

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu hal terpenting dalam kehidupan individu terutama karena pendidikan juga menjadi salah satu penentuan masa depan seseorang. Visi Pendidikan secara nasional yaitu bahwa sistem pendidikan nasional dapat menjamin setiap individu mendapat kesempatan pendidikan yang merata, kualitas pendidikan yang meningkat, serta manajemen pendidikan yang relevan dan efisien dalam menghadapi tantangan sesuai dengan perubahan lokal, nasional, dan global (Yanti et al. 2021, 61). Sama seperti visi dari sistem pendidikan nasional, setiap lembaga pendidikan juga memiliki visi dan misi yang searah dan tidak terlepas dari kualitas dan manajemen pendidikan yang maksimal. Salah satu faktor yang berperan penting dalam mencapai visi dan misi tersebut terletak pada sumber daya manusianya.

Amanat UUD 1945 menyatakan bahwa tenaga profesional, yaitu guru atau tenaga pendidik lainnya, menjadi sumber dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Kualitas dan kapabilitas guru sebagai tenaga pendidik menjadi salah satu faktor dalam menentukan keberhasilan sistem edukasi. Kompetensi yang dikuasai dan diterapkan oleh guru sebagai tenaga pendidik profesional sangat menentukan pencapaian kualitas proses pembelajaran yang maksimal. Berdasarkan UU Tahun 2005 Nomor 14 perihal Guru dan Dosen pasal 32 ayat 2, telah disebutkan kompetensi yang harus dimiliki guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional (Apriyanti et al. 2021, 261). Peraturan yang diterbitkan

oleh menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 perihal “Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru” menjelaskan 14 kompetensi sebagai kinerja guru sebagaimana telah dipublikasikan oleh Badan Standar nasional Pendidikan (BSNP) yaitu (a) memahami karakter peserta didik, (b) memahami dan mengenal teori belajar dan prinsip pembelajaran (c) mampu mengembangkan kurikulum (d) mampu mendidik siswa dalam kegiatan pembelajaran (e) paham dan berusaha mengembangkan potensi, (f) mampu berkomunikasi dengan murid, (g) sebagai penilai dan evaluator (h) mengikuti norma agama, hukum, sosial dan budaya Indonesia yang berlaku, (i) memperlihatkan diri sebagai individu yang dewasa dan teladan, (j) menjaga etos kerja, bertanggung jawab dan memiliki rasa kebanggaan sebagai guru, (k) bertindak secara tidak diskriminatif, memiliki sikap inklusif, bertindak obyektif, (l) berkomunikasi dengan rekan guru, tenaga pendidik lainnya, serta orang tua murid dan masyarakat, (m) mampu menguasai materi “struktur konsep dan pola pikir keilmuan” pada mata pelajaran yang dikuasai, (n) terus mengembangkan keprofesian dan memiliki tindakan reflektif (Apriyanti et al. 2021, 261).

Dengan kata lain, guru sebagai tenaga pendidik di sekolah bukan hanya memiliki tugas utama untuk menyampaikan pelajaran dikelas, namun mereka juga memiliki tugas dan tanggung jawab lebih dari itu. Guru memiliki peran penting dalam menjadi sumber dan fasilitator pembelajaran, pembimbing dan motivator peserta didik, serta penilai hasil pembelajaran di kelas. Pendidik juga memiliki kewajiban untuk menciptakan suasana yang bermakna, menyenangkan, dinamis dan dialogis dalam kegiatan belajar mengajar, serta diharapkan untuk kreatif dan berkomitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan (Zuryanti et al. 2015, 39).

Guru juga dituntut untuk terampil dalam berkomunikasi dengan peserta didik, sesama guru, orang tua murid, maupun masyarakat. Dalam situasi dimana kurikulum nasional terus menerus mengalami perubahan dan revisi, guru juga terus dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Kurikulum nasional juga telah mengalami perubahan sebanyak lima kali dalam waktu 20 tahun (Man and Hadi 2013, 91).

