

BAB 1

PENDAHULUAN

I. LATAR BELAKANG

Abad dua puluh satu memperlihatkan perubahan yang terjadi dengan sangat cepat di berbagai bidang. Abad ini juga menuntut usaha dan kerja manusia yang berkualitas tinggi. Berkembangnya teknologi informasi dengan cepat adalah salah satu ciri abad ke dua puluh satu (Fitriani, Dwi, et al., 2023). Perubahan di bidang lain dipengaruhi oleh pertumbuhan teknologi informasi. Dunia pendidikan merasakan dampak perubahan tersebut. Karena internet dan teknologi digital menjadi tidak terbatas. Peserta didik dan tenaga pendidik bisa mengakses sumber belajar dari seluruh dunia.

Sekolah mendapat manfaat dari dampak perubahan di dunia pendidikan. Sekolah akan lebih maju dengan karyawan yang aktif dan kreatif namun sekolah juga memiliki tantangan dalam mempertahankan diri dan tantangan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Ada beberapa alasan bagi pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya diantaranya adalah rendahnya upah, stress, pengalaman kerja yang negatif, ketidakpuasan kerja, perlakuan pribadi yang buruk, suasana kerja yang buruk, gaya manajemen dan

kepemimpinan yang tidak menguntungkan dan masalah pribadi (Berkovich, 2023).

Yayasan Marsudirini adalah sebuah yayasan yang didirikan oleh para Suster dari ordo OSF dan menaungi sekolah-sekolah Marsudirini. Yayasan Marsudirini didirikan pada tanggal 5 Juli 1954. Dalam perkembangannya, Yayasan Marsudirini memiliki 75 program pendidikan mulai dari pendidikan dasar, Sekolah Dasar, SMP, SMA dan satu Perguruan Tinggi. Dengan sumber daya yang dimiliki Yayasan Marsudirini berusaha untuk memberikan layanan pendidikan yang terbaik untuk semua peserta didik. Di setiap unit sekolah di Yayasan Marsudirini harus memiliki tenaga pendidik yang memiliki kompetensi di bidangnya, mampu bekerja sesuai dengan visi misi yayasan dan memiliki integritas yang tinggi. Yayasan Marsudirini mendorong tenaga pendidik untuk mengembangkan diri mengikuti perkembangan jaman. Tenaga pendidik diberi sarana dan prasarana yang memadai untuk mengakses ilmu untuk mengembangkan kompetensi dan kepribadian. Yayasan Marsudirini juga memberi kesempatan yang besar pada tenaga pendidik untuk terlibat dalam setiap proses kegiatan yang ada di unit kerja masing-masing maupun dalam kegiatan yayasan secara umum.

Keinginan pendidik untuk berhenti atau keluar dari pekerjaannya dipengaruhi banyak faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi berhentinya pendidik ini bisa faktor dari dalam maupun

dari luar. Misalnya faktor krisis pribadi, stress, frustasi, gaji, kurangnya kesempatan untuk mengembangkan pribadi dan profesional dan faktor lain seperti kelelahan emosional dan kesehatan.

Menurut data yang dikumpulkan selama 4 (empat) tahun dari sekitar 1086 tenaga pendidik di Yayasan Marsudirini setiap tahun ada tenaga pendidik yang berhenti dari Yayasan Marsudirini. Pada tahun 2000 ada 6 tenaga pendidik menyatakan mengundurkan diri dari Yayasan Marsudirini. Sedangkan di tahun 2001 ada 27 tenaga pendidik mengundurkan diri. Jumlah tersebut bertambah pada tahun 2022 ada 55 tenaga pendidik, sedangkan pada tahun 2023 ada 82 tenaga pendidik yang mengundurkan diri. Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah tenaga pendidik yang mengundurkan diri terus meningkat. Tabel berikut menunjukkan peningkatan signifikan jumlah tenaga pendidik yang mengundurkan diri pada setiap tahunnya.

