan (*reward power*) merupakan jenis kekuasaan yang paling umum digunakan pimpinan organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja bawahannya. Hal ini didasari atas konsep motivasi kerja yang dikemukakan Nikolay (2015) bahwa terdapat dua kutub motivasi manusia, yakni motivasi *towards* dan motivasi *away*. Kedua kutub motivasi ini selalu berhubungan dengan pikiran, bahasa, perasaan, dan tindakan manusia sehari-hari. Motivasi *towards* merupakan dorongan yang menggerakkan manusia untuk mendapatkan kesenangan, penghargaan, atau kegembiraan. Sedangkan motivasi *away* merupakan dorongan yang menggerakkan manusia untuk menghindari atau menyingkirkan rasa takut, pain, ketidaknyamanan, atau ketidaksukaan.

Kekuasaan untuk memaksa (*coercive power*) berasal dari kewenangan agen atau pimpinan untuk memanipulasi pengenaan valensi negatif terhadap target atau bawahannya, jika ia tidak memetahui atau menunjukkan perilaku yang diharapkan oleh pimpinan. Kekuasaan ini juga tergantung pada persepsi ketakutan bawahan terhadap valensi negatif dari pimpinan (Wirawan, 2003). Valensi negatif yang dimaksud adalah sesuatu yang dihindari atau sesuatu yang tidak menyenangkan, seperti hukuman atau sanksi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya. Dengan demikian *coercive power* dapat dikatakan identik dengan penggunaan hukuman dalam kekuasaan yang dimiliki seorang pimpinan. Berbeda dengan *coercive power*, *reward power* identik dengan penggunaan imbalan (*reward*), dimana *reward* merupakan bentuk valensi positif yang diberikan pimpinan kepada bawahan agar semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi kerja yang telah dicapainya (Wirawan, 2003). Adanya penggunaan sanksi dalam *coercive power* sebagai bentuk valensi negatif dan imbalan dalam *reward power* sebagai bentuk valensi positif, berkaitan erat dengan konsep motivasi menurut Nikolay (2015), sehingga diprediksikan penggunaan *coercive power* dan *reward power* oleh kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja guru.

Penggunaan hukuman (*punishment*) di dalam *coercive power*, pada dasarnya ditujukan untuk menumbuhkan persepsi ketakutan bawahan terhadap sanksi yang diberikan pimpinan, jika bawahan menunjukkan ketidakpatuhan atau perilaku

menyimpang yang tidak sesuai dengan keinginan pimpinan (Wirawan, 2003). Mangkunegara (2010) mengungkapkan salah satu tujuan pemberian hukuman dari pimpinan adalah untuk memperkuat motivasi pegawai (bawahan) agar menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan, sehingga ia akan berperilaku sesuai yang diharapkan pimpinan serta bekerja sebaik mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

Berdasarkan hasil temuan awal terkait penggunaan *coercive power* dalam kepemimpinan kepala sekolah SMK negeri di Provinsi Jambi, menunjukkan bahwa sebelum menjatuhkan *punishment* kepada guru yang kinerjanya rendah atau kurang disiplin, upaya yang dilakukan kepala sekolah, yaitu melakukan pemantauan terhadap guru yang kurang disiplin atau memiliki kinerja yang kurang, dan memberikan peringatan berupa teguran secara lisan (maksimal tiga kali) kepada guru yang kurang disiplin atau memiliki kinerja yang kurang. Adapun bentuk *punishment* yang digunakan kepala sekolah untuk mendisiplinkan dan meningkatkan kinerja guru, meliputi; (1) memberi ancaman kepada guru berupa penundaan kenaikan pangkat, apabila guru tidak bisa memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya sesuai dengan apa yang diharapkan kepala sekolah, (2) tidak mau memberikan bantuan terkait pengurusan kenaikan pangkat guru, bagi guru yang kinerjanya kurang atau belum sesuai dengan apa yang diharapkan kepala sekolah, dan (3) tidak melibatkan guru yang tidak patuh atau tidak kooperatif dalam setiap kegiatan atau acara yang diselenggarakan di sekolah. Berdasarkan respon guru terhadap *punishment* yang digunakan kepala sekolah, ditemukan bahwa kepala sekolah memberikan sanksi kepada guru sesuai dengan tingkat kesalahan atau ketidakdisiplinan yang dilakukan, serta tanpa memandang status, prestasi, atau hubungan kedekatan antara guru dengan kepala sekolah.

