

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan suatu bangsa sangat bergantung pada sumberdaya manusia (SDM). Pendidikan berperan penting dalam proses peningkatan SDM dan menjadi faktor utama pembentukan pribadi manusia yang berkualitas untuk menghadapi persaingan era global yang kompetitif baik dalam pendidikan, ekonomi, politik, budaya maupun teknologi. Menghadapi hal tersebut, perencanaan pengembangan pendidikan secara berkelanjutan, terencana, dan terukur dibutuhkan dalam dunia pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah berdampak secara signifikan terhadap terciptanya budaya, tata kelola, produktivitas, kinerja, komitmen pendidik dalam rangka memberikan layanan pendidikan yang bermutu terhadap pelanggan, pengguna lulusan, dan masyarakat secara umum. Namun, beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas kerja dan komitmen organisasi para pendidik di sekolah masih rendah disebabkan oleh beberapa faktor seperti pola kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, dan kepuasan kerja para pendidik di sekolah.

Guru mempunyai peranan penting dalam membangun negara dan masyarakat, terutama negara berkembang seperti di Indonesia. Guru mengemban kewajibannya tergantung kepada kesiapan berkorban dan bekerja keras, maka perlu sekali memiliki kompetensi yang tinggi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara maksimal.

Dalam menghadapi era globalisasi yang makin kompetitif dan untuk menjawab tantangan perkembangan dunia pendidikan di masa depan, sekolah-sekolah terus berbenah diri dan meningkatkan kualitas melalui prestasi anak didiknya. Reformasi pendidikan menjadi titik awal dalam pembenahan dan peningkatan mutu pendidikan. Pembenahan dan peningkatan mutu pendidikan tidak mudah. Masalah guru bukan hanya penggajiannya yang rendah, juga bukan disebabkan masalah-masalah teknis belaka tetapi masalahnya kompleks karena merupakan refleksi dari perubahan besar di dalam masyarakat, yaitu pentingnya upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia.

Organisasi yang baik adalah yang tumbuh dan berkembang dengan menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) untuk menjalankan fungsinya secara maksimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang akan terus terjadi (Wahyudi & Salam, 2020).

Dalam dunia pendidikan, guru merupakan ujung tombak dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana amanah undang-undang no. 14 tahun 2005, tentang guru dan dosen pasal 1 ayat 1 yang mendefinisikan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini dengan jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Sederetan tugas dan tanggung jawabpun tersemat pada pundak seorang guru seperti halnya yang termaktub dalam Peraturan Menteri Pendidikan (Undang-Undang No 14 Tahun 2005, 2005). Sederetan tugas tersebut dimaksudkan agar para guru dapat menjadi guru yang memiliki produktivitas tinggi dan profesional dalam rangka menciptakan lulusan

yang berkualitas. Produktivitas guru menjadi sangat penting untuk diperhatikan guna menjawab tantangan revolusi industry 4.0 .

Guru sebagai salah satu karyawan yang ada pada lembaga pendidikan memiliki peranan penting dan strategis dalam mewujudkan kualitas sumber daya manusia dan secara langsung maupun tidak langsung bertanggung jawab terhadap keberhasilan pendidikan. Begitu pentingnya peran guru dalam pendidikan maka guru dikatakan sebagai elemen kunci dalam pendidikan. Guru merupakan faktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan dan mereka berada di titik sentral dari setiap usaha reformasi pendidikan yang diarahkan untuk perubahan-perubahan kualitatif di bidang pendidikan. Setiap upaya peningkatan mutu pendidikan seperti perubahan kurikulum, pengembangan metode-metode pembelajaran, perencanaan dan penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran akan menjadi lebih bermakna apabila melibatkan guru (Sanosra *et al.*, 2021).

Produktivitas kerja guru dibangun melalui penguasaan kompetensi-kompetensi yang secara nyata diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi penting jabatan guru tersebut adalah: kompetensi bidang substansi atau bidang studi, kompetensi bidang pembelajaran, kompetensi bidang pendidikan nilai dan bimbingan serta kompetensi bidang hubungan dan pelatihan/pengabdian masyarakat.

