

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya orang-orang yang berada di dalam organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi akan bekerja secara optimal apabila sebuah organisasi mendukung dan menjamin keberlangsungan perkembangan karier dan masa depan para anggota organisasi. Sebagai wujud kebanggaan menjadi anggota organisasi adalah pekerja tidak hanya sekadar bekerja, tetapi adanya keberpihakan pada organisasi serta terus memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Kebanggaan sebagai anggota organisasi akan meningkatkan produktivitas dan kualitas karyawan yang akan berdampak pada kualitas layanan organisasi terhadap pelanggan. Oleh karena itu, sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan aset yang sangat penting dan berharga dalam pengembangan organisasi itu sendiri.

Kemajuan dan perkembangan sebuah organisasi sangat tergantung kepada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Banyak organisasi yang memiliki berbagai sumber daya yang berlimpah, seperti sumber daya teknologi yang tinggi, sumber daya keuangan, sumber daya infrastruktur, serta sumber daya lainnya. Namun, apabila sumber daya tersebut tidak dikelola oleh sumber daya manusia yang berkualitas, sumber daya tersebut tidak dapat dioptimalkan untuk kemajuan organisasi. Hal ini akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Saat ini bangsa Indonesia sedang berada dalam era Revolusi Industri 4.0 (RI 4.0). Era ini ditandai dengan munculnya penggunaan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) di berbagai sektor, mulai sektor keuangan, transportasi, bisnis, dan sektor-sektor lainnya. Dampak era RI 4.0 ini adalah bergesernya peran yang dulu banyak dikerjakan oleh manusia, tetapi sekarang bisa dikerjakan oleh mesin. Meskipun, terjadi pergeseran terhadap dari manusia ke mesin, manusia tetaplah yang utama dan tidak bisa seluruhnya digantikan oleh mesin. Oleh karena itu, penyiapan SDM yang andal dan mempunyai daya saing yang tinggi merupakan sebuah keniscayaan yang harus disiapkan oleh bangsa ini sebagai modal utama dalam pembangunan di berbagai bidang.

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melalui pendidikan, baik formal, informal, maupun nonformal. Salah satu fungsi pendidikan adalah membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Secara lengkap fungsi pendidikan ini dinyatakan dalam Undang- Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 ,Tahun 2003, pasal 3, yakni “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”

Untuk mewujudkan fungsi pendidikan tersebut, peran sekolah, sebagai salah satu elemen yang menyiapkan sumber daya manusia, sangatlah penting. Sekolah

merupakan suatu lembaga yang berfungsi untuk melaksanakan kegiatan belajar-mengajar bagi para peserta didik dan guru. Sekolah menjadi salah satu tempat untuk mendidik anak-anak dengan maksud untuk memberikan ilmu supaya mereka mampu menjadi manusia yang berguna bagi bangsa dan negara. Peran penting lainnya adalah sekolah mempersiapkan anak didik untuk menjadi anggota masyarakat yang berguna bagi agama, bangsa dan negara.

Melalui sekolah peserta didik diberikan keterampilan dasar, pengetahuan umum, dan dipersiapkan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi serta memperoleh pekerjaan. Semua peran yang melekat pada sekolah hanya dapat diimplementasikan dengan baik apabila didukung oleh salah satu pilar penting sekolah, yaitu guru yang profesional. Melalui guru profesional inilah tujuan pendidikan nasional akan bisa diwujudkan.

Dalam Undang-undang guru dan Dosen No. 4 tahun 2015 tentang kedudukan dan Fungsi Guru, pasal 6 disebutkan bahawa kedudukan guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Lebih lanjut dalam pasal 7 bagian 1 dijelaskan bahawa profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip (a) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme; (b) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia.

Berdasarkan uraian seperti yang terdapat dalam pasal 6 bahwa guru sebagai bagian dari anggota organisasi sekolah dan tenaga profesional memiliki fungsi melaksanakan sistem pendidikan nasional guna mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam melaksanakan tugasnya itu seperti yang dijelaskan dalam pasal 7, guru merupakan panggilan jiwa dan harus memiliki komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa peran guru dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional merupakan tugas pokok yang melekat dan tidak bisa dipisahkan.