Guru sebagai seorang tenaga pendidik memiliki perjuangan yang lebih besar dalam menghadapi tantangan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diterimanya. Hal ini membuat sangat penting bagi guru untuk memiliki *work engagement* dalam kesehariannya. Semakin banyak studi tentang pendidikan guru telah menggaris bawahi pentingnya meneliti *work engagement* sebagai salah satu faktor penting pada guru, terutama karena sebuah penelitian menyatakan bahwa rendahnya *engagement* guru dan kepuasan kerja dapat menjadi alasan utama terjadinya turnover guru dan keputusan berhenti menjadi pengajar (Bakker and Leiter 2010, 19)

Work engagement dapat diartikan sebagai keadaan pikiran yang memuaskan dan positif dalam pekerjaan dimana seorang individu memiliki *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam pekerjaannya (Bakker and Leiter 2010, 13). *Work engagement* dapat terlihat pada sekelompok karyawan yang memiliki komitmen untuk melaksanakan pekerjaan lebih dari tanggung jawab yang ditugaskan padanya, serta dapat menyelesaikannya sebaik mungkin. *Work engagement* guru termasuk sebagai sebuah pembentuk motivasi, dimana guru menunjukkan ketersediaan mereka untuk menggunakan kecapabilitas mental, fisik, dan afektif guru dalam pembelajaran (Klassen et al. 2012, 334). *Work engagement*

juga menunjukkan sikap emosional positif berupa rasa kepercayaan diri dan semangat yang tinggi yang cenderung mempengaruhi hasil kerja dan produktivitasnya (Hisbullah and Izzati 2021, 2).

Work engagement yang tinggi terbentuk oleh *job resources* dan *personal resources*. *Job resources* merupakan aspek yang bersumber pada pekerjaan yang diartikan sebagai hal yang meliputi keadaan lingkungan di sekitar individu seperti lingkungan sosial ataupun pekerjaannya tersebut. *Personal resources* merupakan evaluasi diri yang positif, seperti *self- efficiency*, sikap optimis, mempunyai harapan dan resiliensi yang menunjukkan kemampuan individu memprediksi bagaimana tujuannya, motivasi, performa, pekerjaan dan kepuasan hidup, serta hasil yang diinginkan (Bakker and Demerouti 2008, 214). Salah satu *personal resources* yang mempengaruhi *work engagement* yaitu efikasi diri. Efikasi diri guru merupakan kepercayaan seorang guru akan kemampuan mereka untuk dapat menyelesaikan tugas, tanggung jawab dan tantangan dalam pekerjaan profesionalnya dengan baik. Guru dengan level efikasi yang berbeda akan mempengaruhi kinerja dalam pekerjaan profesionalnya (Fathi and Rostami 2018, 35).

Dalam beberapa tahun terakhir, *collective efficacy* telah mendapatkan banyak perhatian untuk diteliti lebih dalam. Sama seperti kepercayaan seorang individu terhadap kompetensi masing- masing, *collective efficacy* merupakan sebuah keyakinan atau kepercayaan pada para karyawan di sebuah organisasi bahwa mereka mampu untuk mencapai hasil yang baik. *Collective efficacy* juga banyak ditemukan dalam konteks sekolah. *Collective efficacy* di sekolah terjadi pada saat para guru di lembaga pendidikannya percaya bahwa mereka mampu

membawa hasil terbaik untuk peserta didik dan organisasinya. *Collective efficacy* guru sebagai kepercayaan guru dalam kelompok berbeda dengan *self- efficacy* guru sebagai individu. Dengan kata lain, seorang guru dapat memiliki kepercayaan bahwa tenaga pendidik tersebut memiliki kompetensi mengajar sebagai individu, namun belum tentu mereka dapat memiliki ekspektasi dan kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan tenaga pendidik secara kelompok dalam sebuah organisasi (Skaalvik and Skaalvik 2019, 1404). Mempertimbangkan tugas dan fungsi guru yang harus dipenuhi, seorang guru dituntut untuk bekerja semaksimal mungkin. Guru merupakan sebuah profesi yang membutuhkan motivasi, antusias, dan terlibat penuh dalam pekerjaan profesionalnya untuk dapat mencapai kinerja yang baik bagi lembaga pendidikan tersebut. Hal ini membuat kepercayaan guru sebagai individu dan kelompok berperan penting dalam mencapai hasil pembelajaran dan kinerja yang lebih baik.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa *collective- efficacy* guru berasosiasi dengan hasil positif di sekolah. *Collective- efficacy* guru memiliki hubungan positif dengan motivasi guru dan kepuasan kerja, dan hubungan negatif yang terkait dengan *teacher burnout* (Klassen and Chiu 2010, 743). *Collective- efficacy* terjadi saat sebuah tim yang terdiri atas beberapa individu saling berbagi keyakinan bahwa melalui upaya bersama segala tantangan dapat dihadapi dan membuahkan hasil. Ketika sekelompok guru memiliki ekspektasi terhadap keberhasilan yang tinggi, maka guru dan pemimpin akan bekerja dengan ketekunan dan tekad yang kuat. Dengan adanya *collective efficacy*, efektivitas kelompok akan meningkat (Donohoo et al. 2018, 41). *Collective efficacy* juga berasosiasi secara tidak langsung dengan *engagement* guru. Kolaborasi dan kerja

sama antar guru dapat memberikan dukungan kepada guru lain secara emosional, namun pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung setiap guru sebagai individu harus mengandalkan kemampuan dan kompetensi masing-masing (Skaalvik and Skaalvik 2019, 1404).