Pengembangan profesionalisme guru meliputi peningkatan kompetensi, Peningkatan produktivitas dan kesejahteraannya. Guru sebagai profesional dituntut untuk senantiasa meningkatkan kemampuan, wawasan, dan kreativitasnya. Citra guru sebagai profesi, agar mendapat kepercayaan publik perlu melakukan peningkatan mutu produktivitasnya. Kekuatan eksistensi suatu

profesi bergantung pada kepercayaan publik. Masyarakat percaya bahwa layanan pendidikan di sekolah yang diperlukan itu hanya dapat diperoleh dari guru. Kepercayaan publik menjadi faktor kunci untuk mengokohkan identitas profesi dan memungkinkan anggota profesi guru akan menjalankan fungsinya dengan cara-cara profesional. Profesi guru tertantang untuk dapat mengembangkan keprofesionalannya.

Menurut Hastuti *et.al.* (2016) menjelaskan produktivitas adalah merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan serta mengutarakan cara pemanfaatan sumber-sumber dalam memproduksi barang atau jasa. Konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai dengan perilaku. Salah satu faktor penting dalam upaya peningkatan produktivitas guru adalah kompetensi guru, sebagaimana amanah Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, tentang guru dan dosen Bab IV pasal 8 yang menegaskan bahwa guru wajib memiliki kompetensi yang cukup untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. kompetensi yang wajib dimiliki oleh seorang guru antara lain adalah kompetensi pedagogik, kepribadian, social dan kompetensi professional (Peraturan Mendiknas No. 16, 2007).

Upaya peningkatan produktivitas melalui peningkatan kompetensi kompetensi guru sangat erat kaitannya dengan pelatihan kerja yang dilaksanakan dan juga karakteristik individu yang dimiliki oleh masing-masing guru. Sehingga diharapkan semakin berkualitas pelatihan kerja yang dilaksanakan dan semakin baik karakteristik individu guru maka kompetensi dan produktivitas guru akan semakin meningkat. Produktivitas kerja guru dikatakan baik jika memenuhi beberapa indikator (Sutikno, 2019) sebagai berikut:

1. Merancang pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran.
2. Prestasi akademik, dengan indikator karya akademik dan karya monumental.
3. Karya pengembangan profesi, yang mencakup indikator penulisan artikel, pembuatan dan penggunaan media, dan alat pembelajaran; dan
4. Keikutsertaan dalam forum ilmiah, dengan indikator workshop, pelatihan, pemakalah, dan peserta seminar.

Setelah sempat tertekan pada tahun 2020 karena pandemi COVID-19, IPM Indonesia tahun 2021 dan 2022 mulai mengalami perbaikan. IPM Indonesia tumbuh sebesar 0,49 persen pada tahun 2021 dan 0,86 persen di tahun 2022, lebih tinggi dibandingkan tahun 2020 saat pandemi COVID-19 melanda Indonesia yang hanya tumbuh sebesar 0,03 persen. Pertumbuhan tahun 2022 tersebut, bahkan sudah melebihi pertumbuhan sebelum masa pandemic COVID-19 di tahun 2019, yang tumbuh sebesar 0,74 persen. Perbaikan IPM Indonesia 2022 terutama didorong oleh peningkatan dimensi standar hidup layak yang diwakili oleh variabel pengeluaran riil per kapita yang disesuaikan (BPS, 2023)

Fenomena penelitian yang terjadi pada lembaga pendidikan SMK Negeri di Kota Mataram yang menunjukkan bahwa tingkat produktivitas kerja guru SMK masih rendah terutama dalam hal membuat perangkat pembelajaran, melaksanakan penelitian tindakan kelas, menyusun program pengayaan dan remedial dan membuat perangkat evaluasi, yakni hanya rata-rata sebesar 18,55%, 24,18% dan 64,96% (Ali *et al.*, 2016).

Selain fenomena tersebut, terdapat research gap pada penelitian sebelumnya yakni antara penelitian Kunartinah dan Fajar dan Slamet Rahardjo

dengan Suhartono. Kunartinah dan Fajar dan Slamet Rahardjo menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan Suhartono menyatakan sebaliknya yaitu kepuasan kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Kemudian juga terdapat research gap antara penelitian Fauziyah, dkk dengan Suhartono. Fauziyah, dkk menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, sedangkan Suhartono menyatakan sebaliknya yaitu iklim organisasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja (Sanosra *et al.*, 2021).

