

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi yang ditandai oleh perubahan yang sangat cepat, persaingan yang semakin ketat, serta perkembangan teknologi informasi yang pesat, sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang semakin strategis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. SDM tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, melainkan telah berkembang menjadi aset utama yang menentukan daya saing serta keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah. Organisasi yang mampu mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan kualitas SDM secara optimal akan memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap berbagai tantangan global, sekaligus lebih berpeluang dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Indonesia sebagai negara berkembang secara konsisten berupaya meningkatkan kualitas pembangunan ekonomi serta pengembangan sumber daya manusia (SDM) secara berkelanjutan (Rohmah et al., 2025). Upaya tersebut didorong oleh kesadaran bahwa kualitas SDM menjadi faktor penting yang memengaruhi pertumbuhan ekonomi nasional serta peningkatan daya saing pada tingkat global. Peningkatan kualitas SDM tidak hanya berkaitan dengan aspek pendidikan formal, tetapi juga mencakup pelatihan, pengembangan kompetensi, serta peningkatan kapasitas kerja di berbagai sektor. Manajemen sumber daya manusia berfokus pada berbagai program dan

aktivitas yang dirancang untuk memperoleh, mengembangkan, melindungi, serta mengoptimalkan SDM agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif (Widhiyanti et al., 2025).

Perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks turut menuntut adanya peningkatan kualitas SDM pada berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan. Tuntutan tersebut tidak hanya berkaitan dengan penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan adaptasi, pengambilan keputusan, serta komitmen dalam menjalankan tugas secara profesional. Pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam pembangunan dan keberlanjutan suatu bangsa karena menjadi salah satu pilar utama yang menentukan kekuatan serta daya saing suatu negara (Dartini et al., 2025), dan salah satu unsur utama yang menjalankan peran tersebut adalah guru sebagai pelaksana langsung proses pembelajaran di satuan pendidikan.

Peran strategis tersebut menempatkan guru sebagai bagian penting dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di sektor pendidikan. Posisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan dan sistem yang berlaku, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas individu yang menjalankan proses pembelajaran di lapangan. Guru menjadi komponen strategis yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia pendidikan karena tidak hanya memengaruhi hasil belajar siswa, tetapi juga mencerminkan efektivitas sistem pendidikan, di mana guru dianggap berkinerja tinggi apabila memahami makna kinerja yang sebenarnya dan mampu membuktikannya melalui pelaksanaan tugasnya (Kusumaningrum et

al., 2024). Pengelolaan tenaga kependidikan atau sumber daya guru bertujuan untuk memanfaatkan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun tetap menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan (Sutrisno & Nasucha, 2022).

Organisasi pendidikan memiliki peran penting dalam mengelola proses pembelajaran dan memastikan tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Salah satu bentuk organisasi pendidikan yang memiliki tanggung jawab besar dalam menyiapkan sumber daya manusia berkualitas adalah sekolah menengah kejuruan. SMK YAPEK Gombang merupakan salah satu satuan pendidikan kejuruan yang memiliki peran dalam menyiapkan lulusan yang kompeten sesuai kebutuhan dunia kerja. Proses pendidikan di sekolah ini menuntut guru untuk mampu melaksanakan pembelajaran yang tidak hanya berorientasi pada penguasaan teori, tetapi juga pada pengembangan keterampilan praktik siswa. Tugas guru mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, serta evaluasi hasil belajar yang dilakukan secara berkelanjutan. Berikut tabel nilai rata-rata sasaran kinerja guru (SKP) pada SMK YAPEK Gombang dari tahun 2020 – 2023:

Tabel I - 1
Sasaran Kinerja Guru (SKP) SMK YAPEK

Tahun	Rata - Rata	Kenaikan/Penurunan (%)
2020 – 2021	86,38	-
2021 – 2022	89,27	3,35%
2022 – 2023	90,19	1,03%

Sumber: Data SMK YAPEK, 2026

Data pada Tabel I-1 menunjukkan bahwa rata-rata Sasaran Kinerja Guru (SKP) di SMK YAPEK Gombang mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Pada periode 2020–2021 hingga 2021–2022 terjadi kenaikan sebesar 3,35%, kemudian kembali meningkat sebesar 1,03% pada periode 2022–2023. Kondisi ini menggambarkan bahwa secara formal kinerja guru berada pada kategori baik dan menunjukkan adanya perbaikan dari tahun ke tahun. Peningkatan kinerja yang konsisten ini tidak terlepas dari peran *employee engagement*, yaitu tingkat keterikatan dan keterlibatan emosional guru terhadap pekerjaan dan sekolah tempatnya bertugas. Guru yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan terlibat penuh dalam menjalankan tugasnya, sehingga berdampak pada pencapaian kinerja yang optimal. Dengan demikian, capaian SKP yang terus meningkat di SMK YAPEK Gombong mengindikasikan pentingnya menjaga dan meningkatkan *employee engagement* guru agar kinerja yang baik dapat dipertahankan secara berkelanjutan. Hal ini menjadi dasar penting untuk mengkaji lebih lanjut faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* guru di lingkungan SMK YAPEK Gombong.