Dalam rangka melaksanakan tugas pokoknya itu, yakni mewujudkan tujuan pendidikan nasional, guru yang berada dalam satuan pendidikan tertentu harus bisa bekerja sama, baik dengan sesama guru maupun dengan pimpinan (kepala satuan pendidikan/kepala sekolah). Dalam melaksanakan pekerjaannya, guru harus sejalan dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer di dalam satuan pendidikan, harus bisa mengarahkan para guru dalam mencapai visi dan misi yang ditetapkan bersama. Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru, Pasal 54, bahwa Beban kerja kepala satuan pendidikan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.

Sebagai manajer dalam satuan pendidikan, kepala sekolah tidak bisa melaksanakan tugas pokoknya apabila tidak melibatkan guru sebagai pilar utama sumber daya di sekolah. Guru dan kepala sekolah tidak bisa berjalan sendiri-sendiri

dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah harus bisa menjamin bahwa guru yang berada di lingkungan sekolahnya harus memiliki rasa bangga sebagai warga sekolah. Salah satu bentuk kebanggaan terhadap sekolah adalah terwujudnya bentuk kesetiaan serta menunjukkan keterlibatan atau keterikatannya (*engaged*) terhadap sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus bisa membangun *team work* yang kuat sehingga para guru memiliki harapan yang tinggi terhadap sekolah karena jaminan masa depannya, baik dari aspek penghasilan maupun pengembangan karier.

Kebanggaan guru kepada sekolah tempatnya bekerja, tidak saja diwujudkan dalam bentuk bekerja, tetapi diikuti dengan keberpihakan terhadap sekolah serta berinisiatif untuk meningkatkan kariernya di sekolah tersebut. Guru tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan dan cita-cita sekolah. Secara psikologis, keterlibatan guru terhadap sekolah adalah sebagai salah satu wujud dari *engagement*. Guru akan meningkatkan peran sertanya dalam menghadapi masalah-masalah yang terjadi di sekolah melalui pemberian saran-saran inovatif dan upaya-upaya produktif yang belum biasa dilakukan oleh sekolah. Budaya keterbukaan dan partisipatif adakalanya sering digunakan untuk meningkatkan semangat dan kepuasan guru dalam bekerja.

Setiap guru yang bekerja di suatu sekolah perlu merasa bahawa apa yang dikerjakannya adalah penting. Tidak peduli apa pun jabatan dan posisinya di sekolah itu. Guru ingin merasa bahawa apa yang mereka kerjakan berdampak pada aspek-aspek lain terkait dengan kemajuan sekolah. Bila sekolah memiliki kejelasan tentang peningkatan karier, para guru akan memiliki gambaran yang lebih jelas

mengenai rencana karier mereka ke depan. Kapan guru dapat memiliki peluang untuk naik jabatan, menjadi wakil kepala sekolah, atau lainnya. Berapa tahun lagi guru dapat menempati posisi tertentu. Keahlian apa saja yang harus ditingkatkan untuk mencapai posisi tersebut serta. pencapaian apa saja yang harus diraih untuk jabatan tersebut. Kejelasan mengenai itu semua merupakan hal yang sangat penting bagi guru. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan jenjang karier seseorang dalam suatu sekolah erat kaitannya dengan *engagement* guru sebagai pilar penting untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Bila *engaged* yang dimiliki guru ini rendah, guru tidak lagi merasa bangga terhadap sekolahnya. Jangankan untuk mempromosikan sekolah, untuk melaksanakan tugas-tugas pokok saja tidak bisa dilakukan secara maksimal. Guru yang tingkat *engaged* rendah ini juga sulit untuk dimotivasi. Bahkan ada kecenderungan untuk *resign* dan mencari pekerjaan di tempat lain yang lebih baik.

Berdasarkan data BPS Kota Bogor, data jumlah guru PNS dan Swata pada tahun 2018/2019 sebanyak 2. 242 dan pada tahun 2019/2020 sebanyak 2.146. Pada tahun 2018/2019, khusus jumlah guru SMP yang resign sebanyak 143 dan pada tahun 2019/2020 guru SMP yang resign sebanyak 155. Guru yang resign ini pada umumnya terjadi di sekolah swasta. Penyebab resign ini antara lain para guru beralih ke pekerjaan lain dan pindah ke institusi lain.