Produktivitas kerja tidak muncul begitu saja melainkan harus ditumbuhkan dan dirangsang melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan sikap terhadap sesuatu yang dialami berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Faktor mendasar yang terkait erat dengan Produktivitas adalah kepuasan guru yang berkaitan dengan kesejahteraan. Kepuasan ini dilatarbelakangi oleh faktor-faktor, imbalan jasa, rasa aman, hubungan antar pribadi, kondisi lingkungan kerja dan kesempatan diri. Kelima faktor tersebut belum dapat terwujud sepenuhnya dalam lingkungan kehidupan guru masa kini (Sulistyaningsih, 2018).

Keberhasilan dalam produktifitas kerja dipengaruhi beberapa factor diantaranya adalah sikap mental, pendidikan, keterampilan, manajemen, pengaruh industrial Pancasila, tingkat penghasilan, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, sarana produksi, teknologi dan kesempatan berprestasi (Kuswibowo, 2022).

Rendahnya kepuasan kerja dan iklim organisasi berimbas pada aspek lain dalam pembelajaran. Produktivitas guru dalam konteks persiapan pembelajaran juga mengalami penurunan kualitas. Kondisi tersebut nampak ketika dilakukan supervisi tentang penyusunan perangkat pembelajaran masih banyak guru yang belum menguasai tentang subjek yang diampu. Tidak jarang masih ditemukan bahwa di dalam penyusunan perangkat mereka membeli CD perangkat yang dijual bebas di pasaran. Kondisi tersebut menuntut perlunya pendampingan di dalam menulis perangkat ketika mereka mendapat pelatihan penulisan karya tulis ilmiah atau mereka melakukan penelitian terkait perangkat pembelajaran

Produktivitas kerja memerlukan perubahan sikap mental yang dilandasi kerja hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin, dan cara kerja hari esok lebih baik dari hari ini. Produktivitas kerja guru adalah keberhasilan kerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran untuk mencapai kualitas hasil pembelajaran yang diharapkan. Produktivitas adalah perbandingan jumlah keluaran (output) tertentu dengan jumlah masukan (input) tertentu untuk jangka waktu tertentu (Hestianingtias *et al.*, 2022). Produktivitas itu merupakan sebuah ukuran efisiensi seseorang, bisa juga efisiensi mesin atau sistem dalam mengubah input menjadi output (Thomas, 2013).

Rendahnya produktivitas guru berakibat pula pada produktivitas siswa sehingga perlu adanya peningkatan produktivitas guru karena pada saat ini minat membaca siswa juga rendah, studi kemauan membaca murid murid Sekolah Dasar yang dilakukan oleh *Internasional Association for Evaluation of Education* (IEA) pada 30 negara di dunia menunjukkan rendahnya kemauan baca (Literacy Standard). Berdasarkan data persentase minat baca Indonesia hanya sebesar 0,01

persen. Lebih lanjut, Halim (2020) menyatakan bahwa dalam penelitian 20 tahun terakhir ini, Indonesia mengalami penurunan dalam kebiasaan membaca. Hal ini menjadikan keprihatinan bersama, sehingga salah satu hal yang terdekat adalah memperkaya sumber bacaan mandiri siswa yang sesuai dengan karakteristik peserta didik. Karakter peserta didik yang paling tahu adalah guru kelasnya sehingga salah satu Tindakan tercepat adalah guru kelas memproduksi bacaan. Oleh karena itu, produk yang dihasilkan guru tidak hanya untuk tujuan kenaikan pangkat/golongan saja akan tetapi untuk memperkaya literasi/bacaan siswa yang diajarnya sehingga akan menjadi peserta didik yang sesuai standar kompetensi serta mampu menjadi pendamping bagi siswa-siswanya untuk meningkatkan literasi membacanya. Apabila ingin menjadi bangsa yang maju maka budaya baca merupakan persyaratan yang sangat penting dan mendasar yang harus dimiliki oleh setiap warga negara.

Seorang guru idealnya mempunyai kompetensi sebagai pendidik profesional. Kompetensi guru diantaranya adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Keempat kompetensi tersebut tidak hanya berhubungan dengan pengetahuan namun juga keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan (Undang-Undang No. 14, 2005).

