

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Di tengah perkembangan budaya jaman yang semakin modern, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki level keterlibatan yang tinggi dalam organisasi. Karyawan yang merasakan suatu ikatan yang kuat (*engagement level*) dengan organisasinya akan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja sehingga menjadikan perusahaan lebih produktif dan meningkatkan daya saing bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan global. Namun tidak semua karyawan memiliki tingkat *engagement* yang sama, menurut faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan seperti motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, keberagaman rekan kerja, budaya organisasi, dan lain-lain (Colquitt, 2015).

*Work engagement* sendiri merupakan suatu aspek yang penting bagi suatu organisasi karena karyawan yang memiliki keterlibatan, komitmen, dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi akan memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut. Karyawan dengan tingkat keterlibatan dan komitmen yang tinggi akan mengurangi tingginya turnover dan meningkatkan produktifitas dan kualitas kerja.

Alkitab sendiri menuliskan mengenai pentingnya komitmen dalam berbagai aspek kehidupan seperti komitmen untuk keluarga, tetangga, gereja, kesehatan, pengusaha, dan lain-lain dalam segala hal yang dilakukan dan dikatakan (Efesus 6:5; Ibrani 10:25; 1 Korintus 6:19,31). Tuhan Yesus sangat menekankan arti komitmen di dalam kehidupan manusia, di mana dalam setiap aspek kehidupan pada akhirnya menunjukkan komitmen manusia terhadap Tuhan

sendiri dibandingkan dengan komitmen manusia pada keluarga, pada sahabat, pada gereja, dan lain-lain. Bahkan dalam Lukas 14:26-27, Tuhan Yesus mengatakan jika orang-orang yang tidak bisa membuat komitmen kepada Yesus, tidak akan dapat menjadi muridNya.

Jadi dapat dikatakan yang terutama dalam hal komitmen adalah hidup untuk Allah sendiri. Yesus berkata, “Kasihilah Tuhan Allahmu dengan segenap hatimu, dan dengan segenap jiwamu, dan dengan segenap akal budimu.” (Matius 22:37-38). Artinya dalam setiap aspek kehidupan yang dijalani haruslah dilihat dari sudut pandang mengasihi Tuhan sebagai yang utama dan melayani Tuhan. Hal ini berarti di dalam pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan, haruslah memiliki total komitmen kepada Allah sendiri sebagai otoritas di atas segalanya.

Kepemimpinan sebagai salah satu aspek manajerial memegang posisi kunci dalam suatu organisasi, di mana seorang pemimpin menjadi penyeimbang dalam proses kerjasama antar manusia di dalam organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi peran kepemimpinan akan mempengaruhi suasana kerja dan kinerja karyawan dalam organisasi. Bukan hanya itu saja, peran kepemimpinan juga akan berdampak kepada tingkat keterlibatan dan loyalitas karyawan kepada organisasi. Gaya kepemimpinan yang berbeda akan menghasilkan tingkat keterlibatan dan kinerja yang berbeda pula.

Pandangan dunia melihat posisi pemimpin sebagai salah satu posisi yang harus dicapai dalam dunia kerja untuk menunjukkan keberadaan dan harga dirinya sebagai manusia, yaitu menjadi yang paling utama serta memiliki kuasa. Sementara dalam Alkitab, Tuhan Yesus mengatakan bahwa siapa yang ingin menjadi terdahulu atau menjadi pemimpin haruslah menjadi pelayan bagi semua

orang (Markus 9:35, Matius 20:26-27, Matius 23:8-12). Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan pelayan, di mana seorang pemimpin tidak melihat sebagai posisi yang utama dan berkuasa, tetapi justru menggunakan posisi tersebut untuk melayani yang lain (karyawan). Model kepemimpinan yang mengambil model kepemimpinan pelayan atau *Servant Leadership* ini dianggap oleh sebagian organisasi, khususnya organisasi yang berbasiskan nilai-nilai kekristenan dapat meningkatkan *work engagement* karyawan di dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi dipengaruhi oleh lingkungan dan hubungan antara pimpinan dan bawahan, juga di antara karyawan itu sendiri. Hubungan yang baik menghasilkan lingkungan kerja yang menyenangkan, saling menghormati dan saling membutuhkan. Setiap karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab dan berkewajiban melayani satu dengan yang lain. Perasaan egaliter atau sama dan sejajar dapat terjadi di sebuah organisasi yang membangun hubungan yang baik di antara karyawannya.