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang mendorong *work engagement* karyawan. Tidak sedikit literatur yang menyatakan bahwa motivasi dan fungsi optimal dari karyawan telah didorong oleh perilaku pemimpinnya. Sosok seorang pemimpin menjadi kunci penting terkait masa depan sebuah perusahaan. Literatur perihal kepemimpinan dan motivasi dapat dilihat dari “*scientific management*” oleh Taylor yang menyatakan bahwa motivasi bawahan di organisasi berasal dari supervisi yang ketat dan praktek yang bersifat mengontrol seperti sistem insentif yang telah dirancang secara ilmiah (Taylor 1911). Selanjutnya terbentuknya dua tipe kepemimpinan yaitu pemimpin otokratis dan demokratis. Kedua tipe kepemimpinan yang berbeda akan menciptakan motivasi yang berbeda pada karyawan. Tipe kepemimpinan otokratis akan menimbulkan ketakutan, dan hal ini dipercayai dapat menciptakan motivasi pada karyawan hanya ketika adanya kehadiran pemimpin secara fisik ditempat kerja.

Leader autonomy support merupakan perilaku interpersonal pemimpin yang memupuk *inner motivational resources* pada pekerjanya. *Autonomy supportive leader* akan memberikan pilihan dan kesempatan kepada karyawan, mendorong perilaku yang lebih diskresi dan inisiatif, mengambil langkah dalam mengakui perspektif pekerjanya, serta meminimalisir penggunaan kontrol eksternal seperti imbalan atau sanksi yang tangible untuk memotivasi perilaku yang diharapkan (Slomp et al. 2020, 2). Melalui LAS, perilaku pekerja didorong

secara internal, dimana pekerja akan menganggap bahwa aksi mereka bukan didorong oleh faktor eksternal, melainkan ditentukan dan dilakukan dari keinginan masing- masing individu. Sebaliknya, *controlling leadership style* merupakan gaya pemimpin yang memaksakan batasan eksternal pada perilaku dengan maksud untuk menghasilkan hasil yang spesifik pada individu. *Controlling leadership style* sering diasosiasikan sebagai pemimpin yang preskriptif, tidak fleksibel, kaku, dan seringkali menekan karyawan untuk berpikir, merasakan atau berperilaku dengan cara tertentu (Ryan and Deci 2017, 160).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan HRD Sekolah XYZ pada tanggal 15 September 2022, didapatkan informasi bahwa *work engagement* tenaga pendidik di Sekolah XYZ masih tergolong kurang. Salah satu aspek yang dilihat dalam menilai *work engagement* di Sekolah XYZ dapat ditemukan di data ketidakhadiran yang diperoleh selama 3 tahun terakhir.

Ketidakhadiran karyawan atau *absence* dapat dikategorikan sebagai *involuntary* atau *voluntary*. Hal ini berarti bahwa karyawan tidak hadir di tempat kerjanya karena tidak sengaja (*involuntary*) atau karena mereka tidak bersedia hadir (*voluntary*). Karyawan yang *engaged* dengan pekerjaannya memiliki *vigour*, *dedication* dan *absorption*. Dengan kata lain, karyawan dengan *work engagement* yang tinggi memiliki tingkat energi yang tinggi dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan atau tantangan, *involved* dalam pekerjaan mereka dan sangat fokus dalam bekerja sehingga merasa waktu berlalu dengan cepat. Dalam menghadapi tantangan atau kesulitan dalam pekerjaan, karyawan tersebut akan memilih untuk hadir dalam pekerjaannya sehingga kecil kemungkinan bagi mereka untuk memilih absen atau tidak hadir dalam pekerjaannya. Karyawan yang *engaged*

merasakan semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan bersedia untuk meluangkan waktu lebih untuk pekerjaannya (Shantz and Alfes 2015, 531)

