

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam mencapai visi dan misinya sangat bergantung pada kualitas serta komitmen sumber daya manusia yang dimiliki, khususnya tenaga pendidik atau guru. Dalam era dinamika pendidikan yang terus berkembang, tuntutan terhadap profesionalisme guru tidak hanya terbatas pada penguasaan materi pembelajaran di kelas, tetapi juga mencakup tingkat keterikatan dan dedikasi yang tinggi terhadap organisasi sekolah. Konsep ini dikenal sebagai *employee engagement*, yaitu suatu kondisi mental dan emosional di mana seorang guru merasaterikat, memiliki komitmen tinggi, serta menunjukkan semangat dan antusiasme yang kuat terhadap pekerjaan maupun organisasinya.

Employee Engagement pada profesi guru memiliki peranan yang sangat strategis. Guru yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja optimal, memiliki loyalitas, serta bersedia memberikan usaha ekstra (*discretionary effort*) demi kemajuan peserta didik dan sekolah. Sebaliknya, tingkat *engagement* yang rendah dapat memicu berbagai dampak negatif, seperti penurunan motivasi mengajar, meningkatnya tingkat kelelahan emosional (*burnout*), hingga tingginya angka perputaran tenaga kerja (*turnover intention*). Oleh karena itu, penting bagi manajemen lembaga pendidikan untuk memahami dan mengelola faktor – faktor yang dapat memengaruhi serta meningkatkan *employee engagement* para guru.

Tinggi rendahnya *employee engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal organisasi. Di antara berbagai faktor tersebut, *organizational support* (dukungan organisasi), *work environment* (lingkungan kerja), dan *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) merupakan tiga elemen kunci yang secara teoritis maupun praktis memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja pegawai.

Tabel I - 1
Jumlah Sekolah Bilingual Boarding di Kabupaten Yogyakarta

Kecamatan	Jumlah Sekolah Boarding Bilingual
Sleman	6
Bantul	3
D.I Yogyakarta	2
Jumlah	11

Sumber : 10 Daftar Sekolah Internasional Terbaik di Jogja

Beberapa sekolah di Daerah Istimewa Yogyakarta menerapkan program *bilingual* (bahasa Indonesia dan Inggris) sebagai bagian dari upaya meningkatkan kemampuan bahasa peserta didik untuk menghadapi tantangan global. Contohnya, Yogyakarta *Independent School* menerapkan kurikulum internasional dengan bahasa pengantar berbahasa Inggris dan bahasa Indonesia, serta SD INTIS *School* secara eksplisit menjadi sekolah *Islamic and bilingual* yang fokus pada *dual language learning*. Selain itu, sekolah seperti Olifant *School*, Global Islamic *School* (GIS 3 Jogja), dan Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* termasuk institusi yang mengintegrasikan dua bahasa dalam kegiatan pembelajaran mereka.

Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta merupakan salah satu sekolah yang menerapkan sistem *bilingual* dan *boarding school*. Dalam sistem ini, guru tidak hanya bertugas sebagai pengajar di kelas, tetapi juga berperan sebagai pembimbing, pendamping, dan teladan bagi siswa dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan asrama. Guru terlibat dalam pembinaan karakter, pengawasan perilaku siswa, serta pendampingan kegiatan nonakademik yang berlangsung di luar jam pelajaran formal. Intensitas interaksi yang tinggi ini menuntut guru untuk memiliki kesiapan profesional dan komitmen yang kuat terhadap sekolah. Oleh karena itu, seorang guru perlu mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilannya sebagai bagian dari upaya memperkuat keterikatan kerja. Penguatan *employee engagement* guru menjadi faktor utama yang mendorong organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan. Tingginya tingkat keterikatan guru mencerminkan komitmen, dedikasi, serta keterlibatan aktif dalam menjalankan perannya, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Upaya penguatan *employee engagement* ini menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan organisasi pendidikan secara berkelanjutan.

Organizational Support merefleksikan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi pegawai serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika guru merasakan bahwa pihak sekolah memberikan dukungan yang memadai, baik dalam bentuk penyediaan sarana pengembangan karier, kesejahteraan yang layak, maupun perhatian terhadap kebutuhan emosional,

mereka akan merasa dihargai dan diakui. Perasaan ini menciptakan hubungan timbal balik (*reciprocity*) di mana guru akan merespons dukungan tersebut dengan meningkatkan komitmen dan keterikatan kerja mereka terhadap sekolah.

Selain dukungan organisasi, *work environment* atau lingkungan kerja juga memegang peranan krusial dalam membentuk keterikatan kerja guru. Lingkungan kerja mencakup dua dimensi utama, yaitu lingkungan fisik (fasilitas, sarana prasarana, kenyamanan ruang kerja) dan lingkungan non fisik atau sosial (suasana kerja, hubungan antarrekan sejawat, komunikasi, serta budaya organisasi). Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan menyenangkan akan menciptakan kenyamanan psikologis bagi guru, sehingga mereka dapat menjalankan tugas-tugas instruksional maupun non instruksional dengan penuh semangat dan tanpa beban yang berlebihan.