Dampak yang ditimbulkan oleh rendahnya *engaged* guru terhadap sekolah adalah guru tidak lagi menggunakan cara-cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan. Guru tidak lagi bersungguh-sungguh dalam bekerja karena apa yang dikerjakannya selama ini dirasakan tidak bermakna. Bila kondisi para guru di

sekolah seperti ini, tugas pokok guru sebagai pengajar dan pembimbing siswa tidak lagi bisa dilaksanakan sesuai harapan. Hal ini akan berdampak pada suasana kegiatan belajar-mengajar di kelas. Guru sebatas mengajar dan hanya melaksanakan kewajiban saja. Tidak ada kesungguhan untuk memikirkan bagaimana keadaan siswa ke depan. Guru tidak lagi memikirkan bagaimana proses pembelajaran dan penilaian yang efektif; apakah tujuan pembelajaran sudah tercapai atau belum serta bagaimana *feedback* terhadap hasil pembelajaran.

Bila hal ini terjadi dalam suatu sekolah, bisa dipastikan bahwa proses pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Akibat pembelajaran yang tidak efektif akan berimplikasi pada tidak tercapainya tujuan-tujuan pembelajar yang telah ditetapkan sehingga kompetensi inti dan standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam kurikulum tidak akan tercapai. Akibatnya, kompetensi siswa akan rendah. Karena kompetensi yang rendah inilah, para lulusan suatu sekolah tidak akan bisa bersaing, baik dalam menempuh ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, maupun untuk mendapatkan pekerjaan. Bila para lulusan tidak bisa bersaing, akan berdampak pada rendahnya daya saing sumber daya manusia Indonesia.

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa perlu ada upaya untuk meningkatkan *engagement* guru dengan mengkaji variabel-variabel lain yang berhubungan. Variabel-variabel tersebut diduga secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi *engagement*, khususnya guru SMP swasta

Merujuk pada hasil-hasil penelitian sebelumnya terkait *engagement*, berikut ini disajikan beberapa penelitian yang pernah dilakukan dan dijadikan sebagai *state of the art* dalam penelitian ini.

Judul Penelitian/Jurnal Intenasional	Unit Analisis/Indikator variabel	Metodologi Penelitian
<p>Penelitian yang dilakukan oleh Dana Yagil and Ravit Oren (2021) yang berjudul <i>Servant Leadership, Engagement, and Employee Outcomes: The Moderating Roles of Proactivity and Job Autonomy</i> (University of Haifa, Israel)</p>	<p>Manajer dan Karyawan Bank (Bank pemerintah dan swasta): Populasi: 242 Sampel: 165 <i>Servant leadership</i>: difokuskan pada indikator <i>organizational stewardship dan service</i> berkontribusi besar terhadap peningkatan <i>engagement</i>.</p>	<p>Penelitian Deskriptif</p>
<p>Penelitian yang dilakukan oleh Budi Rahayu dan Sasi Utami (2020) yang berjudul <i>The Role of Organizational Citizenship Behavior In Mediating The Effect of Employee Satisfaction, Organizational Commitment And Employee Engagement on Employee Performance</i> (Study in Baitul Maal Wa Tamwil East Java)</p>	<p>Karyawan Baitul Maal Wa Tanwil Populasi: 446 Sampel: 134 <i>Engagement</i>: Menekankan keterlibatan karyawan secara emosional dan kognitif</p>	<p>Explanatory research</p>
<p>Penelitian yang dilakukan oleh Mehrnoosh Jafai et al (2016) yang berjudul <i>The relationship between servant leadership style and work engagement with managers' efficiency in Zahedan</i></p>	<p>Manajer dan supervisor rumah sakit (pegawai pemerintah) Populasi: 250 Sampel: 140</p>	<p>Penelitian Deskriptif</p>
<p>Penelitian yang dilakukan oleh Imaoobong D Akpan dan M.E. Umobong (2013) yang berjudul, <i>“Analysis of Achievement Motivation and Academic Engagement of Students in the Nigerian Classroom</i></p>	<p>Siswa SMA Sampel : 540 Pengukuran motivasi berprestasi dilakukan dengan klasifikasi gender (membedakan MB laki-laki dan perempuan).</p>	<p>Ex-Pos Facto.</p>
<p>Penelitian yang dilakukan Koech S.C. et al (2015) yang berjudul, <i>”Knowledge Storage, Retrieval and Employee Performance: The Moderating Role Of Employee Engagement,”</i></p>	<p>Karyawan lembaga teknis publik Populasi: 3.147 sampel :342 Hanya fokus pada <i>knowledge storage</i></p>	<p><i>Mixed methods</i> Eksplanatori Riset</p>



