

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam institusi pendidikan, kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang sangat penting dan memerlukan perhatian khusus. “Peran penting pendidik” dalam mengarahkan siswa secara profesional didukung oleh Peraturan Pemerintah RI No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional. Pasal 28 ayat (1) menekankan kualifikasi pendidik termasuk “kemampuan akademis, kompetensi sebagai agen pembelajaran, dan kesehatan fisik serta mental”. Selain itu, pendidik juga diharapkan mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Selanjutnya pada ayat (3) dijelaskan bahwa pada tingkat pendidikan dasar, menengah, dan anak usia dini, kompetensi sebagai agen pembelajaran mencakup (1) Kompetensi pedagogik; (2) Kompetensi kepribadian; (3) Kompetensi profesional; dan (4) Kompetensi sosial (Peraturan Pemerintah RI No.19, 2005).

Selanjutnya, disamping memenuhi empat kompetensi inti dalam program pembelajaran produktif, guru juga diharapkan memiliki karakteristik khusus dan kualifikasi profesional yang spesifik (Yusuf & Mukhadis, 2018). Ini mencakup keahlian praktis yang memadai dalam semua bidang studi produktif, kemampuan untuk menyusun pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang diperlukan oleh dunia kerja, serta kemampuan merancang pembelajaran yang efektif baik di lingkungan sekolah maupun industri, penguasaan kompetensi-kompetensi ini akan mampu meningkatkan produktivitas kerja guru (Lailatussaadah, 2015).

Dalam dunia bekerja banyak faktor yang bisa memengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan, termasuk tingkat disiplin, motivasi, dan “semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan” itu sendiri, serta kondisi lingkungan kerja tempat mereka bekerja setiap hari (Saleh, M., & Utomo, H., 2018). Karyawan disiplin, termotivasi, dan penuh semangat akan menyelesaikan tugasnya dengan cemerlang dan efisiensi yang tinggi. Akibatnya, pencapaian target produktivitas perusahaan dapat terwujud. Puspitadewi menjelaskan produktivitas kerja didalamnya merujuk pada kemampuan untuk memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia, disadari hal tersebut secara optimal mampu menghasilkan output dan input yang terbaik (Puspitadewi, A., 2019).

Produktivitas kerja memiliki dua dimensi, yaitu : (1) efektivitas, yang menekankan pencapaian target terkait dengan kualitas, kuantitas, dan waktu; dan (2) efisiensi, yang melibatkan perbandingan antara input dan realisasi penggunaannya atau pelaksanaan pekerjaan (Arofah, 2018). Dalam upaya peningkatan produktivitas terhadap tenaga pendidik, pemerintah telah melakukan berbagai inisiatif peningkatan kompetensi, diantaranya: Program Sertifikasi Guru, Pelatihan Soft Skill, Pelatihan, Workshop, Seminar, Gerakan Guru Membaca (GKM), Kegiatan Pengajaran/Inovasi PTK, Monitoring dan Evaluasi (Monev) KBM, MGMP, dan studi lanjut ke S2 dengan program beasiswa (Meilia, D., & Murdiana, R., 2019).

Dalam ranah pendidikan, seorang guru dianggap sebagai seorang profesional ketika mereka telah melaksanakan tugas pokoknya yang mencakup tidak hanya mengajar dan mendidik di dalam kelas, tetapi juga memberikan bimbingan serta arahan dalam mengembangkan minat dan bakat peserta didik

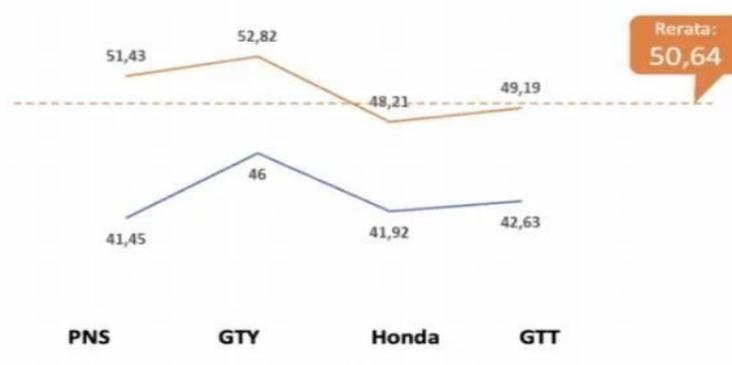
(Gistituati, R., 2020). Namun, fakta menunjukkan bahwa motivasi produktivitas guru masih di bawah harapan, dan kualitas guru di Indonesia masih dianggap rendah (Ratna Sari, L., & Rekan, 2022). “Rendahnya kualitas guru tidak hanya terkait dengan kompetensi dan kemampuan mengajar, tetapi juga dengan keterampilan sosio- emosional”.