Respon guru SMK negeri di Provinsi Jambi terhadap *coercive power* yang digunakan kepala sekolah, dari hasil temuan awal menunjukkan sebagian diantaranya memberikan respon yang negatif, dikarenakan *punishment* yang digunakan kepala sekolah belum sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan guru, dan ada juga yang menilai bahwa ancaman *punishment* yang digunakan seringkali ditujukan untuk mengendalikan guru. Hasil temuan terkait respon

tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Faiz (2013) dan Yildirim (2022) bahwa *coercive power* seringkali dapat menghasilkan respons yang bersifat negatif dari individu. Jika seorang atasan atau pemimpin menggunakan ancaman atau hukuman sebagai alat untuk mengendalikan karyawan, ini mungkin menghasilkan perasaan takut atau tekanan di antara karyawan. Dalam jangka pendek, seseorang mungkin tunduk pada ancaman dan mematuhi perintah hanya untuk menghindari konsekuensi negatif. Namun, motivasi intrinsik (motivasi yang berasal dari dalam individu) cenderung menurun karena karyawan merasa tertekan atau tidak memiliki otonomi dalam pekerjaannya. Di sisi lain, jika *coercive power* digunakan secara berlebihan atau secara konsisten, hal ini dapat merusak motivasi kerja jangka panjang. Karyawan mungkin menjadi apatis, kehilangan minat dalam pekerjaan, dan tidak merasa terlibat dalam tujuan organisasi. Hasil penelitian Peyton et al. (2019) membuktikan bahwa *coercive power* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Terkait hubungan *coercive power* dengan motivasi kerja, merujuk pada teori Nikolay (2015) bahwa manusia lebih dominan digerakkan oleh rasa takut, pain, ketidaknyamanan, atau ketidaksukaan dalam melakukan sesuatu, maka *coercive power* juga dapat dikatakan efektif dalam meningkatkan motivasi kerja individu karena adanya valensi negatif berupa hukuman. Semakin besar dampak kerugian yang akan dialami pegawai jika mendapat hukuman, maka semakin besar pula dirinya terdorong untuk bekerja sebaik mungkin agar terhindar dari hukuman tersebut. Begitupula jika merujuk pada teori X yang dicetuskan McGregor (dalam Armstrong, 2009) bahwa karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha menghindarinya. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan. Berdasarkan teori X tersebut, maka penggunaan hukuman dalam *coercive power* efektif digunakan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang termasuk dalam kategori X.

Penggunaan *reward power* dalam kepemimpinan kepala sekolah diprediksikan juga dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Hal ini juga didasari pada teori Nikolay (2015) bahwa manusia juga digerakkan oleh rasa senang,

kegimbaran, dan penghargaan dalam melakukan sesuatu, maka *reward power* juga dapat dikatakan efektif dalam meningkatkan motivasi kerja individu karena adanya valensi negatif berupa imbalan (*reward*). Semakin besar nilai manfaat yang akan diterima pegawai jika mendapat *reward*, maka semakin besar pula dirinya terdorong untuk bekerja sebaik mungkin agar mendapatkan *reward* tersebut. Begitupula jika merujuk pada teori Y yang dicetuskan McGregor (dalam Armstrong, 2009) bahwa karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain. Selain itu, karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan dan mendapatkan pengakuan atas pencapaian tujuan tersebut. Berdasarkan teori Y tersebut, maka penggunaan imbalan (*reward*) dalam *reward power* efektif digunakan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang termasuk dalam kategori Y.

