

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam sebuah organisasi. Sekolah sebagai institusi dan lembaga pendidikan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa, harus mampu memastikan sumber daya manusia memiliki kinerja yang baik. Menurut Utami (2019, 9) keberhasilan pelayanan yang dikerjakan oleh sekolah tidak terlepas dari tingkat kinerja guru di dalamnya. Guru sebagai komponen penting untuk mengerjakan visi dan misi sekolah merupakan ujung tombak dalam memastikan kualitas pembelajaran. Janah (2019, 5) menambahkan bahwa kinerja guru dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya di sekolah akan berdampak pada tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Kinerja guru secara umum dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang secara langsung maupun tidak langsung. Mulyasa (2009, 139) menyatakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru adalah kondisi mental, latar belakang pendidikan, ketrampilan yang dimiliki, manajemen kepemimpinan yang ada, hubungan industrial, tingkat kesejahteraan, kondisi gizi dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan dan suasana kerja, sarana dan prasarana, proses pembelajaran, fasilitas dan pemahaman teknologi dan kesempatan mengembangkan diri dalam hal prestasi.

Kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mampu untuk mengarahkan, menuntun dan mendorong setiap guru menunjukkan kinerja yang maksimal dan berkualitas. Kemunduran kinerja guru menjadi salah satu

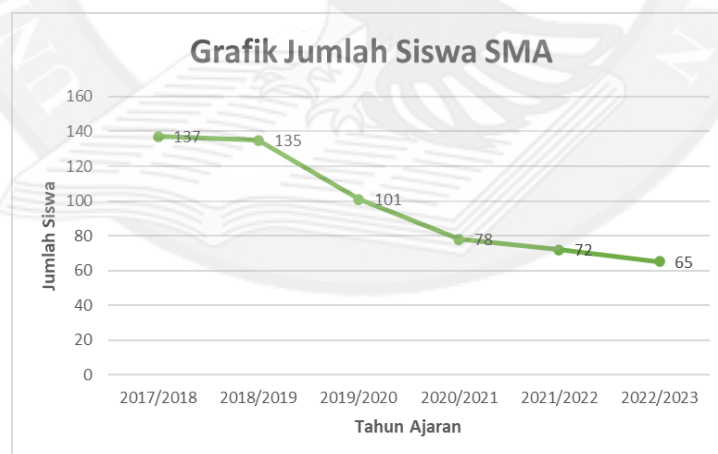
tanggungjawab kepala sekolah. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu untuk memberikan pengaruh dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan ungkapan Hemphill & Coons (Gary Yulk, 2010, 76) bahwa kepemimpinan merupakan sebuah perilaku seseorang untuk menuntun satu kelompok manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara bersama. Lebih lanjut Burns (Gary Yulk, 2010, 23) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah tindakan menggerakkan sumber-sumber daya yang tersedia, untuk membangkitkan motivasi dari pengikutnya. Artinya, seorang kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting untuk memastikan setiap guru mampu menunjukkan kinerja yang berkualitas untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Peningkatan kualitas pembelajaran dari setiap guru di dalam kelas tidak dapat dilepaskan dari pengaruh lingkungan kerja yang mereka miliki. Lingkungan kerja dapat berupa fisik maupun non-fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi fasilitas dan setiap alat yang dibutuhkan dalam menghadirkan kualitas pembelajaran di kelas. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik adalah suasana positif yang dirasakan oleh guru baik dari rekan kerja maupun dari kepala sekolah sebagai pemimpinnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Nitisemito (2000, 183) bahwa lingkungan kerja merupakan sumber informasi dan tempat melakukan berbagai aktifitas, dimana karyawan merasakan kenyamanan untuk melakukan pekerjaan dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Rasa nyaman yang dimiliki oleh guru di lingkungan sekolah akan memberikan peningkatan kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Selain keberadaan kepemimpinan dan lingkungan kerja, *employee engagement* juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru. Keterikatan guru terhadap sekolah, rekan kerja atau budaya sekolah bahkan akan

visi dan misi sekolah akan mampu memberikan rasa nyaman dan rasa memiliki yang secara otomatis mampu mempengaruhi kinerja guru. Menurut Bakker dan Demerouti (2008) dalam Lewiuci dan Mustamu (2016, 101), karyawan yang memiliki keterikatan terhadap sebuah organisasi akan menunjukkan kerja keras dengan pikiran dan perasaan yang positif, sehingga mereka lebih efektif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Selain itu Saks (2006, 601) menyatakan bahwa adanya intensi seorang karyawan untuk *resign* dari sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh *employee engagement* seseorang.