Berdasarkan survei di lapangan, rendahnya produktivitas kerja guru terlihat dari fakta bahwa guru belum mengembangkan media pembelajaran karena pada saat di dalam kelas guru hanya menggunakan LKS untuk melakukan evaluasi dan masih beorientasi terhadap buku dan cara mengajarnya masih menggunakan pembelajaran secara konvensional. Oleh karena itu, perlunya

pendampingan di dalam menyusun media pembelajaran dan penggunaan pembelajaran aktif di dalam kelas yang dikemas dalam bentuk penyusunan ilmiah sehingga guru tidak hanya menyusun medianya saja tetapi mampu menuliskan dalam bentuk karangan ilmiah. Selain itu, variasi media pembelajaran yang digunakan guru pada kedua mitra terlihat masih rendah.

Faktor utama yang sangat mempengaruhi produktifitas kerja adalah kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. Pemimpin harus mampu mengelola pola pikir para bawahannya yang berfungsi sebagai simbol kesatuan moral sebagai sebuah usaha mengekspresikan etika kerja dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Pemimpin dalam kondisi yang serba dinamis saat ini harus mampu mengelola dan mengalokasikan sumber daya manusia secara efisien, mampu menentukan tujuan, memfokuskan tujuan-tujuan organisasi, membina komunikasi antar pribadi dan pengikutnya, serta menetapkan arah yang tepat apabila terjadi kegagalan dan kemunduran organisasi. Sampai saat ini kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi produktivitas individu maupun organisasi, oleh karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama dimana tujuan organisasi dapat digerakan dan dicapai.

Fenomena yang terjadi saat ini, masalah kepemimpinan menjadi salah satu isu yang sangat penting, tetapi hanya sedikit orang yang memahaminya. Mayoritas orang memiliki pandangan bahwa pemimpin merupakan posisi atau

jabatan yang mudah diraih. Studi bertajuk *Global Leadership Study* yang digagas *Dale Carnegie* memperlihatkan bahwa lebih dari 30% tenaga kerja di Indonesia akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat. Hal itu berdasarkan akumulasi dari angka 20% karyawan yang berencana pindah tempat kerja tahun depan, bahkan 3% mengaku saat ini sedang dalam pencarian pekerjaan baru, sementara hanya 28% karyawan di Indonesia yang berniat bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya (Hayatie, 2015).

Gaya kepemimpinan dari atasan yang berperan signifikan terhadap kepuasan kerja dan keinginan kerja karyawan, Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Astinatria & Sarmawa, 2020) yang melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kurangnya kesesuaian gaya kepemimpinan menjadikan faktor karyawan berniat mencari pekerjaan baru.

Kepemimpinan merupakan elemen penting di Lembaga pendidikan. Kepemimpinan adalah hubungan mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya yang bertujuan untuk mencapai perubahan nyata dan memperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan bersama. Selain itu, (Prasetyo, 2022) yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh individu kepada individu lain untuk memotivasi agar target yang sudah ditentukan dapat terlaksana.

Begitu penting peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan semua warga sekolah untuk bersinergi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Hasil penelitian Permana *et al.*, (2019) dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, hal ini ditunjukkan dari hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan uji-t didapatkan nilai thitung $> t$ tabel ($2.468 > 1.993$) pada taraf signifikan < 0.05 yaitu 0,016. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah semakin baik pula kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Begitu juga hasil penelitian Cholil (2014) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, diperoleh thitung = 3,660 dengan harga signifikansi $0,001 < 0,05$.

Kemudian Yuneti *et al.*, (2019) menyatakan pengalaman, pendidikan dan pelatihan, kecerdasan, keterampilan dan lingkungan sebagai modal berharga bagi kepala sekolah untuk dapat menerapkan gaya kepemimpinannya, sehingga gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak kaku dan benar-benar dapat mempengaruhi bawahan dalam hal ini guru dan staf sekolah untuk bekerja secara maksimal dan mencapai tujuan sekolah yang telah direncanakan. Salah satu gaya kepemimpinan yang patut disoroti adalah kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif adalah pendelegasian wewenang terdesentralisasi, keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan, komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah, berorientasi pada hubungan, asumsi pada karyawan, karyawan dapat bekerja sama dan bermoral, perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan karyawan.

Kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pembuatan keputusan oleh kelompoklah yang seharusnya menjadi fokus utama kepemimpinan (Nasution *et al.*, 2016). Model ini dilandasi pada asumsi : (1) untuk tujuan meningkatkan efektifitas organisasi, (2) harus dijalankan disekolah-sekolah yang disokong oleh nilai-nilai demokrasi, (3) ia menjadi penting dalam konteks manajemen berbasis sekolah dimana para *stakeholder* yang sah berbagi kepentingan (Purwanto *et al.*, 2020).