Kantor atau tempat bekerja merupakan rumah kedua bagi seorang karyawan sehingga penting bagi karyawan tersebut untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Sebagaimana tujuan dari karya penciptaan dan pembebasan Allah adalah untuk mewujudkan suatu kehidupan yang penuh selamat dan damai-sejahtera, maka implikasinya manusia melalui pekerjaan yang dipercayakan Tuhan juga dapat mewujudkan suatu kehidupan kerja, yang memiliki suasana atau budaya yang penuh selamat dan damai sejahtera (*shalom community*). Bagaimana suatu organisasi dapat menciptakan lingkungan yang bukan bertujuan pada materi saja, dimana satu sama lain bekerja dengan keluh

kesah, ambisi, saling menjatuhkan demi kepentingan pribadi, dan lain-lain; tetapi bagaimana setiap pekerja dalam suatu organisasi dapat berfungsi, memiliki kasih untuk dapat saling menolong dan bekerja sama satu sama lain. Hal inilah yang seharusnya menjadi bagian penting dalam setiap organisasi, menciptakan shallom community yang menjadi berkat bagi setiap pekerja di dalamnya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting di dalam pengelolaan sumber daya manusia, dimana kepuasan kerja adalah keadaan emosional seorang karyawan apakah merasa puas atau tidak puas di dalam bekerja. Kepuasan kerja sendiri menurut George dan Jones (2012, 75) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya. Organisasi yang menghendaki komitmen karyawan juga harus memperhatikan tingkat kepuasan karyawan mereka. Seringkali kepuasan karyawan tidak terlalu diperhatikan, sehingga hal ini dapat mengakibatkan faktor-faktor sebelumnya dapat tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Kepuasan kerja sendiri merupakan suatu pemberian Allah, yang timbul karena kerendahan hati dan rasa percaya kepada Allah. Wujud dari kepuasan dalam diri manusia adalah adanya rasa syukur atas setiap pemberian Allah, termasuk di dalamnya adalah atas pekerjaan yang dipercayakan. Seorang pekerja akan selalu merasa tidak puas apabila tidak bersandar sepenuhnya kepada Allah, karena kepuasan yang sejati hanya bisa didapatkan dalam diri Allah saja.

Dalam era persaingan yang tinggi diantara organisasi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki *engagement level* yang tinggi bukanlah suatu hal yang mudah. Tentu saja hal ini berlaku juga dalam dunia pendidikan, khususnya di kota-kota besar seperti Jakarta. Begitu banyaknya

sekolah-sekolah baru yang bermunculan akan membutuhkan karyawan, khususnya guru untuk keberlangsungan sekolah tersebut. Fenomena ini di satu sisi memberikan hal positif bagi dunia pendidikan yang terus berkembang menjadi lebih baik. Akan tetapi di sisi lain, persaingan yang ketat ini menyebabkan adanya perebutan karyawan dari satu sekolah ke sekolah lain. Bagi sekolah sendiri, untuk mendapatkan guru berkualitas tidaklah mudah, dan tentu saja untuk membuat guru yang memiliki *work engagement* yang tinggi dan berkomitmen kepada sekolah bukan hal mudah juga. Karena itulah *engagement level* seorang guru terhadap organisasi merupakan salah satu hal yang menjadi perhatian penting bagi manajemen sekolah. Manajemen harus melihat sejauh mana guru berpihak atau memelihara keanggotaannya terhadap organisasi dan terus meningkatkan *engagement level* tersebut terhadap organisasinya.

Sekolah swasta XYZ merupakan salah satu sekolah Kristen yang berada di wilayah Jakarta Barat, yang berada di bawah suatu yayasan pendidikan Kristen. Sekolah ini merupakan cabang ke 4, yang berdiri pada tahun 2005 dan memiliki jenjang pendidikan TK, SD, SMP, dan SMA, dengan jumlah murid sebanyak 684 orang. Selain itu Sekolah XYZ juga memiliki guru dan staf yang berkompeten dan berhati melayani, berkualifikasi sebagai pendidik yang baik dan benar, mempunyai kemauan untuk terus belajar, dan secara rutin diperlengkapi dengan Profesional Development. Adapun jumlah guru dan staff pada tahun berdirinya sekolah ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan Th. 2005/2006

No	Keterangan	Jumlah
1	Guru (Akademik)	48
2	Staff (Non Akademik)	33
	Total	81

Sumber: Data HRD SDH DM

Sekolah XYZ menggunakan kurikulum nasional yang diperkaya dan terintegasi dengan iman Kristen dan pandangan Alkitabiah. Dengan suatu praktek pendidikan yang berpusatkan pada Kristus, berorientasi pada siswa, dan dipimpin oleh guru, sekolah berusaha membantu siswa untuk bertumbuh dalam iman, akademik yang bagus, kreatifitas, berpikir kritis dan cinta akan pembelajaran. Seiring dengan berkembangnya XYZ, jumlah murid yang ada pada tahun akademik 2018/2019 ini adalah sebanyak 1953 orang. Sementara guru dan staff yang melayani adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Jumlah Karyawan Th. 2018/2019

No	Keterangan	Jumlah
1	Guru (Akademik)	152
2	Staff (Non Akademik)	43
Total		195

Sumber: Data HRD

Tentu saja semakin banyaknya guru dan staff yang ada menimbulkan permasalahan tersendiri yang semakin kompleks. Pertambahan jumlah karyawan, pergantian manajemen, perubahan kebijakan dalam sekolah ini mengakibatkan perubahan dalam suasana kerja dan kepuasan kerja karyawan. Akibatnya tentu saja akan berpengaruh pada *level of engagement* dan komitmen karyawan untuk tetap bekerja pada sekolah. Berikut ini adalah data tingkat turnover karyawan dari Sekolah XYZ selama 3 tahun ajaran terakhir.