Sekolah XYZ yang berlokasi di Kota Palembang yang berdiri mulai tahun 2012 memiliki jenjang TK sampai SMA pada gedung yang sama. Secara umum keberlanjutan jenjang sekolah setiap siswa akan mengikuti jenjang sebelumnya. Artinya mayoritas siswa SMP di sekolah ini berasal dari siswa SD dan begitu juga siswa SMA mayoritas berasal dari SMP-nya. Sejak tahun 2018, jenjang SMA mengalami penurunan minat yang cukup signifikan, ditunjukkan pada grafik berikut:



Gambar 1.1 Grafik Jumlah Siswa SMA XYZ
Sumber: Pengolahan Data SMA XYZ

Dengan melihat keberlanjutan dari SMP menuju jenjang SMA, data menunjukkan sejak tahun 2018 tidak semua lulusan SMP memutuskan untuk melanjutkan SMA di sekolah ini. Secara data ditemukan bahwa cukup banyak siswa dari SMP XYZ tidak melanjutkan sekolahnya di SMA XYZ dan memutuskan untuk pindah ke SMA yang lain. Berikut ini ditunjukkan data persentasi siswa SMP XYZ yang tidak melanjutkan di SMA XYZ.

Tabel 1.1 Penyebaran Data Keberlanjutan Siswa SMP XYZ

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Lulusan SMP XYZ	25	42	34	45	68
Melanjutkan di SMA XYZ	9	29	16	19	27
Tidak melanjutkan di SMA XYZ	16	13	18	26	41
Persentase tidak melanjutkan SMA XYZ	64%	31%	53%	58%	60%

Sumber: Pengolahan Data SMP XYZ

Berdasarkan tabel 1.1, menunjukkan data bahwa cukup banyak lulusan SMP XYZ tidak melanjutkan sekolah di SMA XYZ. Persentase lulusan SMP XYZ tidak melanjutkan di SMA XYZ pada tahun 2018 cukup tinggi sebesar 64% dan hal itu terus terjadi sampai tahun 2022 sebesar 60%.

Berdasarkan observasi dan survey yang dilakukan oleh tim sekolah, (data terlampir) menunjukkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi menurunnya minat siswa melanjutkan sekolah di sekolah ini. Guru-guru yang masih muda dan masih kurang berpengalaman, kualitas jenjang SMA tidak mampu mempersiapkan anak pada jenjang pendidikan selanjutnya, tingkat kebosanan dalam lingkungan sekolah yang sama, dan cukup tingginya pergantian guru setiap tahunnya. Berdasarkan wawancara dengan wakil bagian kurikulum, penurunan

minat siswa SMP XYZ melanjut di SMA XYZ salah satunya dipengaruhi oleh keberadaan guru-guru di SMA XYZ kurang kuat dalam mengajarkan konten SMA. Selain itu, beliau menambahkan hal ini mempengaruhi kepercayaan diri para guru-guru dalam mengajar di jenjang SMA. Secara standar nasional pendidikan para guru-guru yang berasal dari pendidikan menengah sudah memenuhi. Akan tetapi kurangnya pengalaman dan kurangnya pembekalan yang diterima untuk jenjang SMA mempengaruhi kepercayaan guru-guru dalam konten di jenjang SMA. Guru-guru SMA XYZ hampir 98% juga merupakan guru-guru di jenjang SMP XYZ, sehingga para lulusan SMP XYZ sudah mengenal karakteristik guru-guru yang ada. Selain itu, beberapa orang tua berpendapat bahwa materi ajar dari guru-guru tidak cukup kuat dalam mempersiapkan setiap anak-anak dalam memasuki jenjang universitas, karena guru-guru yang ada masih sangat muda dan belum berpengalaman. Kurangnya pengalaman bagi setiap guru mengakibatkan mereka mengalami kendala dalam melakukan pemetaan dari setiap konten yang akan diajarkan. Kendala dalam memetakan setiap kompetensi dasar dari mata pelajaran yang diampu akhirnya berdampak dalam mengatur waktu untuk mencapai setiap tuntutan kompetensi yang ada. Hal ini terlihat dari evaluasi program tahunan yang dilakukan. Rendahnya pengalaman yang dimiliki oleh guru-guru dikarenakan secara data guru yang ada masih sangat tergolong muda dan secara umum merupakan *fresh graduate*.

