

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Produktivitas kerja merupakan salah satu indikator penting yang perlu diperhatikan untuk dapat menilai kinerja dari suatu individu ataupun organisasi. Pada dasarnya, produktivitas dapat dikatakan sebagai kemampuan dari seorang pegawai atau kelompok pegawai dalam menghasilkan *output* yang maksimal dengan penggunaan sumber daya yang efisien. Produktivitas kerja yang rendah tentunya akan memengaruhi mutu dari organisasi itu sendiri, karena produktivitas kerja dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur hasil kualitas sumber daya yang dimiliki organisasi pada suatu pekerjaan tertentu sekaligus untuk mengetahui tingkat kesesuaian dengan kebutuhan sumber daya manusia yang ada.<sup>1</sup> Tingkat produktivitas kerja yang tinggi tidak hanya dapat menggambarkan efisiensi penggunaan waktu dan energi, tetapi juga dapat mencerminkan seberapa baik suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu, produktivitas kerja menunjukkan seberapa efektif dan efisien suatu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Tingkat produktivitas kerja yang tinggi menunjukkan kemampuan organisasi untuk mengelola dan mengoptimalkan potensi tenaga kerjanya secara efektif, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas layanan dan kepuasan pelanggan atau masyarakat yang dilayani. Dengan tingkat produktivitas yang tinggi, organisasi dapat menghasilkan hasil kerja yang berkualitas, mengurangi pemborosan, dan mencapai tujuan dengan lebih cepat dan tepat daripada yang mereka harapkan. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja bukan hanya ukuran kuantitas tetapi juga ukuran kualitas, yang mencakup kecepatan, ketepatan, dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas.

Dalam konteks organisasi publik, seperti instansi pemerintah, produktivitas kerja pegawai menjadi kunci dalam mewujudkan pelayanan yang optimal

---

<sup>1</sup> Yohan Dwi Putra and Ade Sobandi, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja," *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 4, no. 1 (January 14, 2019): 127.

terhadap masyarakat. Tingginya produktivitas pegawai berkontribusi langsung terhadap efisiensi dan efektivitas dalam memberikan layanan, yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan masyarakat. Selain itu, produktivitas yang tinggi di lingkungan pemerintahan juga menciptakan suasana kerja yang positif dan mendorong inovasi dalam pelayanan publik.

Namun, menurut data Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) mengakui bahwa persentase produktivitas tenaga kerja Indonesia berada di angka 74,4 persen. Tingkat produktivitas ini berada di bawah rata-rata produktivitas pekerja ASEAN, yaitu 78,2 persen. Hal ini disebabkan mayoritas tenaga kerja Indonesia, hampir 60 persen masih tamatan Sekolah Menengah Pertama (SMP), sehingga mengalami keterbatasan kemampuan yang mengakibatkan sulitnya peningkatan produktivitas.