Diperlukan transformasi dalam pendidikan dan pembelajaran pada masa kini, pendidik dan sistem pendidikan membutuhkan motivasi, inovasi dan langkah baru untuk menjadikan proses pembelajaran jarak jauh ini lebih mudah (Darwanto, A., 2021). Survei yang dilakukan oleh Kompas pada akhir September 2021 menunjukkan bahwa meskipun separuh dari responden dari 34 provinsi menghargai usaha keras guru, namun ada 40 persen responden yang masih menganggap bahwa pencapaian kinerja guru perlu ditingkatkan. Diantaranya, 27,4 persen responden berpendapat bahwa kualitas cara mengajar guru di sekolah dari tingkat SD hingga SLTA belum banyak mengalami peningkatan dalam lima tahun terakhir. Bahkan, 3,2 persen responden menyatakan bahwa tidak ada peningkatan dalam metode pengajaran, dan 9,7 persen lainnya melihat adanya penurunan kualitas pengajaran (Subhi, M., 2020).

Data di atas didukung oleh skor *Programme for International Student Assessment (PISA)* Indonesia yang menunjukkan bahwa sejak tahun 2000 hingga 2022 belum mengalami peningkatan yang signifikan. Bahkan menurut Menteri Pendidikan dan Menengah Republik Indonesia, di Indonesia Program PISA yang melibatkan siswa kelas VIII SMP dan kelas X SMA/SMK yang berusia 15 tahun, posisi Indonesia pada tahun 2022 hanya menempati peringkat ke 66 dari 81 negara yang mengikuti PISA (Mendikdasmen, 2024). Demikian juga Indeks Modal

Manusia Indonesia, Jemani, (2023) mencatat bahwa Indeks Modal Manusia (Human Capital Index/HCI) Indonesia pada 2020 hanya 0,54, jauh di bawah HCI Singapura (0,88), Vietnam (0,69), dan Malaysia (0,61). Padahal baik hasil PISA maupun HCI sangat tergantung pada kualitas tenaga pendidik, walau kesejahteraan guru di Indonesia telah meningkat relatif dengan diberlakukannya insentif Tunjangan Profesi Guru (TPG) namun peningkatan tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kualitas para guru (Zamjani, A., & Rekan., 2020).

Menurut Dirjen GTK (Dirjen GTK, 2020), hasil Ujian Kompetensi Guru (UKG) menunjukkan kualitas guru PNS masih rendah, dengan rata-rata nilai hanya di kisaran 50-an dan hanya 4% yang mencapai skor 70 atau lebih. Sementara itu, kompetensi guru kontrak masih berada di bawah skor 50. Dalam pengukuran kompetensi guru, dibagimenjadi dua kelompok, yaitu guru yang telah memiliki gelar sarjana (S1) dan yang belum pada gambar 3 digambarkan dalam grafik warna biru belum S1 dan jingga sudah S1. Guru PNS yang telah memiliki gelar sarjana mencatat skor kompetensi sebesar 51,43 poin. Sedangkan untuk guru tetap yayasan dengan gelar sarjana mencapai skor 52,82 poin, guru honorer daerah (honda) mencapai skor 48,21 poin, dan guru tidak tetap (GTT) mencapai skor 49,19 poin.



Gambar 1.2. Peta Kompetensi Guru 2021 (Sumber: Kemendikbudristek 2021)

Untuk kelompok guru PNS yang belum memiliki gelar sarjana, mereka memperoleh skor kompetensi sebesar 41,45 poin. Sedangkan guru tetap yayasan yang belum memiliki gelar sarjana mencapai skor 46 poin, honorer daerah yang belum memiliki gelar sarjana mencapai skor 41,92 poin, dan guru tidak tetap (GTT) yang belum memiliki gelar sarjana memperoleh skor 42,63 poin. Peta skor kompetensi guru tersebut diungkapkan oleh Sekretaris Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Kemendikbudristek, Nunuk Suryani, dalam forum Temu Ilmiah Nasional Guru (TING) ke-XIII.

