

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam setiap organisasi karena keberadaan sumber daya manusia menjadi faktor penentu dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga dibutuhkan sumber daya manusia harus berkualitas. Dalam penjelasan atas UU RI No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa “kualitas manusia yang dibutuhkan oleh bangsa Indonesia pada masa yang akan datang adalah yang mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan bangsa lain di dunia. Kualitas manusia Indonesia tersebut dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan bermutu”. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu tenaga profesional dalam dunia pendidikan.

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa “pendidik merupakan tenaga profesional”. Sementara dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2017 Pasal 1 menyebutkan bahwa “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.” Tak heran jika guru mempunyai kedudukan, peran, dan fungsi yang sangat strategis dalam pendidikan karena guru dan pendidik memainkan peran penting dalam mendukung dan memotivasi peserta didik (Putri & Imaniyati, 2017, hlm. 93-94).

Dalam menjalankan fungsi dan perannya, guru harus memiliki kualitas yang tinggi, baik secara personal maupun profesional. Selain itu, guru yang profesional juga menduduki posisi sentral dan strategis untuk mencapai tujuan pendidikan nasional (Permatasari & Sobandi, 2019, hlm. 184). Sahertian (2008, hlm. 1) mengemukakan bahwa “dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus”.

Pada setiap organisasi, tak terkecuali organisasi pendidikan terutama sekolah, dibutuhkan pekerja yang menampilkan kinerja secara optimal. Performa kerja yang optimal bisa didapatkan dari pekerja yang terlibat penuh dalam pekerjaannya. Tidak terpaksa menjalankan apa yang menjadi tuntutan pekerjaannya dan cenderung memberikan lebih dari apa yang menjadi tuntutan pekerjaannya, hal ini merupakan suatu indikasi bahwa individu tersebut terikat (*engaged*) dengan pekerjaannya (Puspita, 2012, hlm. 2).

Keterikatan kerja (*employee engagement*) merupakan suatu bahasan yang menarik untuk dibahas dan dipelajari. *Engagement* berhubungan dengan gagasan lain dalam perilaku organisasi, dimana gagasan ini berbicara mengenai hubungan karyawan dengan perusahaan, sehingga *employee engagement* lebih sering diteliti pada perusahaan. Sebagai salah satu gagasan dalam perilaku organisasi, *employee engagement* berbeda dengan gagasan lain seperti komitmen organisasi maupun keterlibatan kerja (*job involvement*).

Bersarnya energi yang dikeluarkan untuk mengerahkan seluruh kemampuan dalam mengerjakan tugas, memiliki konsentrasi tinggi saat bekerja, dan memiliki perasaan antusiasme terhadap pekerjaan merupakan perwujudan dari *employee engagement*. Schaufeli & Bakker (2004, hlm. 4) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu keadaan mental yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan kekuatan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan pengabdian (*absorption*). Adanya ketiga aspek yang saling berkaitan tersebut menentukan derajat tinggi atau rendahnya *employee engagement* yang dimiliki oleh pekerja.

Employee engagement merupakan hubungan antara pegawai dan organisasi yang menjadi topik besar untuk didiskusikan (Shmailan, 2016, hlm. 1). Menurut Robbins & Judge (2015, hlm. 19) “*employee engagement* merupakan salah satu sikap kerja yang sering memberikan konsekuensi perilaku yang secara langsung berhubungan dengan efektivitas organisasi sehingga penting untuk diteliti”.

Pada tahun 2005, survey yang dilaksanakan di Thailand menyatakan bahwa dari seluruh populasi pekerja di Thailand, hanya 12% yang *engaged* akan pekerjaannya, 82% berada pada posisi *actively disengaged*, dan 6% sisanya

disengaged. Serupa dengan penelitian Gallup yang menemukan bahwa level *engagement* di Australia, China, Jepang, Selandia Baru, dan Singapura secara berturut-turut yaitu 18%, 12%, 9%, 17%, 9% (Gallup, 2004, dalam Kular, dkk., 2008, hlm. 7-8). Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat pekerja yang *engaged* di berbagai negara masih tergolong sangat rendah.