Kebutuhan akan lingkungan kerja yang kondusif menjadi jauh lebih krusial pada lembaga pendidikan yang menerapkan sistem sekolah berasrama, seperti Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta. Sebagai sekolah berbasis *bilingual boarding school*, lingkungan kerja para guru di institusi ini memiliki dinamika dan kompleksitas yang berbeda dibandingkan dengan sekolah konvensional pada umumnya. Guru tidak hanya mengemban tanggung jawab mengajar dalam proses belajar-mengajar (PBM) reguler pada jam operasional sekolah dari pagi hingga sore hari, tetapi juga dihadapkan pada jadwal pendampingan aktivitas siswa yang padat dan intensif.

Beban dan ritme jam kerja guru di Kesatuan *Bangsa Bilingual Boarding School* Yogyakarta mencakup tugas pendampingan program ekstra kurikuler, pembinaan olimpiade/akademik intensif, hingga pendampingan kegiatan siswa di asrama yang berlangsung hingga malam hari. Batas antara jam kerja formal dan waktu pribadi kerap menjadi sangat fleksibel karena tuntutan pengawasan serta pengasuhan peserta didik secara holistik selama 24 jam di lingkungan sekolah berasrama. Tuntutan jam kerja yang panjang dan tingkat interaksi yang tinggi dengan siswa setiap hari menimbulkan konsekuensi tingginya tingkat beban kerja fisik maupun psikologis yang dirasakan oleh para guru.

Dalam situasi lingkungan kerja dengan pola jam kerja yang padat tersebut, keberadaan lingkungan kerja yang mendukung (*supportive work environment*) menjadi benteng utama untuk menjaga kesejahteraan psikologis guru. Apabila fasilitas kerja kurang memadai, suasana hubungan kerja kurang harmonis, atau tingkat stres kerja tinggi akibat jam kerja yang panjang tidak dikelola dengan baik, maka tingkat keterikatan kerja (*employee engagement*) guru berpotensi mengalami penurunan drastis. Sebaliknya, lingkungan kerja yang saling mendukung dan apresiatif dapat menjadi faktor pemulih (*buffering factor*) yang menjaga motivasi dan dedikasi guru di tengah tingginya tuntutan profesi.

Faktor ketiga yang tidak kalah penting dalam memengaruhi keterikatan kerja adalah *transformational leadership*. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta memfasilitasi pengembangan potensi para bawahan melalui visi yang jelas,

perhatian secara individual (*individualized consideration*), serta dorongan intelektual (*intellectual stimulation*). Di lingkungan sekolah berasrama yang penuh tantangan, sosok pimpinan yang transformasional sangat dibutuhkan untuk memberikan arah, semangat, dan dukungan moral bagi para guru. Kepala sekolah yang mampu mendengarkan aspirasi guru serta memberikan keteladanan akan mampu mendorong tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi.

Pentingnya ketiga variabel tersebut terhadap peningkatan *employee engagement* juga diperkuat oleh temuan-temuan dari berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian terdahulu oleh Kurniawan dan Rahayu (2021) sejalan dengan variabel *organizational support* (X1) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee engagement*, di mana persepsi terhadap dukungan organisasi yang tinggi berbanding lurus dengan komitmen kerja pegawai. Variabel *Work Environment* (X2) sejalan dengan hasil studi oleh Pratama (2022) yang mengonfirmasi bahwa *work environment* yang kondusif, baik secara fisik maupun sosial, memberikan kontribusi positif yang signifikan dalam mendorong keterikatan kerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian oleh Sari dan Hidayat (2020) hal ini sejalan dengan variabel *transformational leadership* (X3) yang membuktikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan berkorelasi positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement* bawahan. Meskipun penelitian-penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan positif antara *organizational*

support, *work environment*, dan *transformational leadership* terhadap *employee engagement*, sebagian besar studi tersebut dilakukan pada latar belakang perusahaan swasta, industri manufaktur, atau sekolah umum reguler. Masih sangat terbatas penelitian yang mengeksplorasi integrasi ketiga variabel tersebut secara bersamaan pada objek sekolah berasrama internasional (bilingual boarding school), yang memiliki karakteristik lingkungan kerja dan beban jam kerja khusus.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lingkungan Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta, ditemukan indikasi fenomena terkait fluktuasi tingkat keterikatan kerja guru. Tinggi porsi jam kerja yang dialokasikan untuk mendampingi siswa di luar jam kelas terkadang memicu rasa lelah dan kejenuhan kerja. Di sisi lain, sejauh mana pimpinan sekolah memberikan ruang dorongan motivasi serta dukungan fasilitas organisasi menjadi penentu penting apakah para guru tetap merasa terikat dan berdedikasi penuh terhadap tugas-tugasnya. Adanya ketertarikan akademis untuk menguji kembali konsistensi teori serta fenomena lapangan pada konteks *bilingual boarding school* ini menjadi urgensi utama dilakukannya penelitian ini. Pemahaman yang komprehensif mengenai kontribusi dukungan organisasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan transformasional diharapkan dapat memberikan masukan praktis bagi pengelola Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta dalam merumuskan strategi peningkatan *employee engagement* guru secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Employee engagement penting bagi keberhasilan organisasi karena mencerminkan keterikatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Tingkat engagement karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain *organizational support*, *work environment*, dan *transformational leadership*. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi, bekerja di lingkungan yang nyaman, serta dipimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik cenderung memiliki *engagement* yang lebih tinggi (Meidytania & Frianto, 2024; Husna & Budiono, 2022; Purwoasih & Nugrohoseno, 2024). Oleh karena itu, penting untuk meneliti pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap *employee engagement* di Kesatuan Bangsa School Yogyakarta. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah yang akan dikaji terhadap penelitian ini adalah:

- 1) Apakah *organizational support* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada guru di Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta?
- 2) Apakah *work environment* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada guru di Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta?
- 3) Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada guru di Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta?

- 4) Apakah *organizational support*, *work environment*, dan *transformational leadership* berpengaruh bersama-sama terhadap *employee engagement* pada guru di Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta?

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang ditetapkan dalam penelitian ini, penulis memberikan batasan pada setiap variabel agar dalam pengkajian dilakukan lebih fokus dalam memecahkan permasalahan yang ada. Adapun batasan – batasan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Penelitian ini hanya memfokuskan pada guru yang bekerja di Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta.
- 2) Variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini dibatasi pada dukungan organisasi (*organizational support*), yang meliputi perhatian organisasi terhadap kesejahteraan guru, dukungan pimpinan, keadilan kebijakan, serta ketersediaan fasilitas kerja.
- 3) Variabel dependen dalam penelitian ini dibatasi pada *employee engagement* guru, yang diukur melalui dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.
- 4) Membatasi variabel penelitian pada :
 - a) *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), *employee engagement* adalah kondisi mental positif dan memuaskan terhadap pekerjaan yang mencakup tiga indikator utama :

- 1) *Vigor* (Semangat Kerja)

2) *Dedication* (Dedikasi)

3) *Absorption* (Keterlibatan Penuh)

b) *Organizational Support*

Menurut Eisenberger et al. (1986; 2002), *perceived organizational support* (POS) adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi serta peduli pada kesejahteraan mereka. Indikator utamanya meliputi

- 1) Perhatian terhadap kontribusi guru
- 2) Perhatian terhadap kesejahteraan guru
- 3) Keadilan dalam perlakuan sekolah
- 4) Dukungan pimpinan (*Supervisor Support*)
- 5) Fasilitas dan kondisi kerja

c) *Work Environment*

Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja (*work environment*) adalah seluruh alat, bahan, metode, pengaturan, dan kondisi sekitar tempat seseorang bekerja. Indikator utamanya dibagi menjadi dua:

- 1) Lingkungan Kerja Fisik :
 - a) Penerangan
 - b) Sirkulasi udara dan suhu ruangan
 - c) Kebersihan dan kerapian ruang kerja
 - d) Ketersediaan sarana dan prasarana kerja

2) Lingkungan Kerja Non Fisik :

- a) Hubungan antar rekan kerja
- b) Hubungan antara guru dan pimpinan
- c) Iklim kerja dan suasana psikologis
- d) Kerja sama tim

d) *Transformational Leadership*

Menurut Bass (1985), *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan melalui visi jelas serta hubungan emosional yang kuat untuk mencapai kinerja optimal. Indikator utamanya mencakup:

- 1) *Idealized influence* (keteladanan pemimpin)
- 2) *Inspirational motivation* (pemberian motivasi dan visi)
- 3) *Individualized consideration* (perhatian terhadap individu)
- 4) *Intellectual stimulation* (dorongan untuk berpikir kreatif)

1.4 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah, penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *organizational support* terhadap *employee engagement* pada guru di Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta.

- 2) Untuk mengetahui pengaruh *work environment* terhadap *employee engagement* pada guru di Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* pada guru di Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh *organizational support*, *work environment*, dan *transformational leadership* terhadap *employee engagement* pada guru di Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat Teoritis Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *employee engagement* di sektor pendidikan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian empiris mengenai faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi keterlibatan kerja guru di lingkungan sekolah *boarding bilingual*.

1.5.2 Manfaat Praktis

- a) Bagi Kesatuan Bangsa *Bilingual Boarding School* Yogyakarta, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam

merumuskan kebijakan dan strategi manajemen yang berkaitan dengan dukungan organisasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan guna meningkatkan *employee engagement guru*.

- b) Bagi guru, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya dukungan organisasi, lingkungan kerja yang sehat, dan kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan kenyamanan dalam menjalankan profesi.