Fakta empiris menunjukkan, meski dekat dengan pusat kekuasaan, dekat dengan sumber kebijakan, bahkan sarana dan prasarana relatif lebih lengkap dibanding wilayah lain di Indonesia, produktivitas kerja guru di Jakarta Pusat masih menjadi perhatian sehingga memerlukan evaluasi dan peningkatan yang berkelanjutan oleh pengurus dan pengelola lembaga Pendidikan (Tanjung, R., 2022). Hasil UKG tahun 2019 menunjukkan bahwa UKG untuk wilayah Jakarta Pusat masih rendah yaitu rata-rata hanya 55,62% (Firtianto, A., 2019). Fakta lain menunjukkan bahwa produktivitas kerja guru dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka belum mencapai harapan yang diinginkan terutama dalam memenuhi indikator-indikator produktivitas secara teori dan konsep. Indikator-indikator produktivitas guru tersebut meliputi : (1) kemampuan guru dalam menyusun perencanaan pembelajaran, (2) kehadiran guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran, (3) kemampuan guru dalam membuat dan mengembangkan alat peraga untuk memfasilitasi pembelajaran, dan (4) kemampuan guru dalam memberikan penilaian terhadap hasil belajar siswa, termasuk ulangan pembelajaran dan ujian akhir (Kuswibowo, T., 2021).

Data di atas juga didukung hasil penelitian Aries Arianto (2016) yang menyebutkan bahwa hanya **57,45% guru SMK Negeri 14 Jakarta Pusat** yang menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, sisanya yaitu sebesar 42,55% terlambat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pekerjaan-pekerjaan tersebut terdiri dari perangkat pembelajaran yaitu, RPP, Modul, dan PPT. Kondisi ini mengidentifikasi masih rendahnya produktivitas kerja guru di SMK Negeri 14 Jakarta Pusat. Kondisi di atas juga mewakili kondisi di SMK Bisnis dan Manajemen Negeri di Jakarta Pusat. Pada hal sebagai pendidikan kejuruan (vokasi), SMK dituntut untuk dapat menghasilkan tenaga kerja terampil yang memiliki kemampuan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dunia usaha/industri, serta mampu mengembangkan potensi dirinya dalam mengadopsi dan beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Salinan Permendikbud No.34/2018, 2018). Artinya, dibutuhkan guru dengan produktivitas kerja yang tinggi.

Produktivitas tenaga kerja berpengaruh langsung pada kinerja lembaga atau Perusahaan, semakin tinggi produktivitas, semakin mudah perusahaan mencapai tujuannya, maka peningkatan produktivitas karyawan sangat penting (Kusmiati, S., & Rekan., 2022). Hubungan antara karyawan dan pimpinan, yang dikenal sebagai *Leadership-Member Exchange*, juga berpengaruh pada produktivitas (Sriatmi, R., 2022), Bhoki (Bhoki, A., 2015) mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota (*Leader Member Exchange/LMX*) memiliki dampak positif langsung terhadap produktivitas. Hal iniberarti bahwa peningkatan persepsi guru terhadap kualitas LMX dapat menyebabkan peningkatan produktivitas mereka dalam mengajar, senada dengan pendapat Gu & Jiang mengungkapkan bahwa, “*the quality of LMX affect employee' work ethics, productitivity, satisfaction and perception*” *Leadership-Member Exchange (LMX)*

(Gu, Q., & Jiang, Y., 2015). Gu & Jiang menjelaskan bahwa suatu konsep kepemimpinan dalam suatu organisasi dengan memusatkan perhatian pada hubungan khusus yang diciptakan pemimpin atau leader kepada setiap anggota atau bawahannya.

Hubungan yang akrab antara pimpinan dan timnya, tercermin dalam sikap positif, loyalitas, rasa hormat, dan kontribusi tinggi terhadap hasil kinerja. Menurut Liden & Maslyn dalam Andriyani, S., & Rekan, *Leader Member Exchange (LMX)* dikelompokkan ke dalam empat dimensi, anataralain: afek (*affect*), loyalitas (*loyalty*), kontribusi (*contribution*), dan aspek penghargaan profesional. Tinggi rendahnya produktivitas kerja dipengaruhi oleh motivasi (Andriyani, S., & Rekan., 2020), disadari motivasi bekerja yang tinggi akan mendorong produktivitas kerja yang tinggi. Dalam temuannya Panjaitan & Rekan (Panjaitan, R., & Rekan, 2020) menjelaskan “*Motivation affects the work productivity of employees at the Subdistrict Office of the Raya District of Simalungun Regency by 0.819%*”, artinya bahwa di lokasi penelitian motivasi mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Kabupaten Raya Simalungun hingga mencapai 0,819%. Motivasi adalah roda penggerak yang memacu seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan semangat, dorongan, dan kebutuhan yang mendasar (Danim, S., 2012). Berbagai upaya dilakukan pemerintah dalam rangka meningkatkan memotivasi guru meningkatkan produktivitas dalam mengajar, upaya tersebut ditandainya dengan penyediaan pelatihan-pelatihan *soft skills*, peningkatan kompetensi, peningkatan gaji secara berkala, pemeberian tunjangan sertifikat pendidik, pemberian tunjangan kesejahteraan, dan pemilihan guru berprestasi (Karimulah, N., & Ummah, H., 2022).