<p>Peneliti: Peningkatan <i>Engagement</i> Melalui Penguatan Kepemimpinan Melayani (<i>Servant Leadership</i>), Motivasi Berprestasi, dan <i>Knowledge Management</i></p> <p>(Studi Empiris Menggunakan Analisis Korelasional dan SITOREM pada Guru SMP Swasta di Kota Bogor)</p>	<p>Guru SMP Swasta (diangkat oleh yayasan) Populasi 1.416 Sampel: 119 Semua indikator <i>Knowledge Management</i> dan <i>servant leadership</i></p>	<p>Kuantitatif Menggunakan Analisis SITOREM (Analisis Tiap Indikator: diperbaiki-dipertahankan; <i>Action Plan</i>)</p>
---	---	---

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terkait *engagement*, terdapat dua hal yang menjadi aspek pembeda, yakni unit analisis dan metodologi penelitian. Unit-unit analisis penelitian yang diteliti pada penelitian sebelumnya adalah manajer dan karyawan bank, manajer dan supervisor rumah sakit (pegawai pemerintah), siswa SMA, dan karyawan lembaga teknis publik. Metode penelitian yang digunakan pun berbeda, yakni penelitian deskriptif, *ex-post facto*, dan *mixed methods* (eksplanatori riset).

Perbedaannya dengan penelitian yang penulis lakukan atau *gap* yang terjadi adalah bila penelitian sebelumnya, pada variabel kepemimpinan melayani hanya memfokuskan pada indikator *organizational stewardship* dan *service* yang berkontribusi besar terhadap peningkatan *engagement* sedangkan penelitian yang penulis lakukan mengkaji semua indikator kepemimpinan melayani. Begitu juga pada variabel *knowledge management*, hanya difokuskan pada indikator *knowledge storage*, sedangkan penelitian ini mengkaji semua indikator *knowledge management*. Terkait variabel *engagement* (keterlibatan karyawan), penelitian terdahulu menekankan pada keterlibatan emosional dan kognitif, sedangkan penelitian ini menekankan juga adanya keterlibatan fisik. Pembeda lainnya adalah unit analisisnya. Dalam penelitian ini unit analisis yang diteliti adalah guru SMP

Swasta yang diangkat oleh yayasan. Metodologi yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Hal yang belum dilakukan oleh penelitian sebelumnya adalah dalam penelitian ini digunakan analisis SITOREM (*Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management*), suatu metode ilmiah yang digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel (*theory*) untuk melaksanakan “*operation research*” dalam bidang manajemen pendidikan.

Analisis SITOREM digunakan sebagai metode untuk melakukan (1). Identifikasi kekuatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (2) Analisis nilai hasil penelitian untuk tiap indikator variabel penelitian; (3) Analisis terhadap bobot masing-masing indikator dari tiap variabel penelitian berdasarkan kriteria *Cost, Benefit, Urgency and Importance*. Untuk meninindaklanjuti hasil analisis SITOREM ini dilakukan *action plan*.

Berdasarkan survey pendahuluan tentang *engagement* yang telah dilakukan terhadap 32 orang guru yang tersebar di 5 sekolah SMP swasta di Kota Bogor, memperlihatkan hasil sebagai berikut:

1. Terdapat 33% guru yang bermasalah dalam *career development* (pengembangan karier). Hal itu terlihat dari banyaknya guru yang merasa bahwa kepala sekolah belum mengarahkan karier guru pada masa depan dan masih banyak guru yang belum berhasrat untuk mengembangkan karier.
2. Terdapat 36% guru yang bermasalah dalam *concern for productivity*, yakni masih banyaknya guru yang belum memiliki tekad untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui kemampuan sendiri serta menganggap produktivitas kerjanya belum memenuhi harapan sekolah.

