

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks organisasi, *work engagement* adalah elemen penting. Banyak organisasi yang menginvestasikan sumber dayanya secara besar-besaran untuk mendorong anggotanya agar mempunyai *work engagement* yang tinggi. Hal ini dikarenakan tingginya tingkat *work engagement* dapat memotivasi anggota organisasi untuk bekerja melebihi tuntutan pekerjaan yang seharusnya (Vance 2006, 1-2). Tingginya *work engagement* anggota organisasi ditandai dengan antusiasme yang terlihat dalam bekerja, kepuasan yang dirasakan serta keterlibatan yang penuh (dalam hal perhatian, energi, dan fokus) dalam melakukan tugas-tugasnya. Pekerjaan bagi mereka merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan dari kehidupan mereka. Mereka cenderung tidak pasif namun aktif mencari solusi ketika dihadapkan pada tantangan organisasi (Holbeche & Matthew 2012, 45; Bakker & Demerouti 2008, 311; Schaufeli & Bakker 2004, 295; Armstrong & Taylor 2014, 155). Selain itu, individu yang mempunyai tingkat *work engagement* yang tinggi juga cenderung mempunyai loyalitas yang kuat kepada organisasi (Vance 2006, 2).

Sebagai lembaga pendidikan yang bergerak dalam sektor jasa, sekolah memiliki dua jenis tenaga kerja, yaitu tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan yang meliputi staf administrasi, kebersihan, pengamanan dan lain sebagainya. Kedua jenis tenaga kerja ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap organisasi serta yang terlibat di dalamnya, seperti diri sendiri, siswa, orang

tua bahkan masyarakat sekitar (Santavirta, Solovieva and Theorell 2007, 214). Jika tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi, maka sekolah akan mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dan memberikan kepuasan pelanggan yang maksimal (Vance 2006, 23 - 24). Namun sebaliknya, jika tingkat *work engagement* kedua jenis tenaga kerja ini rendah, maka akan berdampak negatif terhadap produktivitas dan kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, penting bagi sekolah untuk memperhatikan kepuasan pelanggan, baik pelanggan primer seperti para siswa, pelanggan sekunder seperti orang tua, pemilik sekolah/pengurus Yayasan dan pemerintah, pelanggan tersier seperti masyarakat serta pelanggan internal seperti tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (Sallis 2002, 22).

Berdasarkan pengamatan, ditemukan bahwa tenaga pendidik yaitu guru di SMA XYZ - Manado, belum memiliki *work engagement* yang tinggi. Indikasinya meliputi adanya keinginan yang tinggi untuk menjadi ASN, tingkat keterlambatan yang cukup tinggi, adanya alpa terjadwal dari beberapa tenaga pendidik serta kurangnya kesadaran untuk mengembangkan potensi diri guna meningkatkan profesionalitas mereka.

Rendahnya *work engagement* guru SMA XYZ Manado dapat berdampak negatif bagi sekolah, seperti penurunan produktivitas dan kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, SMA XYZ Manado perlu segera mengambil langkah-langkah perbaikan guna menjaga agar *work engagement* tidak terus menurun dan berupaya meningkatkannya.

*Work engagement* tidak menjadi atau tanggung jawab karyawan saja, tetapi juga harus diperhatikan oleh pemberi kerja. Terdapat beberapa faktor yang dapat

berpengaruh terhadap *work engagement* antara lain kepemimpinan dalam organisasi, kecerdasan emosional karyawan dan perilaku kerja inovatif. Faktor-faktor ini membuktikan bahwa pemberi kerja dan karyawan mempunyai peranan yang sama pentingnya dalam mewujudkan *work engagement*. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan *work engagement* antara lain kualitas kepemimpinan dalam organisasi, kecerdasan emosional dan perilaku kerja inovatif (Soheila & Zahra 2021, 4).

Faktor pertama yang berpotensi mempengaruhi *work engagement* adalah kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki kemampuan untuk mewujudkan situasi dan kondisi yang menunjang perkembangan *work engagement*. Salah satu jenis kepemimpinan yang dianggap mampu menciptakan kondisi dan situasi yang mendukung *work engagement* adalah *Shepherd Leadership*. Hal tersebut disebabkan oleh orientasi *shepherd leadership* yang berfokus pada hubungan pemimpin (gembala) dan domba (karyawan) dan karyawan (domba), dengan memberikan dukungan berupa arahan visi dan misi yang jelas, motivasi untuk memenuhi panggilan hidup mereka, serta pengingat dan penguatan terhadap komitmen karyawan dalam memenuhi panggilan hidup mereka (Oki Hermawati, Erwin Santosa, Innocentius Bernarto 2020, 223). *Shepherd Leadership* merupakan bentuk kepemimpinan yang menggambarkan kasih, pengorbanan, perhatian, ketulusan Kristus, yang kemudian menjadi inspirasi bagi karyawan untuk terus terlibat dalam panggilan hidup mereka melalui pekerjaan. Dukungan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan menunjukkan perhatian, kepedulian dan dorongan dari organisasi terhadap kemajuan karyawan dalam pekerjaan mereka. Bagi *shepherd leadership*, pekerjaan bukan hanya sekedar alat atau sarana untuk

karyawan bertumbuh dalam memenuhi panggilan hidup mereka. Carter dan Baghurst (2013, 457) juga menunjukkan bahwa tercapainya visi dan misi organisasi dapat terjadi melalui peningkatan partisipasi aktif karyawan dalam pekerjaan mereka.