Karyawan yang tahu bahwa mereka akan menerima penghargaan atau insentif jika mencapai tujuan atau kinerja yang diinginkan cenderung termotivasi untuk bekerja lebih keras. Penggunaan *reward power* untuk memberikan penghargaan atau pengakuan atas kinerja yang baik atau pencapaian target dapat memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan. Pengakuan ini memberikan umpan balik positif kepada karyawan, dan mereka cenderung merasa dihargai dan diakui, yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik (motivasi yang berasal dari dalam individu).

Terkait dengan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan kepuasan kerja pada guru, Sasongko (2008) menyatakan bahwa untuk menjamin terpenuhinya semua aspek kepuasan kerja pegawai, tentunya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan tergantung pada situasi organisasi dan tingkat kematangan dari bawahannya. Semakin baik kualitas penerapan kepemimpinan, yang ditandai dengan adanya respon positif dan penerimaan yang baik dari bawahan, dapat menimbulkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka ke arah yang lebih produktif. Menurut Ramayah (2001) dan Janssen (2001) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa seorang pemimpin akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja bawahannya, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang

memuaskan kepada bawahannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Beberapa hasil penelitian terdahulu seperti yang ditemukan oleh Suprpta, dkk (2015), Dewi dan Sutrischastini (2016) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Terkait dengan penggunaan *coercive power* dan *reward power* dalam kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, sangat ditentukan oleh persepsi keadilan guru atas *punishment* dan *reward* yang diberikan oleh kepala sekolah. Apabila *punishment* (dalam penggunaan *coercive power*) yang diberikan kepada guru oleh kepala sekolah, tidak sesuai dengan tingkat kesalahan maupun kinerja guru, maka hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Begitupula apabila *reward* (dalam penggunaan *reward power*) yang diberikan kepada guru oleh kepala sekolah, tidak sesuai dengan harapan atau apa yang dijanjikan kepala sekolah maupun kinerja guru itu sendiri, hal ini juga dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Faiz (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa *reward power* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi sektor publik, sedangkan *coercive power* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi sektor publik. Hasil penelitian James et al. (2022) juga membuktikan bahwa *reward power* dan *coercive power* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penggunaan *coercive power* dan *reward power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, pada dasarnya merupakan upaya kepala sekolah dalam membina dan meningkatkan kinerja guru, dimana paksaan dan hukuman tersebut dapat menjadi motivasi yang membangkitkan upaya guru untuk menunjukkan kinerja terbaiknya agar terhindar dari hukuman tersebut. Sementara di sisi lain, adanya pemberian imbalan dalam *reward power*, akan membangkitkan upaya guru untuk menunjukkan kinerja terbaiknya agar mendapatkan imbalan tersebut. Pramesti, dkk (2019) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa adanya penggunaan *punishment* dapat membuat karyawan menjadi lebih disiplin dan teliti serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan kinerja. Hasil

penelitian Sumarjati dan Siswani (2021), Suryadilaga, dkk (2016), dan Nugroho (2015) juga telah membuktikan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sementara hasil penelitian Sumarjati dan Siswani (2021), Suryadilaga, dkk (2016), dan Nugroho (2015) juga telah membuktikan bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Merujuk pada pemaparan hasil penelitian terkait pengaruh *reward* maupun *punishment* terhadap kinerja, maka penggunaan *reward* sebagai valensi positif dan *punishment* sebagai valensi negatif di dalam *coercive power* dan *reward power*, pada dasarnya sama-sama dibutuhkan oleh setiap pimpinan di organisasi, termasuk kepala sekolah, untuk merangsang bawahan (guru) agar meningkatkan kualitas kerjanya. Kedua valensi tersebut digunakan sebagai bentuk reaksi kepala sekolah terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh guru. Meskipun sekilas fungsi keduanya berlawanan, namun pada dasarnya sama-sama bertujuan agar guru menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas-tugas yang diberikan.