Tabel 1. 1 *Absenteeism Rate* Sekolah XYZ di Jakarta

Tahun	2020	2021	2022
<i>Absenteeism Rate</i>	1.56%	1.88%	2.40%

Sumber : Dokumen Sekolah (2022)

Persentase absensi di Sekolah XYZ dalam tiga tahun terakhir menunjukkan persentase ketidakhadiran tenaga pendidik di sekolah yang semakin meningkat setiap tahunnya. Ketidakhadiran yang terhitung dalam *rate* diatas merupakan ketidakhadiran yang tidak disertakan dengan bukti sakit atau alasan *voluntary* yang mendukung ketidakhadiran tersebut. Persentase ketidakhadiran yang tidak disertakan bukti sakit atau alasan *voluntary* naik sebesar 0.52% dari tahun 2021 ke tahun 2022.

Wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah di Sekolah XYZ pada bulan September tahun 2022 juga menambahkan informasi yang menjelaskan *work engagement* guru. Berdasarkan informasi dari kepala sekolah, masih terdapat 10% dari tenaga pendidik di Sekolah XYZ yang tidak mengumpulkan tugas administrasi tepat waktu. Menurut informasi dari kepala sekolah, masih terdapat beberapa tenaga pendidik yang kurang produktif dalam pekerjaan yaitu sering menunda pekerjaan, kurang fokus dalam menyelesaikan tugas administrasi, dan menggunakan waktu bekerja untuk membicarakan topik yang tidak relevan dengan pekerjaannya.

Fakta- fakta di atas menjadi alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Penelitian ini akan membahas tentang pengaruh *Leader*

Autonomy Support dan *Collective Efficacy* terhadap *Work Engagement* guru yang dimediasi oleh *Buoyancy* di Sekolah XYZ Jakarta.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, penulisan ini mengidentifikasi beberapa permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Rendahnya *engagement* guru dan kepuasan kerja dapat menjadi alasan utama terjadinya *turnover* guru dan keputusan berhenti menjadi pengajar.
- 2) Dibutuhkan dukungan untuk meningkatkan motivasi guru melihat peran guru yang kompleks dan penuh tantangan dalam pekerjaannya sehari-hari.
- 3) Kemampuan guru menghadapi tantangan dalam pekerjaannya mempengaruhi *work engagement* guru.
- 4) Ketidakhadiran guru yang tidak disertai bukti sakit atau bukti absen secara *voluntary* dapat menunjukkan karyawan yang kurang *engaged* dalam pekerjaannya.
- 5) Persentase ketidakhadiran tenaga pendidik di Sekolah XYZ semakin meningkat setiap tahunnya.
- 6) Masih terdapat guru di Sekolah XYZ yang tidak mengumpulkan tugas administrasi secara tepat waktu.
- 7) Guru di Sekolah XYZ dinilai kurang produktif dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 8) Masih terdapat tenaga pendidik di Sekolah XYZ yang sering menunda pekerjaan.
- 9) Beberapa guru di Sekolah XYZ kurang terlibat penuh dalam menyelesaikan tugas administrasinya.

- 10) Beberapa guru di Sekolah XYZ masih menggunakan waktu bekerja untuk membicarakan topik yang tidak relevan dengan pekerjaan.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, peneliti melihat tidak sedikit variabel yang berkaitan dengan *work engagement*. Namun, mengingat terbatasnya tempat, waktu dan sumber yang diperoleh, maka penelitian ini hanya membahas pengaruh *Leader Autonomy Support*, *Collective Efficacy* terhadap *work engagement* di Sekolah XYZ Jakarta yang dimediasi oleh *buoyancy*.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang terpapar di atas, penelitian ini ditulis untuk menjawab beberapa pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Apakah *leader autonomy support* mempengaruhi *work engagement* guru di sekolah?
- 2) Apakah *collective efficacy* mempengaruhi *work engagement* guru di sekolah?
- 3) Apakah *buoyancy* mempengaruhi *work engagement* guru di sekolah?
- 4) Apakah *leader autonomy support* mempengaruhi *buoyancy* guru di sekolah?
- 5) Apakah *collective efficacy* mempengaruhi *buoyancy* guru di sekolah?
- 6) Apakah *collective efficacy*, melalui *buoyancy*, mempengaruhi *work engagement* guru di sekolah?
- 7) Apakah *leader autonomy support*, melalui *buoyancy*, mempengaruhi *work engagement* guru di sekolah?