Peningkatan capaian kinerja yang bersifat administratif perlu dipahami secara lebih mendalam melalui sudut pandang perilaku kerja yang ditunjukkan oleh individu dalam menjalankan tugas sehari-hari. Pemenuhan target kerja yang tinggi belum tentu selalu sejalan dengan kualitas keterlibatan yang muncul secara internal, karena terdapat kemungkinan adanya perbedaan antara kinerja yang ditampilkan secara formal dengan kondisi psikologis yang mendasari pelaksanaannya. Situasi ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak hanya cukup dilakukan melalui indikator kuantitatif, tetapi juga perlu

mempertimbangkan aspek sikap, motivasi, serta konsistensi dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan.

Kondisi tersebut menggambarkan adanya tingkat keterhubungan emosional dan psikologis antara individu dengan pekerjaannya atau dikenal juga sebagai *Employee Engagement*. Berdasarkan survei keterikatan kerja (*Employee Engagement*) yang dilakukan oleh Gallup pada tahun 2022, secara global tingkat keterikatan kerja karyawan berada pada angka 21%, sementara di kawasan Asia Tenggara mencapai 24%, dan di Indonesia sendiri juga tercatat sebesar 24% karyawan yang memiliki keterikatan kerja. Angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat *Employee Engagement* di berbagai sektor masih tergolong rendah dan menjadi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Fenomena ini juga dapat tercermin dalam lingkungan pendidikan, khususnya pada profesi guru yang memiliki tuntutan kerja tinggi dan beragam tanggung jawab.

Employee Engagement pada guru memiliki peran penting karena guru yang produktif dapat menciptakan energi positif dalam proses pembelajaran, sementara dukungan dari pihak sekolah melalui pemenuhan kebutuhan kerja dapat memperkuat tingkat keterikatan tersebut (Andriana & Satwika, 2025), di mana guru yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya akan menyatu dengan tugas yang dijalankan sehingga bekerja dengan perasaan senang serta mencurahkan pikiran, tenaga, emosi, dan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya (Ridho, 2023). Tingkat keterlibatan tersebut tidak terbentuk

secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dalam lingkungan kerja maupun karakteristik individu.

Berdasarkan hasil observasi awal, ditemukan bahwa tidak seluruh guru di SMK YAPEK Gombong menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang sama. Sebagian guru menunjukkan antusiasme tinggi dalam melaksanakan tugas, seperti aktif mengikuti kegiatan sekolah, berpartisipasi dalam program pengembangan kompetensi, serta bersedia meluangkan waktu tambahan untuk mendukung kegiatan akademik maupun non-akademik. Namun, terdapat pula guru yang cenderung hanya menjalankan tugas pokok sesuai jam kerja, memiliki partisipasi yang terbatas dalam kegiatan sekolah, dan kurang menunjukkan inisiatif dalam mendukung program-program pengembangan sekolah.

Fenomena tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara capaian kinerja formal guru yang tergambar dari data Sasaran Kinerja Guru (SKP), yang secara konsisten meningkat setiap tahunnya (Tabel I-1), dengan kondisi *employee engagement* yang tidak merata di lapangan. Tingginya nilai SKP ternyata belum tentu mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan keterlibatan guru yang sesungguhnya terhadap pekerjaannya, sebab pemenuhan target kerja secara administratif dapat dicapai meskipun guru belum sepenuhnya merasa terlibat secara emosional dengan pekerjaannya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perbedaan tingkat keterlibatan kerja antarguru tersebut tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh

berbagai faktor, baik yang bersumber dari karakteristik pekerjaan itu sendiri maupun dari kondisi lingkungan kerja di sekitar guru.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi *employee engagement* adalah *job characteristic* atau karakteristik pekerjaan. Peran organisasi sangat diperlukan agar pegawai merasa memiliki keterikatan serta kenyamanan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, di mana keterikatan kerja tersebut dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan (Wada & Rahmah, 2023). Karakteristik pekerjaan yang dimaksud mencakup variasi tugas, otonomi dalam bekerja, umpan balik yang diterima, serta kebermaknaan pekerjaan yang dirasakan oleh individu dalam menjalankan tugasnya. Kondisi tersebut dapat membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan sehingga individu lebih terdorong untuk terlibat secara aktif dalam setiap aktivitas kerja yang dilakukan. Lebih lanjut, Citrayani et al. (2022) serta Sutejo et al., (2022) menyatakan bahwa *job characteristic* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik pekerjaan yang dimiliki suatu pekerjaan, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan individu dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi awal, *job characteristic* pada profesi guru di SMK YAPEK Gombong tercermin dari beragamnya tugas yang harus dijalankan, mulai dari merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, melakukan penilaian, membimbing peserta didik, hingga berpartisipasi dalam berbagai kegiatan sekolah. Pekerjaan guru juga memiliki tugas yang jelas, karena guru terlibat dalam keseluruhan proses pendidikan mulai dari tahap