Tabel 1.1 Data Tenaga Pendidik mengundurkan diri

Tahun	Tenaga pendidik mengundurkan diri
2000	6
2021	27
2022	55
2023	82

Sumber Data : Yayasan Marsudirini

Dari data empat tahun yang tertera di tabel menunjukkan bahwa jumlah tenaga pendidik Yayasan Marsudirini yang mengundurkan diri

telah meningkat dari tahun ke tahun. Meskipun angkanya terhitung sedikit namun dibanding jumlah tenaga pendidik yang ada di Yayasan Marsudirini, terlihat jelas bahwa jumlah tersebut meningkat secara signifikan setiap tahun. Yayasan Marsudirini yang bergerak di bidang pendidikan pasti mengalami dampak negatif dengan sejumlah tenaga pendidik yang mengundurkan diri tersebut. Efek yang paling signifikan dari pergantian pendidik di lembaga pendidikan adalah kualitas belajar peserta didik dan tentu mempengaruhi prestasi peserta didik dan sekolah (Räsänen, 2020). Peserta didik perlu menyesuaikan kembali dengan pendidik yang baru yang mungkin memiliki pendekatan yang berbeda. Tenaga pendidik baru, perlu belajar dan menyesuaikan dengan pola kerja dan tuntutan-tuntutan yang perlu dipenuhi oleh tenaga pendidik. Penyesuaian diri tersebut membutuhkan waktu dan biaya. Tenaga pendidik memegang peranan yang sangat penting dalam dunia pendidikan, pergantian tenaga pendidik sangat membebani siswa dan sekolah. Seperti yang dipaparkan oleh Martinsone et al., (2024), pergantian guru adalah faktor penting yang menghambat pembentukan dan pengembangan praktik pedagogi yang positif yang berkelanjutan yang memungkinkan siswa menyesuaikan diri. Faktor negatif lainnya adalah berkaitan dengan biaya-biaya yang telah dikeluarkan untuk proses perekrutan sampai biaya yang digunakan selama proses menjadi pegawai menjadi sia-sia. Karena tingkat pergantian pegawai yang tinggi, biaya

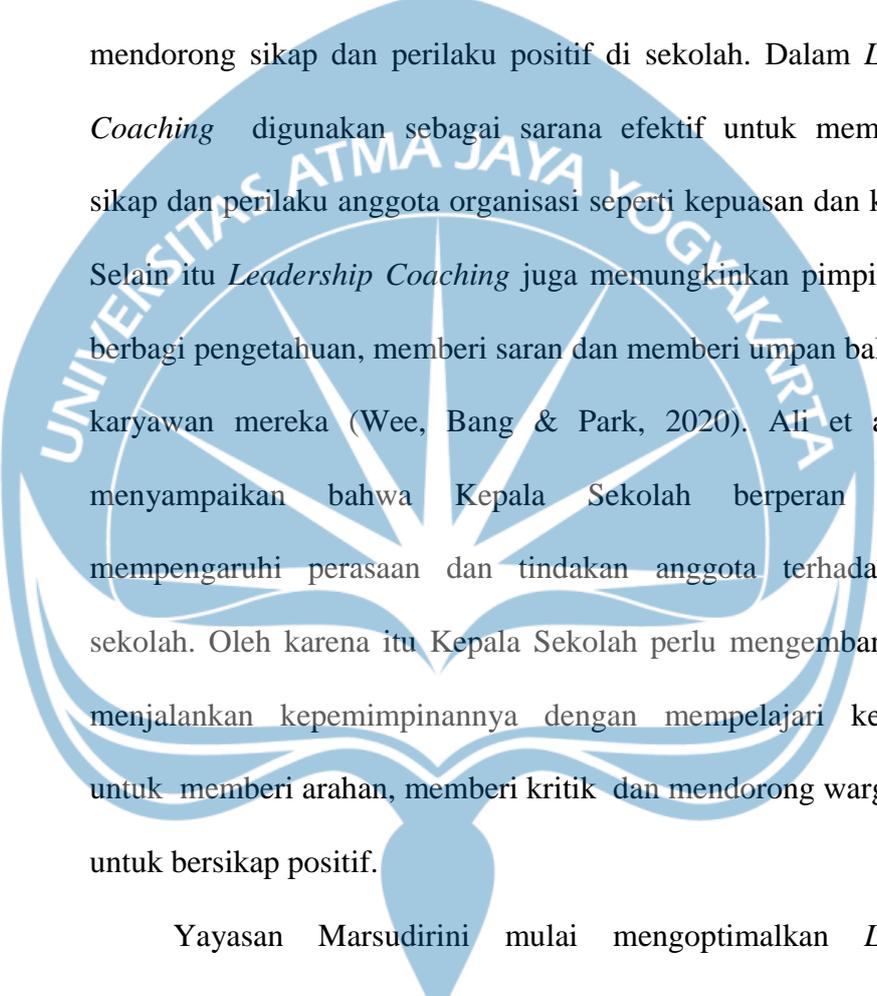
rekrutmen dan pelatihan meningkat karena organisasi pendidikan memiliki sumber daya yang sudah terbatas Kahn (2020). Sekolah terpaksa menyediakan waktu dan sumber daya dalam merekrut guru baru dan melatih kembali guru baru tersebut Martinsone et al., (2024). Masalah yang ditimbulkan berhentinya karyawan dalam sebuah organisasi itu dapat diatasi dengan berbagai strategi. Salah satu strateginya adalah dengan menerapkan *leadership coaching* di sekolah.