3. Terdapat 47% guru yang bermasalah dalam *ownership*. Hal ini terlihat dari masih banyak guru yang merasa sekolah belum memberikan kebebasan untuk mengakses informasi tentang kinerja sekolah dan masih banyak guru yang belum menggunakan cara kerja terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Terdapat 53% guru yang bermasalah dalam *loyalty*. Hal ini tampak dari banyaknya guru yang belum berupaya melaksanakan kebijakan sekolah untuk menjadi media komunikasi dengan lingkungan serta masih banyak guru yang bekerja di sekolah untuk tidak sampai masa pensiun.
5. Terdapat 41% guru yang bermasalah dalam *vigor*, yakni masih banyak guru yang bekerja belum menggunakan segenap kemampuannya dan berkontribusi lebih banyak kepada sekolah.
6. Terdapat 49% guru yang bermasalah dalam *dedication*. Hal ini terlihat dari masih banyak guru yang belum melibatkan diri dalam bekerja sebagai dedikasi terhadap sekolah dan menjadi guru belum dianggap memiliki makna yang berarti dalam hidup.
7. Terdapat 58% guru yang bermasalah dalam *absorption*, yakni banyak guru yang belum terhanyut pada saat melaksanakan pekerjaan dan merasa waktu begitu lama saat bekerja.

Berdasarkan hasil survey tersebut dapat dijelaskan bahwa *engagement* guru terhadap sekolah masih perlu ditingkatkan. Guru masih beranggapan bahwa kepala sekolah belum mengarahkan guru pada masa depan sehingga sedikit guru yang berhasrat tinggi untuk mengembangkan karier. Masih banyak guru yang belum memiliki tekad untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui kemampuan

sendiri serta menganggap produktivitas kerjanya belum memenuhi harapan sekolah. Guru merasa bahwa sekolah belum memberikan kebebasan untuk mengakses informasi tentang kinerja sekolah dan masih banyak guru yang belum menggunakan cara kerja terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan.

Terlihat pula banyak guru yang belum berupaya melaksanakan kebijakan sekolah untuk menjadi media komunikasi dengan lingkungan. Terlihat juga guru yang bekerja belum menggunakan segenap kemampuannya dan berkontribusi lebih banyak kepada sekolah. Masih tinggi guru yang belum melibatkan diri dalam bekerja sebagai dedikasi terhadap sekolah dan menjadi guru belum dianggap memiliki makna yang berarti dalam hidup dan tidak sedikit guru yang belum terhanyut pada saat melaksanakan pekerjaan dan merasa waktu begitu lama saat bekerja.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dijelaskan bahwa *engagement* guru terhadap sekolah merupakan hal yang sangat penting, baik dalam mewujudkan visi misi sekolah, maupun pengembangan karier guru itu sendiri. Oleh karena itu, *engagement* yang tinggi menjadi salah satu faktor kunci dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif. Melalui pembelajaran yang efektif inilah, tujuan-tujuan sekolah akan bisa dicapai guna mewujudkan lulusan yang memiliki kompetensi dan daya saing yang tinggi. Untuk mengidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini, terdapat beberapa faktor yang diduga memiliki hubungan dengan *engagement*. Faktor-faktor tersebut antara lain kepemimpinan

melayani, motivasi berprestasi, dan *knowledge management*, iklim organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kompensasi.

### 1. Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan melayani merupakan perilaku pemimpin yang mengutamakan pelayanan yang timbul dari keinginannya agar individu yang dilayani dapat tumbuh berkembang (*grow*), sehat (*health*), mandiri (*autonomous*), dan memiliki jiwa melayani serta mengarahkan kepada tujuan-tujuan tertentu. Kepemimpinan melayani berawal dari keinginan untuk memberikan layanan kepada individu (anak buah) dan selanjutnya berkembang aspirasi untuk mengarahkan individu kepada tujuan-tujuan tertentu. Dengan kata lain adalah perilaku pemimpin yang didasari dengan keinginan untuk melayani, dan didorong oleh upaya untuk mengarahkan individu lain kepada tujuan-tujuan tertentu. kepemimpinan melayani adalah pemimpin yang melihat dirinya sebagai seorang pelayan. Pemimpin harus menempatkan kebutuhan pengikutnya di atas kebutuhan mereka sendiri dengan membantu setiap individu untuk bertumbuh dan berkembang sebagai manusia. Pemimpin yang melayani (*Servant Leadership*) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Oleh karena itu, patut diduga terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan *engagement*.