Berdasarkan kenyataan yang terjadi dapat dijelaskan beberapa masalah yang terjadi berkaitan dengan kepemimpinan adalah pimpinan yang jarang melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan, pimpinan kurang memberi arahan kepada para karyawan, pemimpin jarang memotivasi karyawan, jadi secara garis besar komunikasi pemimpin terhadap karyawan yang menjadi masalah. Sebagai pemimpin tidak boleh menganggap guru sebagai obyek eksploitasi, justru bawahannya dianggap sebagai teman dan mitra kerja. Kinerja guru sangatlah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal kepala sekolah.

Berbagai kasus menunjukkan bahwa masih banyak Kepala Sekolah yang terpaku dengan urusan administrasi. Dalam pelaksanaannya, pekerjaan Kepala Sekolah merupakan pekerjaan berat karena disamping menjadi Kepala Sekolah, ia masih dibebani tugas mengajar. Bahkan ada pemimpin pendidikan yang karbitan atau amatiran, pemimpin ini tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga yang dipimpinya. Kondisi seperti ini telah mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan menimbulkan banyak konflik negatif dan stres para bawahan yang dipimpinya (Permana *et al.*, 2019).

Masalah kepemimpinan disini difokuskan kepada kemampuan pemimpin dalam melibatkan diri dan menumbuhkan partisipasi anggota dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pimpinan dinilai kurang memiliki kemampuan dalam melibatkan diri dan menumbuhkan partisipasi anggota, hal ini tercermin pada kurangnya memberi perhatian, penilaian, dan pengawasan secara personal terhadap karyawan, kurangnya respon terhadap krisis yang dihadapi organisasi, belum mampu menjadi *“role of model”* dalam memberikan keteladanan bagi guru dan pegawai, tidak adanya penghargaan terhadap guru yang berprestasi, dan permasalahan dalam proses perekrutan guru yang seringkali didasarkan pada penilaian subjektif.

Lingkungan kerja yang nyaman dapat memudahkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai menyukai lingkungan fisik yang nyaman, dan fasilitas yang memadai (Nasution *et al.*, 2016). Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Mawaddah & Paskarini, 2021). Ada beberapa pendekatan dasar untuk menilai kepuasan kerja mengurai beberapa cara mengukur kepuasan kerja antara lain: 1. Rating Scales 2. Wawancara 3. Critical Insiden, (Akbar Abadi, 2019:130).

Kepuasan kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Menurut Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas

atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja masing-masing individu. Semakin banyak faktor yang mendukung individu di dalam melakukan pekerjaannya, maka akan semakin besar pula kepuasan di dalam bekerja

Istilah “iklim” disini merupakan kiasan (metafora). Pengertian iklim kerja dapat diartikan sebagai lingkungan manusia yang didalamnya para pekerja atau organisasi melakukan pekerjaan dan keberadaannya merupakan hal yang tidak dapat disentuh atau dilihat tetapi ada. Menurut (Henry, 2017), *A positive climate will elevate the valuable process of teaching and learning between teachers and students*. Iklim kerja organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan organisasi yang dirasakan langsung atau tidak langsung oleh karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan (Saragih & Suhendro, 2020). Iklim kerja merupakan lingkungan manusia yang didalamnya para pekerja suatu organisasi melakukan pekerjaannya dan keberadaannya merupakan hal yang tidak dapat disentuh atau dilihat, akan tetapi ada dan dapat dirasakan oleh pegawai. Iklim kerja dapat diciptakan oleh pimpinan didalam menjalankan organisasi dan keberadaannya sangat mempengaruhi pegawai didalam bekerja, sehingga bisa direpson secara negative atau positif oleh pegawai tergantung kepada pimpinan dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan dari organisasi untuk menumbuh kembangkan kreatifitas pegawai didalam bekerja (Ani *et al.*, 2018).

Di sisi lain, selain faktor-faktor tersebut produktivitas akan meningkat apabila terdapat komitmen organisasi yang kuat dari para anggotanya. Komitmen seseorang pada organisasi atau perusahaan dalam dunia kerja seringkali menjadi isu yang sangat penting. Komitmen terhadap organisasi merupakan penerimaan

tujuan dan nilai-nilai organisasi, dimana derajat dari komitmen didefinisikan sebagai kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai dan tujuan organisasi.

