

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Hasrat untuk bertahan di dalam organisasi adalah elemen kunci dalam menjaga kepuasan dan retensi karyawan, yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti motivasi individu, lingkungan kerja, dan kondisi eksternal. Memahami hasrat ini sangat penting bagi organisasi yang ingin memperkuat komitmen karyawan dan menekan angka pergantian tenaga kerja (Qian,H et al., 2024).

Keinginan untuk bertahan menunjukkan kepuasan serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Mempertahankan niat tersebut meningkatkan kesetiaan, mengurangi risiko pergantian, serta memperkuat daya saing organisasi, menjadikannya landasan bagi kebijakan sumber daya manusia yang efektif dan strategi retensi (Qian,H et al., 2024).

Dalam konteks pendidikan, hasrat untuk bertahan juga sangat relevan, terutama bagi guru yang berprestasi tinggi, yang membutuhkan pengakuan atas kontribusi mereka, hubungan yang positif untuk meningkatkan kepuasan, serta kesempatan kepemimpinan untuk memperkuat komitmen. Dengan menjaga faktor-faktor ini, organisasi pendidikan dapat secara signifikan meningkatkan retensi guru, khususnya di sekolah-sekolah dengan tantangan tinggi (Schuster, 2022).

Berdasarkan data dari Yayasan Marsudirini selama empat tahun terakhir, dari 1.098 tenaga pendidik, setiap tahun terdapat pendidik yang

mengundurkan diri. Pada tahun 2020, tercatat 33 tenaga pendidik yang berhenti. Jumlah ini meningkat pada 2021 menjadi 44 orang, lalu bertambah lagi menjadi 57 pada tahun 2022, dan mencapai 59 orang pada tahun 2023.

Tabel 1.1 Data Tenaga Pendidik Mengundurkan Diri

TAHUN	JUMLAH
2020	33
2021	44
2022	57
2024	59

Sumber: Yayasan Marsudirini

Melalui data di atas terlihat bahwa jumlah tenaga pendidik yang mengundurkan diri mengalami peningkatan setiap tahun. Meskipun proporsi tersebut kecil dibandingkan total tenaga pendidik, situasi ini memberikan dampak negatif bagi sekolah yang terdampak.

Dampak paling signifikan adalah terganggunya kesinambungan proses belajar-mengajar, yang dapat memengaruhi capaian akademik siswa. Siswa harus menyesuaikan diri dengan tenaga pendidik baru yang mungkin memiliki pendekatan berbeda. Selain itu, pendidik baru juga memerlukan waktu untuk memahami pola kerja serta memenuhi tuntutan yang berlaku.

Peran guru yang sangat penting dalam dunia pendidikan menjadikan pergantian pendidik beban bagi siswa dan sekolah (Martinsone et al., 2024). Pergantian guru yang tinggi juga menimbulkan kerugian finansial, karena biaya rekrutmen dan pelatihan menjadi tidak efektif. Tingkat *turnover* yang tinggi meningkatkan pengeluaran untuk proses perekrutan dan pelatihan ulang

tenaga pendidik (Kahn, 2020). Sekolah juga perlu mengalokasikan waktu dan sumber daya tambahan untuk proses tersebut (Martinsone et al., 2024).

Pendidikan merupakan pilar penting dalam pengembangan sumber daya manusia dan keberhasilan suatu bangsa. Oleh karena itu, mempertahankan kualitas guru menjadi hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Sekolah dengan sering keluar membuat sekolah menjadi repot, sehingga proses belajar di sekolah menjadi terganggu. Untuk mendapatkan guru pengganti juga tidak mudah karena belum tentu bisa sama. Beberapa faktor yang mempengaruhi retensi guru adalah iklim sekolah, gaya pengambilan keputusan kepala sekolah, kinerja guru, kepuasan kerja, dan niat guru untuk tetap tinggal di suatu institusi pendidikan.

.Iklim sekolah merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas kinerja guru. Menurut studi Lee, et al. (2016), iklim sekolah yang mendukung secara signifikan dapat meningkatkan keterlibatan guru, menurunkan tingkat stres, dan mendorong kolaborasi antar rekan kerja. Iklim sekolah mencakup faktor-faktor seperti hubungan interpersonal antara guru dan siswa, keadilan dalam kebijakan sekolah, serta dukungan manajemen (Abao et al., 2023). Penelitian menunjukkan bahwa iklim sekolah yang positif berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen guru terhadap organisasi.