1.5 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *leader autonomy support* terhadap *work engagement* guru di Sekolah XYZ.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *collective efficacy* terhadap *work engagement* guru di Sekolah XYZ.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *buoyancy* terhadap *work engagement* guru di Sekolah XYZ.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh *leader autonomy support* terhadap *buoyancy* guru di Sekolah XYZ.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh *collective efficacy* terhadap *buoyancy* guru di Sekolah XYZ.
- 6) Untuk mengetahui pengaruh *leader autonomy support* terhadap *work engagement* melalui *buoyancy* di Sekolah XYZ.
- 7) Untuk mengetahui pengaruh *collective efficacy* terhadap *work engagement* melalui *buoyancy* di Sekolah XYZ.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis yaitu bukan hanya demi kepentingan peneliti, namun juga dapat bermanfaat bagi pihak lainnya termasuk pihak manajemen di Sekolah XYZ Jakarta.

1.6.1 Manfaat Teoritis

Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam dunia pendidikan dan memperkaya hasil penelitian dalam *work engagement*, *leader autonomy support*, *collective efficacy* dan *buoyancy* di berbagai bidang.

Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk rancangan penelitian di kemudian hari yang berkaitan dengan variabel pada penelitian ini serta menjadi sumber bacaan yang bermanfaat bagi pembaca.

1.6.2 Manfaat Praktis

Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan dapat menyediakan masukan bagi manajemen sekolah, koordinator akademik, dan guru mengenai work engagement, yang berhubungan dengan *leader autonomy support*, *collective efficacy* dan *buoyancy*. Melihat tugas dan tanggung jawab guru yang kompleks, penting bagi organisasi untuk dapat mengetahui bagaimana meningkatkan *work engagement* guru di organisasinya. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan menambah pengetahuan akan variabel- variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini ditulis dan disusun menjadi lima bab yang secara sistematis dibahas berkaitan dengan masing- masing judul bab. Bab satu, pendahuluan, menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Penulis melakukan identifikasi masalah tentang faktor- faktor yang berkaitan dengan *work engagement* para tenaga pendidik di Sekolah XYZ di Jakarta yang menjadi ruang lingkup peneliti. Rumusan masalah disusun berupa pertanyaan yang selanjutnya menentukan tujuan penelitian untuk menjabarkan analisis pengaruh variabel *leader autonomy support*, *collective efficacy*, *buoyancy* terhadap *work engagement*. Manfaat penelitian baik secara teoritis maupun secara praktis selanjutnya dijelaskan untuk melengkapi bab satu.

Bab dua memaparkan secara rinci landasan teori pada setiap variabel yaitu *work engagement*, *leader autonomy support*, *collective efficacy* dan *buoyancy*. Hasil penelitian yang relevan, kerangka berpikir dan model penelitian antara satu atau lebih dari satu variabel ke variabel lainnya dalam penelitian ini ditunjukkan di bab dua. Bab dua diakhiri dengan hipotesis yang menduga bahwa terdapat pengaruh antara variabel *leader autonomy support*, *collective efficacy* dan *buoyancy* terhadap *work engagement*.

Bab tiga akan membahas desain penelitian, subyek yang diteliti, waktu serta tempat melaksanakan penelitian, prosedur penelitian, instrumen, teknik pengumpulan data dan pengolahan data yang digunakan. Subyek yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu seluruh tenaga pendidik di Sekolah XYZ Jakarta. Metode penelitian penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur menggunakan PLS- SEM akan dijelaskan pada bab ini. Hasil data yang diperoleh melalui kuesioner selanjutnya akan dianalisis menggunakan aplikasi SmartPLS.

Pada bab empat penulis akan menjelaskan jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja hasil responden yang telah diperoleh melalui kuesioner. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif menggunakan frekuensi jawaban responden. Data selanjutnya akan diuji dengan uji *outer model* dan *inner model* untuk melihat apakah hasil penelitian selaras dengan hipotesis penelitian. Keterbatasan penelitian akan menjadi penutup dari bab empat.

Bab lima akan memaparkan kesimpulan dari hasil penelitian yaitu ada atau tidaknya pengaruh antar variabel yang diteliti pada penelitian ini, baik itu

pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung menggunakan variabel mediasi. Variabel yang diteliti adalah *leader autonomy support*, *collective efficacy* terhadap *work engagement* dengan variabel *buoyancy* sebagai mediator. Implikasi dan saran praktis untuk pihak Sekolah XYZ akan dirangkum di bab lima, dan ditutup dengan saran- saran untuk penelitian di kemudian hari.