Teacher engagement adalah *employee engagement* dalam bidang pendidikan Al Ruqaishi (2022). Keterlibatan tenaga pendidik didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan, komitmen dan antusiasme tenaga pendidik terhadap sekolahnya. Kahn (2020) memberikan penjelasan lebih lanjut tentang arti keterlibatan seseorang dalam sebuah organisasi, adalah hubungan mereka dengan teman dan tempat kerja mereka serta kondisi kerja mereka. Keterlibatan tenaga pendidik di dunia pendidikan mempengaruhi bagaimana tenaga pendidik bekerja. Karena ikatan tenaga pendidik terhadap sekolah menunjukkan loyalitas tenaga pendidik pada kegiatan sekolah, sehingga mereka akan merasa terikat pada sekolah dan tidak akan meninggalkan sekolah. Keterlibatan yang baik pada perusahaan akan mengurangi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja (Srivastava, S., & Bajpai, L. 2021).

Employee experience adalah semua pengalaman yang dialami karyawan selama proses keterlibatan dalam perusahaan. Pengalaman terlibat dalam organisasi ini mencakup semua aspek kegiatan yang

mereka alami, mulai dari perekrutan, pelaksanaan tugas harian, pengembangan karir dan seluruh peran karyawan dari awal karir pada organisasi Bersin et al., (2017). Pengalaman yang dialami oleh tenaga pendidik itu bisa berupa pengalaman baik dan pengalaman buruk. Pengalaman positif yang meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. Karyawan dengan pengalaman kerja yang menguntungkan akan lebih termotivasi untuk bekerja (Erwina, 2022). Pengalaman positif meningkatkan kinerja pendidik dan keterlibatan pendidik. Demikian pula sebaliknya, semakin sering pendidik terlibat dalam organisasi semakin banyak pengalaman yang mereka kumpulkan. Pengalaman ini membantu sekolah untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu Yayasan Marsudirini perlu memastikan bahwa karyawan yang potensial, terutama pendidik tetap bekerja di Yayasan Marsudirini.

Leadership coaching dapat digunakan sebagai moderasi bagi kepala sekolah untuk meningkatkan *teacher engagement* dan *teacher experience*. *Leadership coaching* dapat membantu tenaga pendidik dalam mengatasi masalah pekerjaan, meningkatkan keterampilan, memberikan dukungan pada tenaga pendidik dalam upaya meningkatkan *teacher engagement* dan *teacher experience*. *Leadership Coaching* bisa digunakan sebagai cara bagi pimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan menjalin kepercayaan pada hubungan antar anggota organisasi (Wee, Bang & Park, 2020). Disebutkan juga bahwa perilaku pembinaan terdiri tiga komponen