Banyak peneliti yang menarik perhatian pada *employee engagement* pada pekerja di perusahaan, namun sedikit yang berfokus untuk meneliti *employee engagement* pada guru di sekolah. Padahal, sekolah membutuhkan pekerja, terutama guru, yang berbakat dan bertalenta untuk tetap bertahan, memberikan kinerja lebih, dan memiliki ikatan yang kuat akan sekolah tempatnya mengajar.

Guru diharapkan memiliki *engagement* (suatu keterikatan, keterlibatan, keinginan untuk berkontribusi, dan komitmen) yang mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya sebagai seorang pendidik dan juga sekolah tempatnya bekerja, karena *engagement* pada guru merupakan salah satu faktor penting bagi kesuksesan sekolah. Oleh karena itu, guru harus terus berupaya untuk mengembangkan diri sendiri agar dalam menjalankan peran dan tugasnya dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia bagi kepentingan pembangunan bangsa (Dasuki, 2010, hlm. 3).

SMK Negeri 3 Bandung sebagai salah satu sekolah menengah kejuruan di Kota Bandung yang terakreditasi “A”, memiliki visi menjadi SMK unggul yang mengedepankan pelayanan prima pendidikan guna membentuk insan yang berakhlak mulia, berbudi pekerti luhur, cerdas, terampil, kompetitif, berjiwa wirausaha, dan berwawasan lingkungan hidup. Demi mewujudkan visi tersebut, SMK Negeri 3 Bandung membutuhkan pekerja, terutama guru yang *engaged* saat mengajar dan melaksanakan tugas tambahan lainnya.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua guru merasa *engaged* atau terikat akan pekerjaannya. Begitu pun guru-guru di SMK Negeri 3 Bandung. Salah satu ciri bahwa individu tersebut *engaged* atau tidak *engaged* akan pekerjaannya dapat dilihat dari tingkat kepuasan kerja individu tersebut.

Shmailan (2016, hlm. 6) menyatakan bahwa perkembangan *engagement* dapat dibantu dengan memiliki pegawai yang puas dimana pegawai itu

menunjukkan kinerja lebih baik dan berada di pekerjaan yang tepat. Hal ini serupa dengan pernyataan Robbins & Judge (2017, hlm. 117) bahwa “*employee engagement is an individual’s involvement with, **satisfaction with**, and enthusiasm for the work he or she does*” (artinya keterikatan kerja didefinisikan sebagai keterlibatan individu, **kepuasan individu**, dan antusiasme akan pekerjaan yang dia lakukan). Lebih lanjut Robbins & Judge (2013, hlm.122) mengemukakan “*Engagement berasal dari kepuasan kerja dan keterlibatan kerja...*”. Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, dapat dilihat bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu bagian dari *employee engagement*.

Berikut adalah data kepuasan kerja guru di SMK Negeri 3 Bandung selama 4 tahun terakhir berdasarkan hasil survey kepuasan pelanggan yang dilaksanakan oleh Wakil Manajemen Mutu (WMM) SMK Negeri Bandung:

Tabel 1. 1
Kepuasan Kerja Guru Tetap di SMK Negeri 3 Bandung
Tahun Ajaran 2014/2015 – 2017/2018

No	Aspek	2014/2015 (%)		2015/2016 (%)		2016/2017 (%)		2017/2018 (%)	
		Puas	Tidak Puas	Puas	Tidak Puas	Puas	Tidak Puas	Puas	Tidak Puas
1	Pengembangan Karir	43.02	56.98	74.75	25.25	73.35	26.65	68.08	31.92
2	Pengembangan Kompetensi	26.09	73.91	67.32	32.68	75.97	24.03	73.10	26.90
3	Lingkungan Kerja	37.26	62.74	82.57	17.43	79.39	20.61	67.98	32.02
Rata-rata		35.46	64.54	74.88	25.12	76.24	23.76	69.72	30.28