Berdasarkan fenomena mengenai hubungan antara penggunaan kekuasaan dalam kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru, menjadi suatu kajian empiris yang menarik untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pengaruh dari setiap tipe kekuasaan dalam kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK negeri di Provinsi Jambi, dengan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat diketahui bahwa permasalahan kinerja guru yang masih kurang dan belum sesuai dengan harapan masyarakat dan pemerintah. Permasalahan tersebut meliputi:

1. Pemberian status akreditasi “A” bagi SMK negeri dan swasta di Provinsi Jambi, belum dapat sepenuhnya merefleksikan kinerja yang optimal dari guru dalam menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar.
2. Masih rendahnya motivasi kerja guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

3. Masih kurang terpenuhinya faktor-faktor pemuas guru dalam bekerja seperti gaji atau kompensasi finansial yang layak, pendidikan dan pelatihan guru, lingkungan kerja yang mendukung, dan pengembangan karir guru.
4. Belum optimalnya kualitas pembelajaran di SMK Negeri di Provinsi Jambi.
5. Belum relevannya materi pembelajaran dan muatan kurikulum dengan kebutuhan skill atau kompetensi di dunia usaha dan dunia industri pada SMK Negeri di Provinsi Jambi.
6. Kurangnya pendidikan dan pelatihan untuk guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
7. Belum optimalnya pencapaian kompetensi siswa SMK Negeri di Provinsi Jambi baik pada aspek kompetensi bidang (kejuruan), kemampuan numerasi, dan kemampuan literasi.

1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah merupakan suatu batasan terhadap ruang lingkup suatu permasalahan agar pembahasan yang akan dilakukan tidak melebar dan lebih fokus demi menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah sehingga penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Penelitian ini berfokus pada kajian pengaruh langsung maupun tidak langsung dari *coercive power* dan *reward power* terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga tidak menguji korelasi antara motivasi dan kepuasan kerja.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *coercive power* kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?
2. Apakah *reward power* kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?
3. Apakah *coercive power* kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?

4. Apakah *reward power* kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?
7. Apakah *coercive power* kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?
8. Apakah *reward power* kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?
9. Apakah *coercive power* kepala sekolah berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?
10. Apakah *reward power* kepala sekolah berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?
11. Apakah *coercive power* kepala sekolah berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?
12. Apakah *reward power* kepala sekolah berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *coercive power* kepala sekolah terhadap motivasi guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
2. Menganalisis pengaruh *reward power* kepala sekolah terhadap motivasi guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
3. Menganalisis pengaruh *coercive power* kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
4. Menganalisis pengaruh *reward power* kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.

5. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
6. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
7. Menganalisis pengaruh *coercive power* kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
8. Menganalisis pengaruh *reward power* kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
9. Menganalisis pengaruh tidak langsung *coercive power* kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi, melalui motivasi.
10. Menganalisis pengaruh tidak langsung *reward power* kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi, melalui motivasi.
11. Menganalisis pengaruh tidak langsung *coercive power* kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi, melalui kepuasan kerja.
12. Menganalisis pengaruh tidak langsung *reward power* kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi, melalui kepuasan kerja.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah
Memberikan pengetahuan terkait sejauh mana efek dari penggunaan kekuasaan dalam kepemimpinan kepala sekolah bagi meningkatkan kinerja guru, melalui motivasi dan kepuasan kerja, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penggunaan jenis kekuasaan yang tepat agar dapat memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja guru, dan secara tidak langsung juga meningkatkan kinerja guru.
2. Bagi guru
Temuan terkait deskripsi kinerja guru diharapkan menjadi masukan dan bahan evaluasi bagi guru guna meningkatkan kinerjanya, demi tercapainya mutu proses pembelajaran dan mutu lulusan SMK yang diharapkan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai salah satu referensi untuk memperluas kajian penelitian maupun sebagai pembanding dengan hasil penelitian kedepan, khususnya mengenai pengaruh dari setiap tipe kekuasaan dalam kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, dengan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.