### 2. Motivasi berprestasi

Motivasi Berprestasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri individu untuk berupaya guna mencapai prestasi kerja yang lebih baik sesuai dengan standar keunggulan. Kebutuhan yang kuat untuk berprestasi dan meraih sukses, dorongan untuk berhasil atau unggul berkaitan dengan sejauh mana individu termotivasi untuk melakukan tugasnya. Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja. Cenderung termotivasi dalam situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan. Seseorang berusaha untuk mengatur lingkungan serta mengatasi berbagai rintangan yang ada agar dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Seseorang akan berusaha untuk menggapai prestasi yang lebih baik dari pada prestasi yang pernah diraih sebelumnya serta mengungguli prestasi orang lain. Semakin tinggi motivasi berprestasi seseorang dalam sebuah organisasi, semakin tinggi pula tingkat *engagement* seseorang dalam memajukan organisasi. Oleh karena itu, patut diduga terdapat hubungan antara motivasi berprestasi dengan *engagement* seseorang dalam bekerja.

### 3. Knowledge Management

Knowledge management merupakan proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring dan menyajikan pengetahuan dengan cara tertentu. Melalui pengetahuan tersebut para pekerja mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian ada proses institusionalisasi agar pengetahuan yang diciptakan menjadi pengetahuan perusahaan. Pemanfaatan sumber pengetahuan akan memberikan kemudahan bagi individu dalam melakukan suatu pekerjaan

sehingga para karyawan mampu meningkatkan inovasi, kreasi, dan kompetensinya dalam mencapai tujuan organisasi. Sekolah yang bersungguh-sungguh memanfaatkan *knowledge managemet* akan memberikan motivasi kepada para guru dalam melakukan pekerjaan. Semua informasi yang terkait dengan perkembangan sekolah mudah diakses dan dimanfaatkan oleh para guru dalam meningkatkan kariernya. Hal ini akan menumbuhkan rasa tanggung jawab, loyalitas, serta kesediaan bekerja secara sungguh-sungguh dalam mewujudkan tujuan-tujuan sekolah. Dengan tumbuhnya rasa tanggung jawab dan loyalitas, keterikatan guru (*engagement*) terhadap sekolah akan tumbuh pula. Oleh karena itu, patut diduga terdapat hubungan antara *knowlwdge management* dengan *engagement* seseorang terhadap organisasi tempat ia bekerja.

#### 4. Iklim organisasi

Iklim organisai merupakan persepsi seseorang terhadap kualitas lingkungan internal organisasi. Lingkungan internal ini secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi kemudian akan mempengaruhi perilaku anggota tersebut. Iklim organisasi yang baik akan tercipta apabila piha-pihak yang terlibat dalam organisasi tesebut saling bersinergi dan bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing. Bila anggota suatu organisasi memiliki persepsi yang baik terhadap kualitas lingkungan (internal) tempat bekerja, tanggung jawab, loyalitas, dan kesungguhan dalam bekerja akan tumbuh dalam diri anggota organisasi tersebut. Kesungguhan dalam bekerja yang diperlihatkan oleh individu akan menumbuhkan keterikatan (*engaged*) individu itu sendiri terhadap organisasi.

Semakin baik dan kondusif iklim organisasi semakin baik pula keterikatan seseorang terhadap organisasi. Oleh karena itu, patut diduga terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan *engagement* seseorang terhadap organisasi.

#### 5. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan tingkat rasa senang seseorang yang diperoleh melalui penilaian pekerjaan atau pengalaman selama bekerja. Kepuasan kerja juga diidentikkan dengan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari apa yang telah kita pikirkan dan rasakan tentang suatu pekerjaan yang telah dilakukan. Bagi anggota organisasi, rasa senang akan dicapai apabila pekerjaan yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan tanggung jawab yang tinggi berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja ini akan tercipta apabila individu memperoleh hasil kerja, perlakuan, penempatan, dan suasana kerja yang baik. Dengan kata lain, kepuasan kerja akan tercapai apabila individu merasa terpenuhi kebutuhannya melalui pekerjaannya. Kepuasan kerja yang sesungguhnya akan bisa diraih oleh individu manakala apa yang dikerjakannya berdampak langsung terhadap peningkatan organisasi. Hal itu hanya bisa dilakukan apabila anggota organisasi memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasinya. Oleh karena itu, patut diduga terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *engagement*.

#### 6. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dibentuk dan berkembang pada suatu kelompok. Asumsi dimaksud adalah tata nilai yang



harus dimengerti dan dipahami oleh anggota organisasi sebagai acuan anggota dalam menyelesaikan persoalan organisasi. Lebih sederhana, budaya organisasi dapat dikatakan sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi harus dilakukan secara bersama-sama melalui tata nilai yang disepakati secara bersama-sama pula. Melalui budaya organisasi, setiap individu didorong untuk bertindak inovatif dan tidak takut dalam mengambil keputusan, fokus terhadap apa yang dikerjakan, dan berorientasi tim. Hal ini bisa diwujudkan apabila setiap anggota organisasi memiliki ketrikatan (*engaged*) yang kuat terhadap organisasinya. Oleh karena itu, patut diduga bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan *engagement*.