yakni pembentukan kepercayaan, dukungan pemecahan masalah dan dukungan kompetensi. Oleh karena itu, Kepala Sekolah perlu menerapkan *Leadership Coaching* seperti memberi arahan, pengembangan, umpan balik dan hubungan yang baik untuk mendorong sikap dan perilaku positif di sekolah. Dalam *Leadership Coaching* digunakan sebagai sarana efektif untuk mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi seperti kepuasan dan komitmen. Selain itu *Leadership Coaching* juga memungkinkan pimpinan untuk berbagi pengetahuan, memberi saran dan memberi umpan balik kepada karyawan mereka (Wee, Bang & Park, 2020). Ali et al. (2020) menyampaikan bahwa Kepala Sekolah berperan dalam mempengaruhi perasaan dan tindakan anggota terhadap kinerja sekolah. Oleh karena itu Kepala Sekolah perlu mengembangkan dan menjalankan kepemimpinannya dengan mempelajari kemampuan untuk memberi arahan, memberi kritik dan mendorong warga sekolah untuk bersikap positif.

Yayasan Marsudirini mulai mengoptimalkan *Leadership coaching* dalam proses kegiatannya. Pengaruh keterlibatan guru dan pengalaman guru terhadap niat untuk keluar yang dimoderasi oleh pembinaan kepemimpinan adalah subyek penelitian ini.

1.2. Rumusan Masalah

Untuk mempertahankan tenaga pendidik yang potensial untuk tetap bekerja di Yayasan Marsudirini ada beberapa hal yang perlu

diperhatikan, dan upaya mengurangi jumlah karyawan yang memiliki keinginan untuk meninggalkan Yayasan Marsudirini. Penelitian sebelumnya memiliki hasil yang berbeda-beda karena disebabkan oleh beberapa komponen seperti obyek penelitian, indikator penelitian dan model penelitian.

Hasil penelitian Erwina (2022) menunjukkan hasil bahwa keterlibatan karyawan tidak mempengaruhi keinginan untuk berhenti bekerja dan pengalaman karyawan berpengaruh negatif keinginan untuk berhenti bekerja. Penemuan ini sebelumnya telah dibahas oleh Lacap (2019) bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh negatif pada *intention to leave*. Meskipun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Mohyi dan Sukmawati (2023) menunjukkan bahwa *employee experience* bukan satu-satunya penyebab *intention to leave*. Dalam penelitian tersebut ditemukan tingkat pegawai yang berhenti bekerja cukup tinggi karena karyawan kurang memiliki pengalaman. Sebaliknya study oleh Romão et al., (2022) menunjukkan bahwa pembinaan kepemimpinan tidak berdampak pada niat untuk keluar.

Penelitian-penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya belum menemukan hubungan keterlibatan pegawai dan pengalaman pegawai yang dimoderasi oleh pembinaan kepemimpinan untuk menurunkan niatan untuk keluar. Sehingga pada penelitian ini akan menguji apakah pembinaan kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara keterlibatan tenaga pendidik dan pengalaman tenaga pendidik dengan

keinginan mereka untuk meninggalkan Yayasan Marsudirini. Penelitian ini mengembangkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Mashanafi, (2023) melihat pengalaman karyawan, keterikatan karyawan dan niatan untuk berhenti dan perilaku kerja inovatif. Sedangkan Erwina (2022) pada tahun sebelumnya meneliti tentang *employee engagement*, *employee experience*.

Selama proses pengembangan penelitian ada beberapa pertanyaan yang harus dijawab yang berkaitan dengan *employee engagement*, *employee experience*, *intention to leave* dan *leadership coaching*. Maka pertanyaannya dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah *teacher engagement* berpengaruh terhadap *intention to leave* di Yayasan Marsudirini?
- b. Apakah *teacher experience* berpengaruh terhadap *intention to leave* di Yayasan Marsudirini?
- c. Apakah *leadership coaching* memoderasi pengaruh *teacher engagement* terhadap *intention to leave* di Yayasan Marsudirini?
- d. Apakah *leadership coaching* memoderasi hubungan antara *teacher experience* terhadap *intention to leave* di Yayasan Marsudirini?

1.3. Tujuan Penelitian

Ada beberapa tujuan dalam penelitian. Berikut adalah tujuan penelitian ini:

- a. Meneliti pengaruh *teacher engagement* terhadap *intention to leave* di Yayasan Marsudirini.
- b. Meneliti pengaruh *teacher experience* terhadap *intention to leave* di Yayasan Marsudirini.
- c. Meneliti apakah *leadership coaching* memoderasi pengaruh *teacher engagement* terhadap *intention to leave* di Yayasan Marsudirini?
- d. Meneliti apakah *leadership coaching* memoderasi hubungan antara *teacher experience* terhadap *intention to leave* di Yayasan Marsudirini?