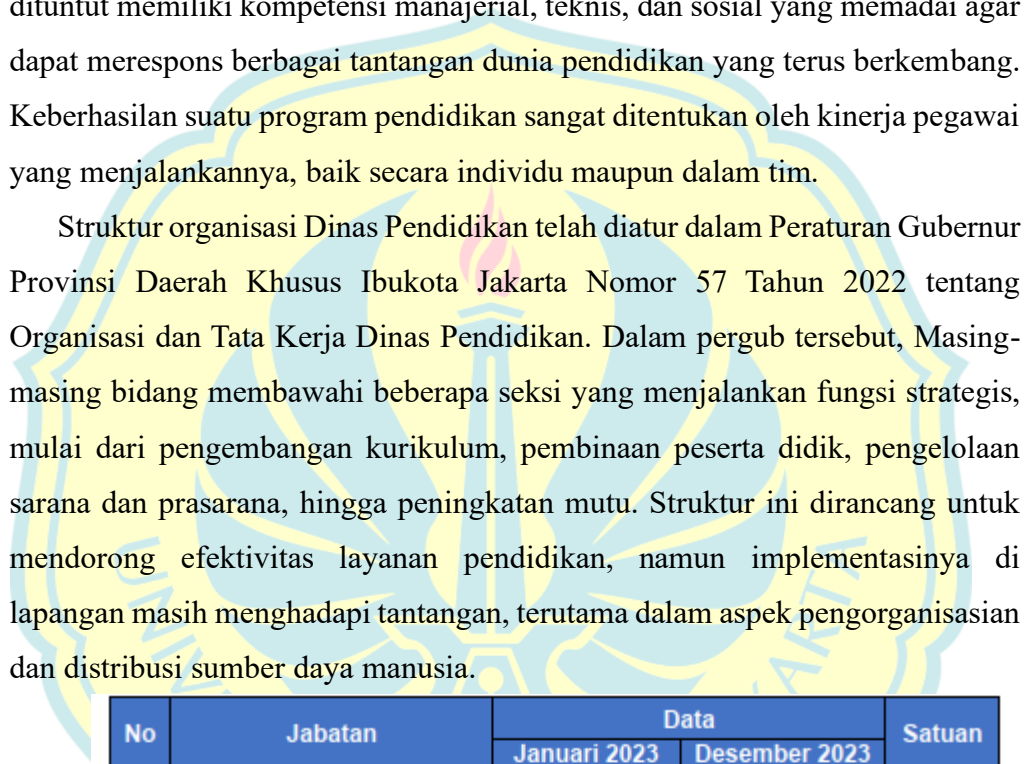
Selain keterbatasan kemampuan, rendahnya produktivitas kerja juga banyak diakibatkan oleh beban kerja yang berlebihan. Hal ini selaras dengan penelitian Rosalina, dkk (2015) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Konflik dan Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Katolik De La Salle Manado”. Dalam hasil penelitiannya dijelaskan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh tiga hal yakni, (1) konflik, semakin meningkat tingkat konflik maka semakin menurun produktivitas kerja, (2) stress kerja, meningkatnya stress kerja karyawan membuat produktivitas kerja menurun. (3) kepuasan kerja, kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar bagi karyawan maupun perusahaan. Perasaan menyenangkan dalam bekerja akan memunculkan kepuasan kerja bagi karyawan, yang pada gilirannya akan bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja.

Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta merupakan instansi pemerintahan yang memiliki peran sentral dalam penyelenggaraan layanan pendidikan formal di wilayah ibu kota. Sebagai lembaga yang menjalankan amanat Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, dinas ini bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga evaluasi berbagai program pendidikan dari tingkat dasar hingga menengah. Dalam konteks otonomi daerah, keberadaan dinas pendidikan menjadi ujung tombak

dalam menerjemahkan kebijakan pusat ke dalam program-program konkret di daerah.

Sebagai organisasi publik, Dinas Pendidikan dituntut untuk mampu menjalankan fungsinya secara profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini tidak hanya tercermin dari program yang dijalankan, tetapi juga dari kapasitas aparatur yang mengelola dan mengimplementasikannya. Para pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta dituntut memiliki kompetensi manajerial, teknis, dan sosial yang memadai agar dapat merespons berbagai tantangan dunia pendidikan yang terus berkembang. Keberhasilan suatu program pendidikan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang menjalankannya, baik secara individu maupun dalam tim.

Struktur organisasi Dinas Pendidikan telah diatur dalam Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 57 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan. Dalam pergub tersebut, Masing-masing bidang membawahi beberapa seksi yang menjalankan fungsi strategis, mulai dari pengembangan kurikulum, pembinaan peserta didik, pengelolaan sarana dan prasarana, hingga peningkatan mutu. Struktur ini dirancang untuk mendorong efektivitas layanan pendidikan, namun implementasinya di lapangan masih menghadapi tantangan, terutama dalam aspek pengorganisasian dan distribusi sumber daya manusia.



| No | Jabatan                   | Data          |               | Satuan       |
|----|---------------------------|---------------|---------------|--------------|
|    |                           | Januari 2023  | Desember 2023 |              |
| 1  | Jabatan Struktural        | 2.014         | 1.913         | Orang        |
| 2  | Jabatan Fungsional (Guru) | 27.843        | 38.764        | Orang        |
| 3  | KKI Tenaga Kependidikan   | 9.344         | 9.311         | Orang        |
| 4  | KKI Pendidik              | 13.478        | 7.427         | Orang        |
|    | <b>Total</b>              | <b>52.679</b> | <b>57.415</b> | <b>Orang</b> |

Gambar 1. 1 Data Pegawai Dinas Pendidikan DKI Jakarta Tahun 2023

Berdasarkan data pada Tahun 2022, pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta mencapai 57.415 orang yang tersebar di berbagai bidang, subbagian, dan satuan kerja. Meskipun secara kuantitas jumlah pegawai tergolong besar, distribusinya belum merata di seluruh unit kerja. Tidak semua bidang memperoleh alokasi SDM yang proporsional dengan tingkat kompleksitas tugas yang diemban. Hal ini berdampak pada ketimpangan beban