Sebagai sekolah swasta, sekolah ini mendapatkan dukungan sumber daya guru dari Yayasan yang memiliki regulasi ikatan dinas beasiswa. Hal ini berdampak bahwa setiap lima tahun maka akan terjadi *turnover* dari guru-guru yang ada. Guru yang sudah berkarya lima tahun akan diberikan kesempatan untuk memutuskan

untuk pindah atau *resign*. Jika guru-guru tersebut memutuskan *resign* maka pola yang sama akan terjadi, dimana sekolah akan mendapatkan dukungan sumber daya guru dari guru-guru yang baru lulus. Pada dasarnya Yayasan memberikan kesempatan dan berharap setiap guru-guru yang ada dapat tetap bertahan di sekolah, akan tetapi setiap tahunnya cukup banyak guru-guru yang memutuskan untuk *resign*. Keputusan untuk melakukan *resign* dari sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh *employee engagement* terhadap organisasi yang ada (Saks, 2006, 580). Hal ini dapat kita simpulkan bahwa tingkat *turnover* dapat dipengaruhi oleh *employee engagement* dalam sebuah organisasi. Berikut ini adalah data guru-guru SMA XYZ yang juga merupakan guru SMP XYZ, dari sejak tahun 2018.

Tabel 1.2 Persentase Guru *Resign*

Tahun	Total Guru SMA XYZ	Guru Keluar	Persentase Guru <i>Resign</i>
2018	24	10	38%
2019	26	2	7%
2020	28	4	13%
2021	30	4	13%
2022	28	6	20%

Sumber: Pengolahan Data Sekolah XYZ

Berdasarkan data dalam tabel 1.2 *turnover* guru di SMA XYZ. Pada tahun 2018 tingkat *turnover* guru cukup tinggi dengan persentase 38%. Hal ini terus terjadi dengan persentase minimal pada tahun 2019 sebesar 7%. Adanya *turnover* dalam sebuah organisasi sangat berdampak dalam banyak hal. Dengan adanya pergantian anggota dalam sebuah organisasi akan mengakibatkan adanya proses penyesuaian, baik dalam kolaborasi tim maupun setiap program pendampingan dan pemberdayaan yang harus dipikirkan oleh sekolah. Proses penyesuaian yang akan

terjadi secara otomatis akan mempengaruhi cara kerja dari setiap anggota dalam organisasi tersebut.

Pergantian kepemimpinan sebanyak 3 kali di jenjang SMA sejak 2017 sampai 2022 juga sangat mempengaruhi sistem kerja di SMA XYZ. Baik pemimpin maupun guru-guru perlu melakukan penyesuaian dari setiap ekspektasi dan cara kerja. Perbedaan gaya kepemimpinan dari setiap orang akan sangat mempengaruhi terhadap sistem yang dijalankan, sehingga hal ini dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan tim di dalamnya.

Kondisi dan fakta yang terjadi di SMA XYZ mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan *employee engagement* terhadap kinerja guru SMA sekolah XYZ di Palembang.

1.2 Identifikasi Masalah

Kinerja seorang guru di sebuah sekolah menjadi bagian penting dalam pencapaian visi dan misi sekolah. Seorang guru yang terus mengembangkan diri untuk membawa setiap pembelajaran sesuai visi dan misi sekolah dapat dianggap menunjukkan sebuah kinerja yang baik. Ketika kinerja seorang guru berada dalam kategori yang baik, maka tingkat kepuasan dari orang tua akan terlihat dengan kepercayaan yang meningkat terhadap sekolah. Kinerja guru dapat diukur melalui berbagai hal, baik oleh pimpinan, rekan kerja ataupun orang tua sebagai objek pelayanan yang dikerjakan. Salah satu yang menjadi latar belakang permasalahan yang dilihat di SMA XYZ oleh peneliti adalah terjadinya penurunan minat siswa dalam melanjutkan sekolah yang diasumsikan dipengaruhi oleh kinerja guru.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, beberapa identifikasi masalah yang dilakukan adalah:

- 1) penurunan minat siswa untuk melanjutkan sekolah pada jenjang SMA dipengaruhi oleh keberadaan guru-guru di SMA XYZ
- 2) kinerja guru yang masih kurang khususnya dalam kualitas pembelajaran dan setiap kelengkapan administrasi yang dikerjakan oleh guru.
- 3) pergantian kepemimpinan di SMA XYZ mempengaruhi cara kerja guru karena adanya penyesuaian.
- 4) tingginya *turnover* guru -guru memberikan indikasi bahwa keterikatan guru-guru dengan sekolah cukup rendah.