perencanaan hingga evaluasi hasil belajar siswa. Selain itu, profesi guru memiliki tugas yang berat, sebab guru berperan langsung dalam membentuk pengetahuan, keterampilan, dan karakter peserta didik. Kondisi ini menunjukkan bahwa job characteristic pada profesi guru memiliki cakupan yang luas dan menuntut tanggung jawab besar, sehingga diduga turut memengaruhi tingkat employee engagement guru di SMK YAPEK Gombong.

Karakteristik pekerjaan bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi *employee engagement*, karena kualitas kehidupan kerja juga memiliki peran yang tidak kalah penting. Kualitas kehidupan kerja yang baik dalam suatu organisasi dapat mendorong munculnya perasaan positif pada pegawai saat bekerja, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi organisasi (Salsabila & Halida et al., 2025). Kondisi ini mencerminkan bagaimana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, aman, serta memberikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan individu. Karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik cenderung merasa lebih bersemangat dan tertantang dalam menjalankan tugasnya, serta tidak menganggap pekerjaan sebagai beban sehingga dapat bekerja dengan perasaan senang tanpa mudah merasa lelah (Salsabila & Mulyana, 2022). Kualitas kehidupan kerja juga berkaitan dengan berbagai aspek, seperti hubungan kerja yang harmonis, kejelasan peran, kesempatan pengembangan diri, serta adanya penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Kondisi tersebut dapat memperkuat rasa nyaman dan kepuasan individu dalam

bekerja, sehingga mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dalam setiap aktivitas organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *Job Demands*. *Job demands* merupakan berbagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi dalam pekerjaan yang menuntut adanya upaya berkelanjutan, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional (Prawira et al., 2022). *Job Demands* menekankan pada bagaimana tuntutan dalam pekerjaan dapat berdampak terhadap kesehatan serta kesejahteraan karyawan (Prabowo & Wahyuni, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran dan tanggung jawab dapat menjadi sumber tekanan bagi pegawai yang berpotensi menghambat keterlibatan kerja apabila tidak dikelola dengan baik (Erwin et al., 2025), sementara *job demands* yang berlebihan dan tidak terkendali juga dapat memicu stres kerja yang berdampak negatif terhadap motivasi serta keterlibatan pegawai (Fairnandha, 2021).

Berdasarkan hasil observasi awal, *job demands* pada profesi guru di SMK YAPEK Gombong tercermin dari banyaknya tugas yang harus diselesaikan oleh guru, baik di dalam maupun di luar kegiatan belajar mengajar di kelas, mulai dari tugas administrasi, penyusunan perangkat pembelajaran, penilaian hasil belajar, penyusunan laporan, hingga pendampingan kegiatan siswa. Di sisi lain, guru juga dituntut untuk dapat beradaptasi dengan cepat terhadap berbagai perubahan yang terjadi, seperti perubahan kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi pembelajaran, serta tuntutan untuk terus meningkatkan kompetensi. Kondisi tersebut menyebabkan guru harus mampu

mengelola waktu, tenaga, dan konsentrasi secara optimal agar seluruh tugas dapat diselesaikan dengan baik.

Kondisi – Kondisi tersebut dapat ditemukan dalam lingkungan pendidikan yang memiliki dinamika tugas yang cukup kompleks, salah satunya adalah di SMK YAPEK Gombong. Guru dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan kurikulum, perkembangan teknologi pembelajaran, serta target kinerja yang harus dicapai dalam waktu tertentu. Apabila tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai, maka dapat berdampak pada menurunnya motivasi, meningkatnya tekanan kerja, serta berkurangnya keterlibatan guru dalam menjalankan tugasnya secara optimal. Situasi ini menjadi penting untuk dikaji lebih lanjut karena dapat memengaruhi kualitas kinerja, kesejahteraan, serta tingkat keterlibatan guru dalam proses pembelajaran. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja guru diperlukan agar organisasi pendidikan dapat merumuskan kebijakan dan strategi yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai peran karakteristik pekerjaan, kualitas kehidupan kerja, serta job demands terhadap keterlibatan kerja guru.