Berjalannya suatu sekolah tidak terlepas dari seluruh warga sekolah, baik kepala sekolah, guru, karyawan, dan peserta didik, serta orang tua peserta didik yang membaaur dalam iklim sekolah yang ada dan menghidupi sekolah

tersebut. Kepala sekolah dan guru merupakan ujung tombak dari berjalannya sekolah. Iklim sekolah memiliki efek positif langsung terhadap kinerja guru, yang berarti semakin baik iklim sekolah, semakin tinggi kinerja guru. Kepemimpinan dapat mempengaruhi kerja guru baik secara internal maupun eksternal dan menciptakan iklim sekolah yang baik. Suasana sekolah akan terasa nyaman dan damai ketika setiap bagian dapat bekerja sama, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja guru (Simaremare et.al., 2023) dan masalah kinerja guru bukanlah masalah baru dalam penelitian pendidikan (Good & Lavigne, 2014).

Salah satu penelitian yang relevan adalah studi oleh Thapa et al. (2018), yang mengemukakan bahwa iklim sekolah yang sehat tidak hanya berpengaruh pada hasil belajar siswa tetapi juga pada kualitas hidup dan profesionalisme guru. Guru yang bekerja di sekolah dengan iklim yang baik lebih cenderung bertahan dalam pekerjaannya dan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap sekolah (Podolsky et al., 2019). Ini menunjukkan bahwa iklim sekolah tidak hanya berdampak pada lingkungan kerja, tetapi juga memengaruhi motivasi dan retensi guru.

Gaya pengambilan keputusan kepala sekolah memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru. Kepala sekolah yang mengadopsi gaya pengambilan keputusan partisipatif, di mana guru dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, menciptakan rasa memiliki dan memperkuat hubungan interpersonal di sekolah (Abao et al., 2023). Penelitian oleh Hallinger dan Wang (2015) menemukan bahwa gaya kepemimpinan

kepala sekolah yang inklusif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Mereka juga menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memberikan otonomi kepada guru dalam membuat keputusan pedagogis cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inovatif (Abao et al., 2023).

Selain itu, penelitian oleh Liu et al. (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, yang menekankan pada visi jangka panjang, dukungan emosional, dan keterlibatan dalam keputusan penting, memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru (Abao et al., 2023). Kepemimpinan yang otoriter, sebaliknya, dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan stres guru, sehingga memperbesar kemungkinan mereka untuk meninggalkan sekolah.

Kinerja guru sering dianggap sebagai salah satu indikator utama kualitas pendidikan. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti dukungan dari kepala sekolah, kondisi kerja, serta kesempatan pengembangan profesional (Abao et al., 2023). Sebuah studi oleh Rockoff et al. (2016) menunjukkan bahwa kinerja guru meningkat seiring dengan adanya pengembangan profesional yang didukung oleh manajemen sekolah. Guru yang merasa dihargai dan didukung oleh sekolah akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka (Abao et al., 2023).

Kinerja guru merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Sekolah yang berkembang dengan baik pastilah diimbangi dengan kinerja guru yang baik dan didukung juga faktor yang lain seperti kepuasan kerja yang menjadikan kestabilan guru dalam

bekerja. Kontribusi guru dalam menghasilkan siswa berkualitas baik tidak dapat diabaikan. Oleh karena itu, sangat penting bagi setiap sekolah untuk mempertahankan tenaga pengajar yang berkualitas dan mengidentifikasi semua faktor motivasi dan faktor lainnya yang dapat menyebabkan kepuasan kerja dan kinerja baik guru (Tehseen & Hadi, 2015).