1.3 Batasan Masalah

Dari ketiga masalah diatas maka perlu untuk melihat alur permasalahan yang muncul tersebut diakibatkan oleh apa atau siapa. Peningkatan kinerja guru dalam pelayanan sekolah menjadi hal yang utama dalam identifikasi masalah tersebut. Agar penelitian ini terarah maka permasalahan yang ada akan ditelaah sehingga perlu untuk melakukan sebuah tindakan analisa terhadap aspek-aspek yang menghadirkan permasalahan. Dalam hal ini jika dilihat maka kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan *employee engagement* memegang peranan penting dalam mempengaruhi kinerja guru. Penelitian ini akan melakukan analisis apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara keberadaan kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan *employee engagement* terhadap usaha perbaikan kinerja guru yang ada.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah tersebut diatas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1) apakah ada pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru?
- 2) apakah ada pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap *employee engagement*?
- 3) apakah ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja guru?
- 4) apakah ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap *employee engagement*?
- 5) apakah ada pengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja guru?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diberikan maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) menganalisis pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru
- 2) menganalisis pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap *employee engagement*
- 3) menganalisis pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja guru
- 4) menganalisis pengaruh positif lingkungan kerja terhadap *employee engagement*

- 5) menganalisis pengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja guru

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.6.1 Secara Teoritis

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi lembaga pendidikan, dalam hal:

- 1) memberikan masukan bagaimana untuk meningkatkan kinerja guru dalam pelayanan pendidikan di sekolah
- 2) memberikan masukan dalam melihat pemimpin yang tepat untuk ditempatkan dalam sekolah atau lembaga pendidikan yang ada
- 3) memberikan sumbangan penelitian bagi lembaga pendidikan, khususnya dalam melihat kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan *employee engagement* terhadap kinerja guru

1.6.2 Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi sekolah XYZ Palembang, dalam hal:

- 1) memberikan gambaran hasil analisa faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMA XYZ Palembang
- 2) memberikan masukan kepada pemimpin sekolah XYZ bagaimana untuk meningkatkan pelayanan pendidikan bagi siswa, sehingga minat siswa untuk melanjutkan sekolah di SMA XYZ Palembang semakin meningkat.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I: Pendahuluan

Bab ini membahas latar belakang penelitian, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Latar belakang yang dituliskan menjadi dasar mengapa penelitian ini dilakukan dan adanya pembatasan yang dilakukan sehingga manfaat yang diharapkan dapat memberikan perbaikan pada organisasi yang menjadi objek penelitian.

BAB II: Landasan Teori

Bab ini menguraikan teori-teori yang mendasari pemikiran dan pelaksanaan penelitian. Pada bab ini dilengkapi dengan kerangka teori serta hipotesis yang dapat digunakan dalam mendukung proses penelitian. Pada bagian ini juga diberikan beberapa kesimpulan dari penelitian terdahulu yang relevan. Berdasarkan teori dan kerangka berpikir, pada bagian ini peneliti membuat gambaran model penelitian serta keterkaitan setiap variabel yang ada.

BAB III: Metode Penelitian

Bab ini membahas tentang desain penelitian, subjek yang akan diteliti, waktu dan tempat pelaksanaan penelitian, prosedur penelitian, instrumen penelitian, teknik pengumpulan dan teknik pengolahan data yang akan dilakukan.

BAB V: Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini akan menunjukkan pembahasan hasil pengumpulan data, dan hasil pengolahan data sesuai dengan landasan teori dan teknik yang digunakan. Setelah menunjukkan pembahasan yang ada peneliti akan memberikan kesimpulan yang merupakan jawaban dari rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini.

BAB VI: Penutup

Bab ini menguraikan kesimpulan dan saran sebagai penutup dari penelitian.