Bidang SMP merupakan hasil pemekaran dari bidang sebelumnya yang semula mengelola dua jenjang sekaligus, yakni SMP dan SMA. Pemekaran ini dilakukan sebagai bentuk upaya peningkatan fokus dan spesialisasi kerja, namun juga berdampak pada kebutuhan tambahan pegawai dan penyesuaian struktur organisasi. Struktur organisasi sebelum pemekaran menunjukkan pembagian kerja yang lebih terpusat, di mana satu bidang menangani dua jenjang pendidikan sekaligus. Namun setelah pemekaran, sebagian besar posisi masih kosong atau belum terisi optimal.



4

struktural maupun fungsional masih kosong atau merangkap tugas, sehingga efektivitas pengelolaan program menjadi terhambat. Hal ini mengakibatkan sebagian pegawai harus menjalankan tugas di luar uraian jabatan mereka, termasuk menangani bidang yang seharusnya dikelola oleh seksi lain.

Kondisi kekurangan SDM ini diperburuk oleh belum adanya penyesuaian sistem kerja dan pembagian tugas pasca-pemekaran. Koordinasi antar seksi masih bersifat informal, dan pembagian wewenang tidak didukung oleh struktur kerja yang jelas. Beban kerja yang tidak merata menyebabkan sebagian pegawai mengalami kelebihan tugas, sementara yang lain tidak mendapatkan arahan kerja yang spesifik. Keadaan ini menciptakan potensi ketidakefektifan dalam pelaksanaan program kerja, menurunkan produktivitas pegawai, dan berisiko terhadap capaian kinerja dinas secara keseluruhan.

Tabel 1. 1 LKIP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta

| No | Indikator Kinerja                                                                                   | Satuan | Target | Realisasi | Capaian | Ket            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------|---------|----------------|
| 27 | Persentase Penyelesaian Tindak Lanjut Arahan Gubernur                                               | Persen | 100    | 100       | 100%    | Tercapai       |
| 28 | Persentase capaian penyelesaian pengaduan masyarakat                                                | Persen | 100    | 99,05     | 99,05%  | Tidak Tercapai |
| 29 | Survei Kepuasan Masyarakat                                                                          | Persen | 88,5   | 86,76     | 98,03%  | Tidak Tercapai |
| 30 | Persentase progress penyelesaian tindak lanjut rekomendasi temuan hasil pemeriksaan eksternal (BPK) | Persen | 100    | 100       | 100%    | Tercapai       |

Berdasarkan observasi dan hasil grandtour peneliti, diketahui bahwa jumlah pegawai yang aktif di Bidang SMP saat ini sangat terbatas, dengan beban program kerja yang cukup kompleks, seperti pengelolaan BOS, PPDB, supervisi pendidikan, pelaporan data sekolah, dan program peningkatan mutu pendidikan. Hal ini dapat dilihat melalui hasil Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Tahun 2023 bahwa pada indikator kinerja sasaran operasional menunjukkann (1) persentase capaian penyelesaian pengaduan masyarakat, dan (2) survei kepuasan masyarakat, tidak mencapai persentase yang ditargetkan.

Kurangnya jumlah tenaga kerja membuat pegawai bidang SMP menjadi kewalahan untuk mengerjakan program ataupun kegiatan yang dilaksanakan

secara bersamaan. Hal ini tentunya akan menurunkan produktivitas kerja pegawai karena menjadi tidak maksimal dalam mengerjakan satu tugas dengan tugas lainnya.

Permasalahan semakin kompleks ketika pengorganisasian internal belum berjalan optimal. Meskipun struktur organisasi telah diatur melalui Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 57 Tahun 2022 tentang Sistem Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Pendidikan, implementasinya belum sepenuhnya efektif. Banyak pegawai harus merangkap tugas lintas seksi karena keterbatasan jumlah personel. Tidak adanya sistem rotasi internal juga membuat pengembangan kapasitas pegawai menjadi stagnan

Salah satu kunci utama penyesuaian tenaga kerja dan tugasnya adalah dengan melihat pengorganisasian yang diterapkan. Pengorganisasian juga memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa setiap unit kerja dan individu dalam organisasi berfungsi sesuai dengan perannya. Dalam konteks Dinas Pendidikan Daerah Khusus Jakarta, khususnya di Bidang SMP, pengorganisasian menjadi landasan dalam pembentukan struktur kerja yang jelas, pembagian tugas yang tepat, serta alur komunikasi yang efisien antarseksi dan antarpegawai. Hal ini didukung oleh pendapat Aisyah (2024) bahwa pengorganisasian merupakan sesuatu cara menentukan posisi anggota yang ada dalam suatu organisasi, agar ditempatkan sesuai dengan kompetensinya, sehingga dapat menggerakkan roda organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Ketika struktur organisasi dibentuk dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai, maka proses kerja akan berjalan lebih sistematis, terhindar dari tumpang tindih peran, dan mampu menciptakan alur kerja yang terintegrasi.