Faktor kedua yang dianggap berpotensi mempengaruhi *work engagement* adalah kecerdasan emosional. Menurut Bakker (2010, 97), *work engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti sumber daya pekerjaan dan sumber daya pribadi. Sumber daya pekerjaan meliputi aspek fisik, sosial dan organisasi dalam pekerjaan yang dapat menurunkan tuntutan pekerjaan, beban fisiologis dan psikologis yang berhubungan dengan fungsi dalam mencapai tujuan kerja atau merangsang proses bertumbuhan, belajar dan pengembangan diri. Menurut Bakker (2010, 107), sumber daya pribadi merujuk pada kemampuan individu untuk melakukan evaluasi diri yang positif yang berhubungan dengan daya tahan serta mengacu pada perasaan individu terhadap kemampuan dirinya dalam mengendalikan dan memberi dampak pada lingkungan kerjanya. Kecerdasan Emosional merupakan kemampuan individu dalam mengelola dan memahami perasaannya sendiri maupun orang lain, yang kemudian berkontribusi pada kemampuannya dalam mengendalikan emosi. Goleman (2015, 25) menjelaskan bahwa kecerdasan emosi mencakup kemampuan untuk memberikan motivasi kepada diri sendiri, bertahan menghadapi kegagalan, tidak berlebihan dalam kesenangan, mengendalikan keinginan dan dorongan hati, mengelola hati, serta menjaga supaya kekhawatiran menjadi penghambat kemampuan berpikir dan beradaptasi. Pengaruh kecerdasan emosi terhadap *work engagement* dapat dilihat dari kemampuan karena tingginya kecerdasan emosional seorang karyawan akan

berpengaruh positif terhadap kualitas kerjanya. Hasil pekerjaan akan semakin optimal seiring dengan peningkatan kecerdasan emosi yang dimiliki karyawan tersebut, yang pada gilirannya akan meningkatkan *work engagement* karyawan tersebut. Selain itu, penelitian oleh Wulandari dan Ratnaningsih (2017, 134) memperlihatkan antara kecerdasan emosional dengan tingkat *work engagement* terdapat hubungan yang positif. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang baik akan memiliki *work engagement* yang baik juga, dan sebaliknya, karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang buruk, memiliki *work engagement* yang buruk juga.

Perilaku kerja inovatif merupakan faktor berikutnya yang berpengaruh terhadap *work engagement*. Perilaku kerja Inovatif mengacu pada tindakan individu atau kelompok dalam menghasilkan, mempromosikan, serta menerapkan ide-ide atau gagasan-gagasan baru dalam konteks pekerjaan. Terdapat tiga tahapan utama dalam perilaku kerja inovatif yaitu generasi ide (menciptakan ide-ide baru), promosi ide (mempromosikan ide-ide tersebut kepada orang lain), dan realisasi ide (menerapkan ide-ide tersebut dalam praktik kerja sehari-hari). Perilaku kerja inovatif memiliki peran penting dalam pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi di lingkungan yang kompetitif dan berubah dengan cepat (De Jong dan Den Hartog 2010, 24). Perilaku kerja Inovatif juga dapat meningkatkan tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja, sehingga berpotensi meningkatkan *work engagement* (Kong dan Li 2018, 443). Selain itu perilaku kerja inovatif juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan menarik, sehingga dapat merangsang *work engagement* (De Jong dan Den Hartog 2010, 25). Penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif dapat mempromosikan pembelajaran dan pengembangan profesional,

yang turut berperan dalam meningkatkan *work engagement* (Thurlings, Evers dan Vermeulen 2015, 445).

Berdasarkan uraian sebelumnya mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi *work engagement*, penelitian ini akan meneliti hubungan antara *Shepherd Leadership* dan kecerdasan emosional terhadap *work engagement* dengan variabel mediator perilaku kerja inovatif di SMA XYZ Manado. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengamati apakah hubungan antar variabel tersebut dapat menguatkan atau meningkatkan *work engagement* di SMA XYZ Manado, dengan tujuan meningkatkan kualitas layanan sekolah.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah diuraikan, penulisan ini mengidentifikasi permasalahan sebagai bahan penelitian sebagai berikut:

- 1) Rendahnya *Work Engagement* guru yang ditandai dengan menurunnya kedisiplinan dan semangat kerja serta keinginan untuk beralih profesi yang menjanjikan secara ekonomi.
- 2) Pergantian pemimpin dengan perbedaan tipe kepemimpinan yang berbeda mempengaruhi perilaku kerja inovatif dan *work engagement* guru.