Variabel komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja guru karena komitmen mampu memperkuat pengaruh tersebut sedangkan untuk pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru komitmen organisasi tidak memoderasi karena tidak memperkuat pengaruh tersebut. Komitmen organisasi berpengaruh negative tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru (Sugiarto, 2018)

Permasalahan yang ada dalam komitmen antara lain pada kurangnya pemahaman terhadap tujuan sekolah, kurangnya perasaan terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan di sekolah, serta rendahnya loyalitas terhadap sekolah. Permasalahan ini dapat terlihat dari tingginya angka ketidakhadiran serta keterlambatan guru dan pegawai serta kurangnya tanggung jawab guru dan pegawai terhadap tugas yang diembannya.

Dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja melalui komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis mengidentifikasi masalah penting dalam penelitian ini ialah berkenaan dengan Kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja melalui komitmen organisasi. Masalah tersebut dapat dirinci sebagai berikut.

1.2.1 Faktor-faktor Internal

1. Produktivitas kerja daripada guru SMK Negeri Kota Mataram terlihat sangat baik di satu sisi namun di sisi lain masih rendah. Maka hal ini memicu keinginan untuk menggali fakta yang sebenarnya
2. Kepemimpinan partisipatif masih belum berdampak signifikan terhadap produktivitas kerja, disebabkan pola kepemimpinan ini masih belum optimal.
3. Iklim organisasi tidak relevan dengan produktivitas kerja, karena tampak sekolah yang memiliki iklim organisasi yang baik justru memiliki produktivitas kerja yang rendah. Dan sebaliknya terdapat sekolah yang kurang baik iklim organisasi memiliki produktivitas kerja yang cukup tinggi.
4. Kepuasan kerja belum sejalan dengan produktivitas kerja, sebab kepuasan kerja guru SMK Negeri Kota Mataram relatif tinggi, namun produktivitas kerja belum merata secara keseluruhan, masih banyak guru yang belum menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi.
5. Komitmen organisasi guru SMK Negeri Kota Mataram cukup tinggi, karena banyak reward dan kompensasi kerja cukup besar. Hal ini tampak dari kehadiran, loyalitas, kepatuhan guru serta kreasi dan inovasi guru dalam melaksanakan tugas.

1.2.2 Faktor-faktor Eksternal

1. Implementasi pembelajaran abad 21. Tuntutan bagi guru dalam menyelenggarakan pembelajaran mengacu pada *blended learning*, pembelajaran daring, penggunaan IT, pendekatan TPACK, dan

pembelajaran berbasis HOTS. Faktannya guru masih belum optimal dalam mengimplementasikan pembelajaran tersebut.

2. Perubahan pola pembelajaran sebagai akibat pandemic covid 19. Guru belum sepenuhnya siap dengan perubahan pola pembelajaran yang berorientasi pada situasi covid 19, hal tersebut tampak dari situasi pembelajaran yang belum berjalan dengan baik.
3. Perubahan kurikulum KTSP, K13, dan Merdeka Belajar dan kurikulum prototipe. Guru dan kepala sekolah belum sepenuhnya memahami konteks dari perubahan kurikulum yang terjadi, sehingga menyisakan kebingungan pada Sebagian guru dan kepala sekolah.
4. Tunjangan sertifikasi guru belum merata. Terdapat Sebagian guru masih belum mendapat tunjangan sertifikasi, sehingga berdampak pada komitmen kerja menjadi lebih rendah.
5. Sarana prasarana sekolah belum berimbang. Terdapat sekolah yang belum memiliki fasilitas memadai baik dari bangunan, peralatan, pembelajaran, perpustakaan dan laboratorium.
6. Kebijakan pemerintah daerah dalam menentukan kepala sekolah. Kepala sekolah yang memimpin satuan pendidikan masih dipengaruhi oleh factor politik, artinya kepala sekolah tidak dipilih berdasarkan kompetensi, namun lebih kepada unsur politik.
7. Relevansi bidang keahlian dengan tugas guru. Bidang keahlian guru belum sepenuhnya berbanding lurus dengan tugas yang dilaksanakan, artinya masih ada guru mengajar mata pelajaran atau bidang studi yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya.