Tchennozian (2024) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kinerja guru, dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan situasi kerja. Lingkungan kerja yang mendukung, budaya sekolah/organisasi yang baik, dan pemimpin yang mampu menjadi teladan mampu meningkatkan kinerja guru (Bumay et al., 2023)

Untuk meningkatkan kinerja guru, diperlukan manajemen yang baik di tingkat sekolah, termasuk pengambilan keputusan kepala sekolah, dan iklim sekolah yang positif (Mailool et al., 2020). Pengambilan keputusan yang efektif oleh kepala sekolah, dan iklim sekolah yang kondusif dapat meningkatkan kinerja guru dan, pada akhirnya, kualitas pendidikan. Kinerja guru sangat penting bagi kualitas pendidikan dan kinerja siswa. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi kinerja guru. Bukti dari penelitian Salameh & Benkohila (2024) ini dapat memberikan gambaran tentang pentingnya kepuasan kerja guru terhadap kinerja kerja dan pendidikan.

Menurut penelitian Kraft dan Papay (2019), kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan individu, tetapi juga oleh kondisi lingkungan kerja dan dukungan yang mereka terima dari sekolah. Guru yang bekerja dalam iklim sekolah yang positif cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik

karena mereka merasa lebih termotivasi dan terlibat dalam proses pengajaran (Abao et al., 2023). Selain itu, dukungan dari kepala sekolah yang baik dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam metode pengajaran, sehingga memberikan dampak positif bagi hasil belajar siswa.

Kepuasan kerja guru adalah elemen penting dalam menjaga stabilitas tenaga pengajar di sekolah. Studi oleh Skaalvik dan Skaalvik (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti hubungan interpersonal, dukungan dari manajemen, dan beban kerja (Abao et al., 2023). Kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi dengan kinerja yang lebih baik dan komitmen yang lebih besar terhadap institusi. Guru yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung untuk bertahan dan memiliki motivasi lebih tinggi untuk berkontribusi dalam perkembangan siswa (Abao et al., 2023).

Penelitian oleh Tschannen-Moran dan Gareis (2017) juga menyoroti bahwa kepercayaan yang diberikan kepala sekolah kepada guru dalam pengambilan keputusan berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Kepala sekolah yang mendukung pengembangan karir guru melalui pelatihan dan program peningkatan kompetensi juga berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja mereka (Abao et al., 2023).

Niat untuk tetap tinggal di suatu institusi merupakan indikator penting dari komitmen guru terhadap sekolah. Guru yang memiliki kepuasan kerja tinggi dan bekerja dalam iklim sekolah yang mendukung lebih cenderung untuk tetap tinggal dan berkontribusi dalam jangka panjang. Penelitian oleh

Boyd et al. (2016) menemukan bahwa guru yang merasa didukung oleh kepala sekolah dan rekan kerja cenderung memiliki niat yang lebih kuat untuk tetap tinggal di sekolah (Abao et al., 2023).

Penelitian lain oleh Borman dan Dowling (2019) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti dukungan sosial, lingkungan kerja yang positif, dan gaya kepemimpinan yang inklusif merupakan penentu utama niat guru untuk tetap tinggal di sekolah. Guru yang merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan diberikan otonomi lebih dalam pengambilan keputusan, memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap institusi (Abao et al., 2023).

Penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam mengenai pentingnya menciptakan iklim sekolah yang mendukung dan gaya kepemimpinan yang inklusif untuk meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan niat guru untuk tetap tinggal di sekolah. Faktor-faktor tersebut secara bersama-sama berkontribusi dalam membentuk lingkungan kerja yang lebih kondusif dan stabil, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pendidikan di sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel tersebut, serta implikasinya terhadap retensi tenaga pengajar dan kualitas pendidikan.

Untuk penelitian kali ini penulis menggunakan lingkup penelitian meliputi guru SMP dan SMA, dikarenakan memiliki karakter, tugas dan tanggung jawab yang sama, yang berada naungan Yayasan berafiliasi keagamaan di 7 kota besar di pulau Jawa.

1.2 Rumusan Masalah

Lingkungan sekolah swasta dalam hal ini Yayasan Pendidikan Marsudirini masih terjadi guru sering keluar sehingga sekolah direpotkan dengan mencari guru pengganti yang belum tentu tepat dan sama seperti guru sebelumnya. Menurut beberapa penelitian mengungkapkan keinginan guru untuk tetap bekerja dipengaruhi oleh beberapa aspek, diantaranya iklim sekolah, gaya pengambilan keputusan pimpinan, kinerja guru, tingkat kepuasan kerja, sampai dengan keinginan untuk tetap bekerja di instansi tersebut (Elsahoryi et al., 2022, Simot et al., 2021).