Dalam pelaksanaannya, pengorganisasian juga berfungsi sebagai sarana untuk mengatur keterlibatan sumber daya yang ada secara maksimal. Dengan adanya pengorganisasian yang baik, seperti mekanisme pembagian kerja, penentuan wewenang dan tanggung jawab, serta jalur koordinasi yang jelas, maka pegawai dapat bekerja secara fokus sesuai bidangnya masing-masing. Hal ini tentu akan berdampak langsung pada peningkatan efisiensi kerja dan produktivitas pegawai. Ketika pegawai mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dalam struktur organisasi, maka proses pengambilan keputusan, pelaporan, serta pelaksanaan program akan lebih efektif dan tepat sasaran. Pengorganisasian yang optimal akan

membentuk fondasi kuat dalam menjalankan fungsi manajerial lainnya di lingkungan birokrasi pemerintahan.

Oleh karena itu, penting untuk mengetahui bagaimana efektivitas pengorganisasian yang diterapkan saat ini berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Daerah Khusus Jakarta, sehingga dapat diidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Untuk itu, peneliti tertarik meneliti terkait pengorganisasian di bidang SMP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta dan merumuskan penelitian yang berjudul **“Analisis Efektivitas Pengorganisasian Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Bidang SMP Dinas Pendidikan Daerah Khusus Jakarta Tahun 2025.”**

## **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian tersebut, penelitian ini berfokus pada, “Analisis Efektivitas Pengorganisasian Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Bidang SMP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta Tahun 2025”. Adapun sub fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Pencapaian tujuan pengorganisasian dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada bidang SMP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta.
2. Proses sosialisasi pengorganisasian dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada bidang SMP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta.
3. Penyesuaian pengorganisasian terhadap ketersediaan sumber daya dan sarana prasarana dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada bidang SMP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fokus dan sub fokus penelitian tersebut, maka dapat diajukan beberapa pertanyaan penelitian yang di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pencapaian tujuan pengorganisasian dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada bidang SMP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta?

2. Bagaimana proses sosialisasi pengorganisasian dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada bidang SMP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta?
3. Bagaimana penyesuaian pengorganisasian terhadap ketersediaan sumber daya dan sarana prasarana dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada bidang SMP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta?

#### **D. Tujuan Umum Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian sebelumnya, maka dapat diajukan beberapa tujuan umum penelitian yang di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis pencapaian tujuan pengorganisasian dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada bidang SMP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta.
2. Mengkaji proses sosialisasi pengorganisasian dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada bidang SMP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta.
3. Mengidentifikasi penyesuaian pengorganisasian terhadap ketersediaan sumber daya dan sarana prasarana dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada bidang SMP Dinas Pendidikan Provinsi Daerah Khusus Jakarta.

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini akan menambah pengetahuan tentang manajemen organisasi dan produktivitas kerja, terutama di bidang pendidikan. Penemuan ini dapat menjadi rujukan bagi akademisi dan peneliti lain yang tertarik dengan topik serupa.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Bagi Peneliti**

Penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang hubungan antara pengorganisasian dan produktivitas kerja di lingkungan pendidikan. Peneliti dapat menggunakan temuan ini untuk

mengembangkan teori atau model baru yang relevan, serta sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut di bidang manajemen dan organisasi publik.

b. Bagi Penulis

Bagi penulis, penelitian ini menawarkan kesempatan untuk memperdalam pemahaman tentang praktik pengorganisasian di sektor publik, khususnya dalam konteks pendidikan. Penulis dapat meningkatkan keterampilan analisis, penelitian, dan penulisan akademik, serta membangun reputasi di bidang ini.

c. Bagi Pembaca

Temuan dan rekomendasi dari penelitian ini dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih baik dalam pengelolaan sumber daya manusia di institusi pendidikan, serta meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan bagi masyarakat.