Faktor lain yang juga mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja adalah *continuance commitment* karyawan, komitmen terhadap organisasi akan berkontribusi terhadap produktivitas (Wirawan, 2013). Komitmen organisasi merujuk pada tingkat dedikasi, loyalitas, dan identifikasi karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung lebih produktif dan membantu meningkatkan kinerja keseluruhan dari organisasi tersebut (Kumar, A., dkk., 2019). Seorang guru yang berkomitmen dapat dikenali dari : (1) keinginannya untuk tetap setia dengan organisasi, (2) bersemangat mewujudkan visi organisasi dengan kerja keras, dan (3) memahami serta menerima nilai dan tujuan tertentu (Fuadi, M., 2014).

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh *Leadership-Member Exchange (LMX)*, Motivasi, dan *Continuance Commitment* terhadap peningkatan Produktivitas Kerja Guru SMK Negeri Di Kota Madya Jakarta Pusat”.

B. Batasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas yang menjadi batasan penelitian ini adalah :

- 1) Produktivitas kerja disini adalah kemampuan memaksimalkan manfaat dengan menghasilkan output optimal dari input yang tersedia (Aspiyah, & Martono, 2016). Tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan dipengaruhi banyak faktor, salah satu diantaranya adalah dipengaruhi hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi atau lebih dikenal dengan istilah *Leadership-Member Exchange* (Sholehati & Hadijah, 2019). Tinggi rendahnya produktivitas kerja juga dipengaruhi oleh motivasi (Assagaf & Dotulong, 2015) dan komitmen

berkelanjutan (Wirawan,2013).

- 2) Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel independen, yaitu *Leadership-Member Exchange (LMX)*, *motivasi*, dan *Continuance Commitment*. Dan satu variabel dependen yaitu produktivitas kerja.
- 3) Unit kerja yang diberikan kuesioner adalah guru-guru PNS SMK Negeri yang berada di Kota Madya Jakarta Pusat.
- 4) Waktu penelitian berlangsung sejak Maret sampai dengan Juni 2024.

C. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Produktivitas kerja guru-guru PNS di SMK Negeri Jakarta Pusat yang tergolong rendah dan belum dipengaruhi oleh *Leadership-Member Exchange (LMX)*, *motivasi*, dan *Continuance Commitment*.
- 2) Kurangnya hubungan yang baik antara guru PNS dan pimpinan organisasi dapat menjadi hambatan dalam mencapai produktivitas kerja yang optimal.
- 3) Kurangnya motivasi kerja guru PNS dalam menjalankan tugasnya sehingga tingkat produktivitas kerja guru-guru PNS di SMK Negeri Jakarta Pusat.
- 4) Terdapatnya tingkat komitmen berkelanjutan dari guru-guru PNS yang masih rendah sehingga berdampak pada masih rendahnya produktivitas kerja mereka.
- 5) Mengingat masih rendahnya tingkat produktivitas kerja guru-guru PNS di SMK Negeri Jakarta Pusat, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk lebih memahami bagaimana faktor-faktor berikut indikator-indikator yang terkandung di dalamnya seperti faktor LMX, *motivasi*, dan *Continuance Commitment*.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah di atas di atas, maka yang menjadi rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana *Leadeship-Member Exchange (LMX)* secara parsial berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Guru SMKN di Kota Madya Jakarta Pusat ?
2. Bagaimana Motivasi secara parsial berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Guru SMKN di Kota Madya Jakarta Pusat ?.
3. Bagaimana *Continuance Commitment* secara parsial berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Guru SMKN di Kota Madya Jakarta Pusat ?.
4. Bagaimana *Leadeship-Member Exchange (LMX)*, Motivasi, dan *Continuance Commitment* secara simultan berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Guru SMKN di Kota Madya Jakarta Pusat ?.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana *Leadeship-Member Exchange (LMX)* secara parsial berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Guru SMKN di Kota Madya Jakarta Pusat.
2. Untuk mengetahui bagaimana Motivasi secara parsial berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Guru SMKN di Kota Madya Jakarta Pusat.

3. Untuk mengetahui bagaimana *Continuance Commitment* secara parsial berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Guru SMKN di Kota Madya Jakarta Pusat.
4. Untuk mengetahui bagaimana *Leadship-Member Exchange (LMX)*, Motivasi, dan *Continuance Commitment* secara simultan berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Guru SMKN di Kota Madya Jakarta Pusat.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- 1) Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan yang lebih luas, khususnya tentang produktivitas kerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- 2) Bagi sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun program-program peningkatan produktivitas kerja guru disekolahnya.
- 3) Bagi pengambil kebijakan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan input, untuk dijadikan sebagai bahan evaluasi guna perbaikan-perbaikan, sehingga upaya peningkatan produktivitas k