## 7. Kompensasi

Pada prinsipnya kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan suatu organisasi kepada anggota organisasi terkait kinerja yang dilakukannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Kompensasi juga dapat dikatakan sebagai sesuatu yang diterima seseorang sebagai penghargaan dari suatu organisasi terkait kontribusi jasa yang bersangkutan pada organisasi. Setiap orang pada hakikatnya itu bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Imbalan dan penghasilan yang cukup akan memberikan kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja. Jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang akan menentukan besar kecilnya imbalan yang diperoleh. Semakin mudah pekerjaan itu dikerjakan oleh orang lain, apalagi

tidak memerlukan persyaratan pendidikan dan keahlian tertentu, semakin kecil imbalan yang diberikan karena setiap orang dapat mengerjakan pekerjaan itu. Semakin sulit pekerjaan itu dilakukan karena memerlukan tingkat pendidikan dan keahlian tertentu, semakin mahal imbalan yang akan didapatkan oleh seseorang. Kompensasi sepadan dengan pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas seseorang terhadap organisasi. Bahkan melalui kompensasi yang ideal, seseorang akan semakin terikat dengan tempatnya bekerja karena masa depannya lebih terjamin, baik dari aspek peningkatan karier maupun masa depannya. Semakin tinggi kompensasi suatu organisasi terhadap anggotanya, semakin tinggi pula keterikatannya terhadap organisasi. Oleh karena itu, patut diduga terdapat hubungan antara kompensasi dengan *engagement*.

### C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi *engagement* seseorang dalam suatu organisasi. Agar penelitian ini tidak terlalu luas dan fokus pada variable-variabel yang secara langsung terkait dengan *engagement*, maka perlu dilakukan pembatasan terhadap penelitian ini. Adapun batasan tersebut adalah variabel kepemimpinan melayani, *motivasi berprestasi*, dan *knowledge management* sebagai variabel bebas (X) dan *engagement* sebagai variabel terikat (Y)

Unit analisis penelitian ini adalah guru SMP swasta di Kota Bogor. Pemilihan unit analisis ini didasarkan pada bahwa sekolah-sekolah swasta pada umumnya belum memberikan jaminan masa depan yang pasti terhadap para guru,

tingginya tingkat *resign* guru yang menyebabkan pergantian guru dalam setiap tahun, dan sering dijadikannya sekolah swasta sebagai batu loncatan seseorang dalam menenempuh karier yang lebih baik.

#### **D. Perumusan Masalah**

Rumusan masalah merupakan topik-topik penelitian berupa rumusan pertanyaan yang harus dicariakn penyelesaiannya melalui rangkaian kegiatan metode ilmiah. Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah, rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan melayani dengan *engagement* sehingga penguatan *servant leadership* dapat meningkatkan *engagement*?
2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi berprestasi dengan *engagement* sehingga penguatan motivasi berprestasi dapat meningkatkan *engagement*?
3. Apakah terdapat hubungan antara *knowledge management* dengan *engagement* sehingga penguatan *knowledge management* dapat meningkatkan *engagement*?
4. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan melayani dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan *engagement* sehingga penguatan kepemimpinan melayani dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dapat meningkatkan *engagement*?
5. Apakah terdapat hubungan antara *servant* kepemimpinan melayani dan *knowledge management* secara bersama-sama dengan *engagement* sehingga penguatan kepemimpinan melayani dan *knowledge management* secara bersama-sama dapat meningkatkan *engagement*?