Oleh sebab itu, diperlukan upaya peningkatan untuk memajukan sekolah dengan menggunakan variabel-variabel yang terkait, seperti *shepherd leadership*, kecerdasan emosional dan perilaku kerja inovatif.

### **1.3. Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1.3.1 Penelitian ini memusatkan perhatian pada dua faktor penggerak *work engagement* yaitu leadership, secara khusus *shepherd leadership* dan kecerdasan emosional.

1.3.2 Perilaku kerja inovatif merupakan mediator antara pengaruh *shepherd leadership* dan kecerdasan emosional terhadap *work engagement*.

1.3.3 Organisasi yang menjadi fokus penelitian ini adalah SMA XYZ Manado.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1.4.1 Apakah terdapat hubungan positif antara *shepherd leadership* dengan perilaku kerja inovatif?

1.4.2 Apakah terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosi dengan *innovative work behavior*?

1.4.3 Apakah terdapat hubungan positif antara *shepherd leadership* dan *work engagement*?

1.4.4 Apakah terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosi dengan *work engagement*?

1.4.5 Apakah terdapat hubungan positif antara perilaku kerja inovatif dengan *work engagement*?

1.4.6 Apakah terdapat hubungan positif antara *shepherd leadership* dengan *work engagement* yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif?

1.4.7 Apakah terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan *work engagement* yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif?

## **1.5. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini antara lain adalah: 1.5.1 Mengidentifikasi hubungan antara *shepherd leadership* dengan perilaku kerja inovatif.

1.5.2 Mengidentifikasi hubungan antara kecerdasan emosi dengan perilaku kerja inovatif.

1.5.3 Mengidentifikasi hubungan antara *shepherd leadership* dan *work engagement*.

1.5.4 Mengidentifikasi hubungan antara kecerdasan emosi dengan *work engagement*.

1.5.5 Mengidentifikasi hubungan *innovative work behavior* dengan *work engagement*.

1.5.6 Mengidentifikasi hubungan antara *shepherd leadership* dengan *work engagement* yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif.

1.5.7 Mengidentifikasi hubungan antara kecerdasan emosional dengan *work engagement* yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif.

## **1.6. Manfaat Hasil Penelitian**

Manfaat penelitian ini, baik dari segi teoritis maupun praktis, diantaranya adalah:



### **1.6.1 Manfaat teoritis**

a) Penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen pendidikan, dengan fokus pada pengaruh shepherd leadership, kecerdasan emosi terhadap work engagement yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif.

b) Hasil penelitian ini memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang signifikan bagi bidang pendidikan, terutama teknologi pendidikan dan kepemimpinan dalam pendidikan. Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar penting bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis dengan menggunakan variabel sama.

### **1.6.2 Manfaat praktis**

a) Penelitian ini menyajikan data dan informasi kepada SMA XYZ Manado tentang dampak signifikan dari shepherd leadership, kecerdasan emosi terhadap work engagement yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif.

b) Hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi kepada SMA XYZ Manado untuk meningkatkan tingkat work engagement.

### **1.7. Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini terdiri atas lima bab. Adapun sistematika penulisannya antara lain adalah sebagai berikut:

## BAB I : Pendahuluan

Bab satu akan menguraikan latar belakang dari penelitian ini. Selanjutnya, akan dilakukan identifikasi masalah yang dibatasi dengan tujuan untuk memberi fokus yang lebih terarah, sehingga bermanfaat bagi organisasi serta pihak-pihak terkait.

## BAB II: Landasan Teori

Bab kedua akan memaparkan sejumlah teori yang menjadi landasan dari penelitian ini, kerangka teori yang digunakan serta hipotesis yang akan mendukung penelitian ini. Selain itu, akan disajikan penelitian terdahulu yang relevan yang berkaitan dengan topik penelitian ini. Terakhir, akan dijelaskan gambaran model penelitian dan hubungan antar variabel.

## BAB III: Metode Penelitian

Bab ketiga akan membahas hal-hal berikut: desain penelitian, subjek penelitian, waktu dan lokasi pelaksanaan penelitian, prosedur penelitian yang akan dilakukan, alat ukur yang akan digunakan, metode pengumpulan data yang akan digunakan, serta teknik pengolahan data.

## BAB IV: Hasil Penelitian

Bab keempat akan memuat proses pengumpulan data, hasil pengolahan data dan pembahasan hasil penelitian sesuai dengan landasan teori maupun teknik yang digunakan. Selain itu, akan disajikan juga kesimpulan penelitian untuk menjawab rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini.

## BAB V: Penutup

Bab kelima merupakan bagian penutup, akan berisi kesimpulan, implikasi manajerial serta saran sebagai penutup dari penelitian ini.