Sumber: Wakil Manajemen Mutu SMKN 3 Bandung

Kepuasan kerja guru merupakan kesimpulan berdasarkan perbandingan apa yang diterima secara langsung dari hasil pekerjaannya seperti lingkungan kerja, dengan apa yang diharapkan oleh guru seperti pengembangan karir dan pengembangan kompetensi. Dapat dilihat dari data, bahwa kepuasan kerja guru mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Pada tahun 2014/2015 kepuasan kerja

guru merupakan yang terendah dalam 4 tahun terakhir. Namun, pada dua tahun selanjutnya mengalami peningkatan yang signifikan hingga mencapai angka di atas 76%. Pada tahun 2017/2018 kepuasan kerja mengalami penurunan menjadi 69.72%. Rata-rata kepuasan kerja guru di SMK Negeri 3 Bandung dalam 4 tahun terakhir ialah 64.07%, sementara rata-rata ketidakpuasan kerja guru tetap ialah 35.93%. Secara keseluruhan dari ketiga aspek penilaian kepuasan kerja guru, diperoleh hasil kepuasan guru tetap selama 4 tahun terakhir belum maksimal.

Berdasarkan uraian di atas, guru SMK Negeri 3 Bandung belum sepenuhnya merasa puas akan pekerjaannya dan hal ini berpengaruh terhadap tingkat *engagement* guru tersebut. Hasil penelitian dari Sentano, Arijanto, & Yuniati (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja dimana semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi tingkat *employee engagement*.

Selain kepuasan kerja, salah satu hal yang diduga berkaitan dengan *employee engagement* ialah masa kerja seorang individu. Dalam penelitian yang dilakukan Indraswari & Adiputra (2015, hlm. 48), dikemukakan bahwa guru dengan masa kerja lebih dari 20 tahun lebih *engaged* dengan pekerjaannya jika dibandingkan dengan guru yang memiliki masa kerja 1-4 tahun dan 5-19 tahun.

Berikut merupakan masa kerja guru tetap di SMK Negeri 3 Bandung:

Tabel 1. 2
Masa Kerja Guru Tetap SMK Negeri 3 Bandung

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
0-10 tahun	21	27.63%
11-20 tahun	13	17.11%
21-30 tahun	25	32.89%
>30 tahun	17	22.37%
Jumlah	76	100%

Sumber: Data diolah Tata Usaha SMK Negeri 3 Bandung Tahun 2019

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa perbedaan jumlah guru pada sebaran kelompok masa kerja tidak terlalu signifikan. Jumlah guru pada kelompok masa

kerja 21-30 tahun merupakan jumlah terbanyak dibandingkan kelompok masa kerja lainnya, sedangkan jumlah guru pada kelompok masa kerja 11-20 tahun merupakan jumlah guru paling sedikit. Jumlah guru pada kelompok masa kerja >30 tahun sebanyak 17 orang. Hal ini mengindikasikan bahwa banyak guru yang telah lama mengajar dan memiliki banyak pengalaman mengajar, namun akan segera memasuki masa pensiunnya oleh karena itu tingkat *engagement* guru harus diperhatikan.

Selain data di atas, peneliti juga melakukan wawancara guru tetap di SMK Negeri 3 Bandung pada tanggal 13 Februari 2019. Pertanyaan disusun berdasarkan pendapat dari Robbins & Judge (2015, hlm. 48) terkait *employee engagement* yaitu “kita dapat menanyakan para pekerja apakah mereka memiliki akses pada sumber daya dan peluang untuk mempelajari keahlian-keahlian baru, apakah mereka merasa pekerjaannya penting dan berarti, serta apakah interaksi mereka dengan rekan kerja dan atasannya memberikan hasil”.