6. Apakah terdapat hubungan antara motivasi berprestasi dan dan *knowledge management* secara bersama-sama dengan *engagement* sehingga penguatan motivasi berprestasi dan dan *knowledge management* secara bersama-sama dapat meningkatkan *engagement*?
7. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan melayani, motivasi berprestasi, dan *knowledge management* secara bersama-sama dengan *engagement* sehingga penguatan kepemimpinan melayani, motivasi berprestasi, dan *knowledge management* secara bersama-sama dapat meningkatkan *engagement*?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menemukan upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *engagement* guru SMP sawata di Kota Bogor dengan meneliti variabel-variabel yang terkait langsung dengan *engagement*. Variabel-variabel tersebut yaitu, kepemimpinan melayani, motivasi berprestasi, dan *knowledge management*.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara variabel-variabel yang memiliki ketrkaitan dengan *engagement*, yaitu:

1. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan melayani dengan *engagement*.
2. Kekuatan hubungan antara motivasi berprestasi dengan *engagement*.
3. Kekuatan hubungan antara *knowledge management* dengan *engagement*.
4. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan melayani dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan *engagement*.

5. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan melayani dan *knowledge management* secara bersama-sama dengan *engagement*.
6. Kekuatan hubungan antara motivasi berprestasi dan dan *knowledge management* secara bersama-sama dengan *engagement*.
7. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan melayani, motivasi berprestasi, dan *knowledge management* secara bersama-sama dengan *engagement*.

## **F. Kebaruan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Kebaruan Penelitian**

Ditemukannya kebaruan tentang sintesis baru dan upaya peningkatan variabel-variabel yang diprediksi terkait dengan *engagement* yaitu:

- a) Sintesis baru tentang variabel *servant leadership* (kepemimpinan melayani) yang dirumuskan dengan menggunakan referensi-referensi terbaru sehingga diharapkan dapat memperkaya keilmuan *servant leadership*.
- b) Sintesis baru tentang variabel motivasi berprestasi yang dirumuskan dengan menggunakan referensi-referensi terbaru sehingga diharapkan dapat memperkaya keilmuan motivasi berprestasi.
- c) Sintesis baru tentang variabel *knowledge management* yang yang dirumuskan dengan menggunakan referensi-referensi terbaru sehingga diharapkan dapat memperkaya keilmuan *knowledge management*.
- d) Kebaruan tentang upaya peningkatan *engagement* guru melalui peningkatan *servant leadership* (kepemimpinan melayani) di SMP swasta Kota Bogor

- e) Kebaruan tentang upaya peningkatan *engagement* guru melalui peningkatan *motivasi berprestasi* di SMP swasta Kota Bogor.
- f) Kebaruan tentang upaya peningkatan *engagement* guru melalui peningkatan *knowledge management* di SMP swasta Kota Bogor
- g) Konstelasi baru tentang penelitian hubungan antara variabel *servant leadership*, motivasi berprestasi dan *knowledge management* dengan *engagement*.
- h) Cara peningkatan baru *engagement* melalui penguatan-penguatan variabel *servant leadership*, motivasi berprestasi, dan *knowledge management*.

## 2. Kegunaan Penelitian

### a. Kegunaan Secara Teoretis

Hasil penelitian ini dapat memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan yakni:

1. Dari hasil penelitian ini dapat diperoleh pengembangan ilmu pengetahuan tentang *engagement* yang dapat memperkaya keilmuan.
2. Menambah referensi dan kajian ilmiah tentang hasil penelitian yang berhubungan dengan variabel *servant leadership* (kepemimpinan melayani), motivasi berprestasi, dan *knowledge management* terhadap *engagement*.
3. Dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian lanjutan yang berkaitan dengan *engagement*, *servant leadership* (kepemimpinan melayani), motivasi berprestasi, dan *knowledge management*.

4. Pembuktian secara empiris tentang hubungan *servant leadership* (kepemimpinan melayani), motivasi berprestasi, *knowledge management* terhadap *engagement*.

b. Kegunaan Praktis

Dapat dijadikan dasar dan masukan dalam pengambilan kebijakan terkait:

- 1) Penyusunan rencana strategis (renstra) dalam pengembangan dan peningkatan *engagement* guru, kepemimpinan melayani, motivasi berprestasi, *knowledge management* di sekolah swasta.
- 2) Penyusunan dan pengembangan program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang berkaitan dengan peningkatan *engagement* guru, kepemimpinan melayani, motivasi berprestasi, *knowledge management* di sekolah swasta oleh Dinas Pendidikan, Pengawas Pembina, Kepala Sekolah swasta, Peneliti dan Praktisi Pendidikan.
- 3) Penyusunan rencana aksi (*action plan*) yang terkait dengan peningkatan *engagement* guru di sekolah swasta melalui temuan penelitian tentang indikator-indikator masing-masing variabel yang perlu perbaikan dan peningkatan.