Tabel 1. 3 Tingkat Turn Over Karyawan 3 tahun terakhir

Tahun Akademik	Tingkat Turnover		
	Guru	Staff	Total
2015/2016	7,3%	0%	6,0%
2016/2017	8,3%	17,9%	9,9%
2017/2018	9,3%	17,0%	10,6%

Sumber: Data HRD

Perkembangan pendidikan saat ini mengalami pertumbuhan yang sangat cepat, di mana Sekolah XYZ mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Hal ini menuntut sekolah untuk bersikap lebih tanggap dan proaktif dalam melakukan pengembangan setiap komponen yang ada dalam organisasi sekolah, terutama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, yang salah satunya dapat dilakukan melalui peningkatan *work engagement* guru terhadap organisasi sekolah dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hal-hal inilah yang melatarbelakangi penelitian dalam tesis ini dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership*, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Work engagement* Guru Di Sekolah XYZ.”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Penelitian ini melakukan analisis pengaruh *Servant Leadership* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada *work engagement* guru di Sekolah XYZ. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah yang diteliti meliputi beberapa pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah XYZ?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah XYZ?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *work engagement* guru di Sekolah XYZ?
- 4) Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* guru di Sekolah XYZ?

- 5) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *work engagement* guru di Sekolah XYZ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah XYZ.
- 2) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah XYZ.
- 3) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *work engagement* guru di Sekolah XYZ.
- 4) Menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *work engagement* guru di Sekolah XYZ.
- 5) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *work engagement* guru di Sekolah XYZ.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kontribusi teoritis dan praktis. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan saat ini. Selain itu, melalui penelitian ini juga diharapkan dapat berguna sebagai referensi bagi peneliti lain yang memerlukan informasi tambahan dalam melakukan penelitian selanjutnya, yang berkaitan dengan *servant leadership*, budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan *work engagement*.

Adapun manfaat praktis dari hasil penelitian ini adalah antara lain sebagai berikut:



- 1) Bagi yayasan pendidikan yang menaungi Sekolah XYZ, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai *work engagement* guru yang ada di Sekolah XYZ. Selain itu juga dapat memberikan masukan bagi yayasan dan pimpinan sekolah dalam meningkatkan *work engagement* guru terhadap sekolah tempat mereka bekerja.
- 2) Bagi guru dan karyawan di Sekolah XYZ sebagai penatalayan dalam bidang pendidikan, di mana jika memiliki level of engagement dan komitmen yang tinggi maka dapat bekerja dengan lebih maksimal (produktif) dan sukacita (semangat) sehingga pada akhirnya dapat memberikan pelayanan yang berkualitas bagi siswa dan orang tua siswa (menjadi berkat).

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Kerangka penulisan tesis ini terdiri atas enam bab dengan deskripsi yang rinci dan jelas pada setiap babnya. Dalam bab satu, peneliti menjelaskan beberapa hal penting mengenai latar belakang diadakan penelitian, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Pada bab dua terdapat teori-teori yang menjadi landasan untuk setiap variabel yang ada dalam penelitian ini. Bab dua memaparkan kajian pustaka untuk menjelaskan variabel mengenai kepemimpinan pelayan, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Bab ini mencantumkan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan rumusan masalah. Kerangka berpikir serta hipotesis penelitian juga dapat ditemukan pada bab ini.

Pada bab tiga, diuraikan perspektif Kristen dari penelitian yang dilakukan.

Bab ini menjelaskan lebih dalam tentang komitmen organisasi dari sudut pandang Kristen yang terkait dengan variabel lainnya, yaitu kepemimpinan pelayan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Seluruh variabel penelitian dikupas berdasarkan teori-teori Alkitabiah.

Bab empat menjelaskan tentang metodologi penelitian. Dalam bab ini, peneliti menuliskan secara detil mengenai waktu, tempat, dan subjek penelitian. Selain itu, bab ini menjelaskan desain, prosedur penelitian, serta alat ukur yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data.

Bab lima memaparkan hasil penelitian dan mendeksripsikan hasil yang diperoleh tersebut. Dalam bab ini, peneliti menjelaskan hasil analisis dari data yang didapat dari subjek penelitian, serta interpretasi atas variabel-variabel yang terkait dalam penelitian. Bab enam terdiri dari kesimpulan, implikasi manajerial, dan saran. Dalam bab ini, peneliti menyimpulkan hasil penelitian, menjelaskan implikasi di dunia pendidikan yang bermanfaat, terutama bagi Sekolah XYZ, serta memberikan saran untuk penelitian berikutnya.