Peneliti mewawancarai lima (5) guru tetap yang memiliki masa kerja berbeda, mulai dari 10 tahun hingga 33 tahun menjadi guru. Dua orang guru memiliki masa kerja di atas 30 tahun atau dengan kata lain termasuk guru kategori senior, 1 orang guru memiliki masa kerja 15-20 tahun, sedangkan 2 orang guru sisanya baru menjadi guru selama 10 tahun.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diperoleh bahwa guru dengan masa kerja di atas 30 tahun menunjukkan tingkat *engagement* yang cukup tinggi baik terhadap pekerjaan maupun organisasi tempatnya bekerja. Hal ini dikarenakan guru memiliki interaksi yang cukup baik dengan rekan kerjanya dan hal tersebut memberikan dampak positif akan pekerjaannya. Selain itu guru merasa selama mereka menjadi guru, berbagai akses pada sumber daya & peluang seperti mengikuti pendidikan dan pelatihan dan fasilitas yang didapat sudah cukup dan mumpuni. Berdasarkan pengalaman dan lama masa kerjanya, guru-guru ini dikatakan cukup *engage* dengan pekerjaannya karena mereka merasa pekerjaan mereka penting dan berarti. Lain halnya dengan guru yang memiliki masa kerja 10-20 tahun. Mereka merasa belum sepenuhnya memiliki akses pada sumber daya & peluang untuk mempelajari hal-hal baru selama guru, seperti mengikuti berbagai

macam pendidikan dan pelatihan. Karena dikatakan memiliki masa kerja yang belum terlalu lama, guru merasa kadang memiliki kesulitan dengan rekan kerja yang lain. Dikarenakan baru beberapa tahun mengajar, guru belum benar-benar merasa *engage* atau terikat akan pekerjaannya sebagai guru. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa tingkat *engagement* guru tetap di SMK Negeri 3 Bandung masih belum optimal. Berdasarkan data dan pemaparan tersebut, peneliti menggunakan masa kerja guru sebagai variabel kontrol dalam penelitian ini.

Berdasarkan analisis penelitian terdahulu yang peneliti lakukan, penelitian mengenai *employee engagement* di Indonesia nampaknya masih jarang dilakukan, terutama penelitian yang dilakukan pada guru. Selain itu, penelitian lebih banyak dilakukan di tingkat universitas dan pada yayasan pendidikan. Penelitian tersebut diantaranya: Shokunbi (2016) melakukan penelitian untuk mencari faktor dari *employee engagement* dari sejumlah pegawai negeri sipil. Terdapat 28 guru dari 8 sekolah menengah atas negeri di wilayah Lagos, Nigeria. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat 6 anteseden pokok dari *employee engagement* yaitu *passion* akan pekerjaan, ketersediaan material untuk pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dan dukungan antar pegawai, pelatihan, serta bayaran dan remunerasi.

Selain itu, Hakeem & Gulzar (2015) juga melakukan penelitian untuk menilai tingkat *employee engagement* dengan sampel di universitas dengan faktor seperti gender dan lama bekerja. Hasil penelitian menunjukkan tingkat *engagement* yang tinggi dari sampel yang diukur. Dosen perempuan memiliki tingkat *engagement* yang sama dengan dosen pria. Selain itu, terdapat sedikit perbedaan tingkat *engagement* dari dosen yang sudah berpengalaman, dimana dosen yang lebih berpengalaman memiliki tingkat *engagement* yang lebih tinggi dibandingkan dengan juniornya.

Hasil penelusuran peneliti terhadap peneliti terdahulu mengenai *employee engagement* pada guru ternyata masih sedikit dilakukan di Indonesia, khususnya pada tingkat sekolah menengah kejuruan. Berdasarkan fenomena, data empiris, dan penelitian terdahulu di atas, maka peneliti merasa perlu melakukan penelitian agar memahami permasalahan mengenai *engagement* pada guru tetap di SMK Negeri 3

Bandung. Faktor *employee engagement* merupakan aspek penting yang harus dimiliki seorang guru terhadap pekerjaannya.