1.4. Batasan penelitian

Peneliti menetapkan batasan penelitian untuk memfasilitasi fokus penelitian. Batasan yang ditetapkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Teacher engagement* sebagai variabel bebas. *Teacher engagement* yang dimaksud mengacu pada teori *employee engagement* yang dijabarkan oleh Vorina et al., (2017) yaitu merupakan pendekatan di tempat kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan memiliki komitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan meningkatkan kinerja secara bersama.

- b. *Teacher experience* sebagai variabel bebas. *Teacher experience* disini mengacu pada teori *employee experience* seperti yang disampaikan oleh Tucker (2020) yang mengatakan bahwa *employee experience* mencakup seluruh perasaan dan tindakan yang dilakukan karyawan selama interaksinya mereka dengan organisasi. Tenaga pendidik yang memiliki pengalaman positif akan lebih bersemangat untuk berpartisipasi di sekolah.
- c. *Leadership coaching* sebagai pemoderasi. *Leadership coaching* menurut Wee et al., (2020) didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi dan kinerja organisasi. Dimana komunikasi pemimpin dan anggota organisasi menjadi hal yang sangat penting karena tanggung jawab pemimpin adalah menciptakan dan memimpin budaya suatu organisasi dan mengkomunikasikan nilai dan harapan pada warga dalam organisasi.
- d. *Intention to leave* sebagai variabel terikat. Niat untuk keluar atau meninggalkan pekerjaan dari pemberi kerja dikenal sebagai *Intention to leave* (Sasso et al., 2019). *Intention to leave* mengacu pada pemahaman yang disampaikan oleh Halawi (2014) yakni tingkat dimana seseorang mempertimbangkan untuk meninggalkan hubungan dengan komunitas atau pemberi kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *intention to leave* adalah usia, jenis kelamin, masa kerja, stress kerja, karakteristik pekerjaan, lingkungan tempat kerja

yang buruk, dukungan manajemen dan kepemimpinan yang tidak memadai (Bang et al., 2022).

1.5. Manfaat Penelitian

Diharapkan bahwa penelitian ini akan memiliki manfaat baik secara teoritis dan praktis.

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu guru, manajemen sekolah, dan manajemen Yayasan lebih memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Selain itu, diharapkan penelitian ini akan meningkatkan pengetahuan tentang manajemen sekolah dan manajemen Yayasan tentang cara mengelola *teacher engagement* dan *teacher experience*.

b. Manfaat praktis

Penelitian ini dapat meningkatkan pengetahuan tentang manajemen sekolah dan manajemen Yayasan dalam merancang rencana strategis untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dan meningkatkan pengalaman pegawai di lingkungan unit kerja dan Yayasan. Selain itu, penelitian ini juga membantu manajemen sekolah untuk menerapkan *leadership coaching* yang efektif.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

a. BAB I PENDAHULUAN:

Pada bab ini membahas latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat yang didapat dari penelitian dan sistematika penulisan.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Disini peneliti membahas dasar-dasar teori, temuan penelitian sebelumnya, hipotesis yang dibuat, dan model penelitian. Model penelitian menunjukkan korelasi antar variabel pada penelitian, yaitu *employee engagement, employee experience, intention to leave dan leadership coaching*.

c. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Desain penelitian, definisi operasional, populasi dan metode *sampling* dibahas dalam bab ini. Bab ini juga membahas metode pengumpulan dan analisis data dan juga memberikan penjelasan tentang metode yang digunakan untuk menganalisis data.

d. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari analisis data yang dilakukan sebelumnya. Dibahas dalam bab IV pada penelitian ini. Di sini mencakup analisis data statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji hipotesis dan uji moderasi.

e. BAB V PENUTUP

Hasil penelitian dan evaluasi disajikan di akhir, pada bab V penelitian ini. Pada bagian penutup juga membahas tentang keterbatasan penelitian dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.