Berdasarkan uraian tersebut, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Job Characteristic*, Kualitas Kehidupan Kerja, Dan *Job Demands* Terhadap *Employee Engagement* Pada Guru (Studi Pada Smk Yapek Gombong)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, diketahui bahwa meskipun capaian kinerja guru di SMK YAPEK Gombong secara formal menunjukkan peningkatan, kondisi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan tingkat *employee engagement* guru yang sesungguhnya, sebagaimana terlihat dari adanya perbedaan antusiasme dan partisipasi antarguru dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya *job characteristic* yang mencakup luasnya cakupan tugas dan tanggung jawab guru, kualitas kehidupan kerja yang dirasakan guru dalam lingkungan kerjanya, serta *job demands* berupa tingginya beban tugas dan tuntutan adaptasi yang harus dihadapi guru. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Job Characteristic* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada Guru di SMK YAPEK Gombong?
2. Apakah Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada Guru di SMK YAPEK Gombong?
3. Apakah *Job Demands* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada Guru di SMK YAPEK Gombong?
4. Apakah *Job Characteristic*, Kualitas Kehidupan Kerja, *Job Demands* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada Guru di SMK YAPEK Gombong?

1.3 Batasan Penelitian

Berikut merupakan Batasan pada penelitian ini:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada guru di SMK YAPEK Gombong, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh guru di sekolah lain atau jenjang pendidikan yang berbeda.
2. Penelitian ini mengukur persepsi responden melalui kuesioner, sehingga hasilnya bergantung pada kejujuran dan subjektivitas jawaban responden.
3. Data yang digunakan merupakan data *cross-sectional* yang dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu, sehingga tidak menggambarkan perubahan kondisi secara jangka panjang.
4. Penelitian ini dibatasi pada variabel:

- a. *Employee Engagement*

Employee Engagement merupakan kondisi afektif-kognitif yang bersifat berkelanjutan dan mendalam, yang ditandai oleh semangat, dedikasi, serta penyerapan (Schaufeli et al., 2002). Adapun indikator dari *Employee Engagement* dibatasi pada rujukan dari Schaufeli et al., (2002), yaitu:

- 1) *Vigor*
- 2) *Absorbtion*
- 3) *Dedication*

- b. *Job Characteristic*

Job characteristic adalah keseluruhan faktor yang terlibat dalam interaksi yang berorientasi pada tujuan antara individu sebagai pelaku,

alat yang digunakan, objek pekerjaan, serta lingkungan kerja (Köbler & Degen, 2024). Adapun indikator dari *Job Characteristic* dibatasi pada rujukan dari Hackman & Oldham (1975), yaitu:

- 1) *Skill Variety*
- 2) *Task Identity*
- 3) *Task Significance*
- 4) *Autonomy*
- 5) *Job-Based Feedback*

c. Kualitas kehidupan kerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan kemampuan pegawai dalam memenuhi kebutuhan pribadinya melalui pengalaman yang diperoleh selama berada dalam suatu organisasi (Aminizadeh et al., 2022). Adapun indikator dari Kualitas kehidupan kerja dibatasi pada rujukan dari Mawu et al., (2018), Yaitu:

- 1) Kompensasi yang tepat
- 2) Lingkungan kerja yang aman
- 3) Kesempatan untuk mengembangkan kemampuan pekerja
- 4) Interaksi sosial ditempat kerja
- 5) Hak-hak pegawai dalam kantor

d. *Job Demands*

Job demands merupakan berbagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi dalam pekerjaan yang menuntut adanya upaya berkelanjutan, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional (Prawira et

al., 2022). Adapun indikator dari *Job Demands* akan dibatasi pada rujukan dari Bakker et al. (2004), yaitu:

- 1) *Workload*
- 2) *Emotional Demand*
- 3) *Work-home Conflict*

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *Job Characteristic* terhadap *Employee Engagement* pada guru SMK YAPEK Gombong
2. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari Kualitas Kehidupan Kerja terhadap *Employee Engagement* pada guru SMK YAPEK Gombong
3. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *Job Demands* terhadap *Employee Engagement* pada guru SMK YAPEK Gombong
4. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *Job Characteristic*, Kualitas Kehidupan Kerja, dan *Job Demands* terhadap *Employee Engagement* pada guru SMK YAPEK Gombong

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoretis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *employee engagement* pada sektor pendidikan.

2. Penelitian ini dapat menjadi referensi atau rujukan bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*, terutama yang berkaitan dengan *job characteristic*, kualitas kehidupan kerja, dan *job demands*.
3. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam penguatan konsep dan teori terkait keterlibatan kerja, khususnya dalam konteks tenaga pendidik di lingkungan sekolah.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi pihak sekolah, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya guru guna meningkatkan *employee engagement*.
2. Bagi guru, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya keterlibatan kerja serta faktor-faktor yang memengaruhinya dalam mendukung kinerja yang optimal.
3. Bagi instansi atau pemangku kebijakan di bidang pendidikan, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam menyusun program yang mendukung peningkatan kualitas kehidupan kerja serta pengelolaan beban kerja guru secara lebih efektif.