1.3 Pembatasan Masalah

Bertitik tolak pada indentifikasi masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dalam penelitian ini dibatasi pembahasan tentang pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini mengacu kepada masalah pokok yakni Apakah ada pengaruh antara kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi, kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator pada guru SMK Negeri di Kota Mataram. Masalah pokok tersebut dapat di rinci sebagai berikut.

1. Bagaimanakah deskripsi tentang kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan produktivitas kerja pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?
2. Apakah model hubungan antar variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru terbukti secara empiris pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?
3. Apakah ada pengaruh secara langsung positif dan signifikan kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?
4. Apakah ada pengaruh secara langsung positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?

5. Apakah ada pengaruh secara langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?
6. Apakah ada pengaruh secara langsung positif dan signifikan kepemimpinan partisipatif terhadap produktivitas kerja pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?
7. Apakah ada pengaruh secara langsung positif dan signifikan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?
8. Apakah ada pengaruh secara langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?
9. Apakah ada pengaruh secara langsung positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?
10. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan partisipatif terhadap produktivitas kerja melalui komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?
11. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja melalui komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?
12. Apakah ada pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja melalui komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan hubungan antara kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap

produktivitas kerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediator pada guru SMK Negeri di Kota Mataram. Secara terperinci, penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mendeskripsikan tentang kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan produktivitas kerja pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.
2. Untuk mengetahui model hubungan antar variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru terbukti secara empiris pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung positif dan signifikan kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.
5. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.
6. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung positif dan signifikan kepemimpinan partisipatif terhadap produktivitas kerja pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.
7. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung positif dan signifikan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.

8. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.
9. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.
10. Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan partisipatif terhadap produktivitas kerja melalui komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.
11. Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja melalui komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.
12. Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja melalui komitmen organisasional pada guru SMK Negeri di Kota Mataram.

1.6 Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun manfaat praktis.

1. Manfaat Teoretis

Manfaat teoretis yaitu hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan terkait produktivitas kerja guru, kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen kerja.

2. Manfaat Praktis

Untuk manfaat praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut.

a. Bagi Guru

Dapat menunjukkan pengaruh kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, iklim organisasi terhadap produktivitas kerja melalui komitmen organisasi sehingga para guru dapat menjadikan variabel tersebut sebagai pedoman yang bisa diterapkan dalam rangka memperbaiki kinerja kedepannya menjadi tenaga pendidik yang lebih berkualitas dan profesional, khususnya bagi guru SMK Negeri di Kota Mataram

b. Bagi pimpinan

Dapat memperbaiki dan mengoreksi efektivitas kepemimpinan yang diterapkan dalam pengaruhnya terhadap produktivitas kerja guru.

c. Bagi pihak terkait secara umum

Dapat menjadi bahan koordinasi kepada pihak terkait khususnya dalam bidang pendidikan tinggi serta menjadi bahan dalam pembuatan kebijakan pendidikan tinggi pada tingkat nasional.

d. Bagi peneliti lainnya

Dapat meningkatkan profesionalitas sebagai tenaga pendidik dalam mengembangkan penelitian sejenis pada kesempatan lainnya.

1.7 Novelty (Kebaharuan)

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka *novelty* yang dapat dibangun dalam penelitian ini adalah melihat pengaruh kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja dengan komitmen

organisasional sebagai variabel mediasi pada guru SMK Negeri di Kota Mataram dengan rincian sebagai berikut:

1. Model Persamaan Struktural (SEM PLS) memprediksi pengaruh kepemimpinan partisipatif (X1), iklim organisasi (X2) dan kepuasan kerja (X3) terhadap komitmen organisasional (Y1) sebagai variabel mediator dan berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Y2) sebagai variabel dependen.
2. Model Produktivitas Kerja berbasis Kepemimpinan Partisipatif, di rumuskan berdasarkan konstruksi indikator yang disusun dari berbagai sumber, teori dan hasil penelitian.
3. Konsep pola hubungan variabel penelitian, yakni adanya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel kepemimpinan partisipatif (X1), iklim organisasi (X2) dan kepuasan kerja (X3) terhadap komitmen organisasional (Y1) sebagai variabel mediator dan berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Y2) sebagai variabel dependen.