Sehubungan dengan keterbatasan waktu dan kemampuan, peneliti memfokuskan penelitian *employee engagement* ini berdasarkan masa kerja guru sesuai dengan hal yang peneliti paparkan sebelumnya. Maka dari itu, peneliti tertarik mengambil judul **“Keterikatan Pekerja (*Employee Engagement*) Guru Tetap di SMK Negeri 3 Bandung Berdasarkan Masa Kerja Guru”**. Sehingga, kedepannya *employee engagement* pada guru tetap di SMKN 3 Bandung dapat meningkat. Pendekatan teori yang digunakan yaitu teori Schaufeli & Bakker (2004) mengenai keterikatan kerja (*employee engagement*) dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Permasalahan yang muncul pada guru tetap SMK Negeri 3 Bandung ialah tingkat *engagement* guru yang belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat kepuasan kerja guru yang masih rendah. Guru belum mencerminkan semangat kerja, dedikasi dan penghayatan secara optimal pada pekerjaannya. Oleh karena itu, perlu adanya pendekatan tertentu untuk meningkatkan *employee engagement* guru di sekolah.

Pada penelitian ini, peneliti hanya berfokus pada *employee engagement* guru yang dilihat dari tiga aspek yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang ditemukan oleh W. Schaufeli & Bakker (2004). Semangat (*vigor*) ditandai dengan adanya tingkat energi yang tinggi, kemauan untuk mengerahkan upaya, dan menjadikan kesulitan menjadi suatu tantangan dalam pekerjaan. Dedikasi (*dedication*) ditandai dengan adanya pelibatan diri yang kuat, merasa pekerjaan berarti, adanya sikap dan rasa bangga akan pekerjaan. Sementara itu, penghayatan (*absorption*) ditandai dengan konsentrasi yang tinggi dan keasyikan saat bekerja, merasa tidak ingin berhenti bekerja, dan merasa waktu berlalu cepat saat bekerja. Ketiga aspek tersebut harus dimiliki oleh guru agar setiap pekerjaan, terutama saat mengajar, dilakukan secara maksimal agar berdampak pada kualitas pengajaran terhadap siswa.

Banyak faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada guru. Berdasarkan data empiris yang telah peneliti paparkan pada latar belakang, faktor determinan yang mempengaruhi *employee engagement* pada penelitian ini yaitu masa kerja guru, yang kemudian peneliti gunakan sebagai variabel kontrol.

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini dirumuskan dalam *problem statement* atau pernyataan masalah berikut: “Belum optimalnya *employee engagement* guru tetap di SMK Negeri 3 Bandung yang dipengaruhi oleh salah satu faktor yaitu masa kerja guru”.

Berdasarkan pernyataan masalah di atas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat *employee engagement* guru tetap SMK Negeri 3 Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat *employee engagement* guru tetap SMK Negeri 3 Bandung berdasarkan masa kerja guru?
3. Adakah perbedaan tingkat *employee engagement* berdasarkan masa kerja pada guru tetap SMK Negeri 3 Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat disusun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui tingkat *employee engagement* guru tetap SMK Negeri 3 Bandung.
2. Untuk mengetahui tingkat *employee engagement* guru tetap SMK Negeri 3 Bandung berdasarkan masa kerja guru.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan tingkat *employee engagement* berdasarkan masa kerja pada guru tetap SMK Negeri 3 Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang baik bagi lembaga pendidikan yang terkait dengan hasil penelitian ini. Adapun kegunaan penelitian sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan menambah literatur mengenai *employee engagement* pada guru dengan variabel kontrol masa kerja guru secara lebih dalam di masa mendatang.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan terhadap peningkatan *employee engagement* guru di sekolah, melalui moderator variabel masa kerja, untuk meningkatkan kualitas kinerja guru. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan bahan bagi pembaca dan pihak lain yang membutuhkan informasi dan data yang relevan dari hasil penelitian.