Penelitian yang terdahulu (Mailool et al., 2020, Good & Lavigne, 2014) mengungkapkan pengaruh iklim sekolah dan gaya pengambilan keputusan pimpinan terhadap kinerja guru mempengaruhi kepuasan kerja serta keinginan niatan tetap tinggal di lingkup satu instansi sekolah. Lingkungan sekolah swasta, masih terjadi guru keluar masuk sekolah di setiap awal tahun pelajaran. Oleh karena itu penulis akan melihat hubungan antara kinerja guru dan kepuasan bekerja terhadap niatan bekerja di sekolah yayasan berafiliasi keagamaan di lingkup 7 kota besar yang berada di pulau Jawa.

1.3 Pertanyaan Penelitian

- 1) Apakah iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru?
- 2) Apakah gaya pengambilan keputusan pimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru?
- 3) Apakah kinerja guru berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru?

- 4) Apakah kepuasan guru berpengaruh terhadap niat guru untuk tetap tinggal di sekolah tersebut?
- 5) Apakah kinerja guru berpengaruh terhadap niat guru untuk tetap tinggal di sekolah tersebut?
- 6) Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kinerja guru dan niat mereka untuk tetap tinggal di sekolah?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, kepuasan kerja guru, dan niatan guru tinggal di sekolah. khususnya meneliti pengaruh iklim sekolah dan gaya pengambilan keputusan pimpinan terhadap ke tiga aspek tersebut. Melalui analisis ini, penelitian ini bertujuan untuk memahami sejauh mana iklim sekolah positif dapat meningkatkan kinerja guru, meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan mendorong niatan untuk tetap tinggal di sekolah.

Penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi gaya pengambilan keputusan pimpinan , baik yang partisipatif maupun yang adil, dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja guru, serta niatan mereka untuk terus bekerja di institusi yang sama. Dengan menilai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dan niatan untuk tinggal, penelitian ini akan memberikan wawasan mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan retensi guru dan kinerja mereka.

Akhirnya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi yang berguna bagi pihak sekolah dan pemimpin dalam upaya mereka meningkatkan iklim sekolah, memperbaiki pengambilan keputusan pimpinan, serta meningkatkan kinerja guru, kepuasan kerja, dan retensi guru. Rekomendasi ini diharapkan dapat membantu sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, mendukung kesejahteraan guru, dan meningkatkan efektivitas pendidikan secara keseluruhan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap teori mengenai manajemen pendidikan, kepemimpinan sekolah, dan kinerja guru. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kinerja guru, kepuasan kerja, dan niatan untuk tetap tinggal, penelitian ini menambah pemahaman teoritis tentang bagaimana iklim sekolah dan cara pimpinan membuat keputusan mempengaruhi dinamika di dalam sekolah di wilayah pulau Jawa. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan yang berfokus pada strategi pengembangan profesional guru dan peningkatan kualitas pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini menawarkan rekomendasi yang aplikatif bagi kepala sekolah dan pemimpin pendidikan dalam upaya meningkatkan kinerja dan kesejahteraan guru. Temuan mengenai pengaruh iklim sekolah

dan gaya pengambilan keputusan pimpinan terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru dapat digunakan untuk merancang kebijakan yang mendukung lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat membantu sekolah dalam mengembangkan strategi untuk meningkatkan retensi guru, mengurangi *turnover*, dan memastikan bahwa guru yang berkinerja tinggi tetap termotivasi dan berkomitmen untuk mengajar di sekolah tersebut. Dengan demikian, penelitian ini berpotensi membawa dampak positif yang nyata dalam upaya meningkatkan efektivitas pendidikan dan kesejahteraan guru di lapangan.

Akhirnya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi yang berguna bagi pihak sekolah dan pemimpin di wilayah 5 kota besar di pulau Jawa dalam upaya mereka meningkatkan iklim sekolah, memperbaiki pengambilan keputusan pimpinan, serta meningkatkan kinerja guru, kepuasan kerja, dan retensi guru. Rekomendasi ini diharapkan dapat membantu sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, mendukung kesejahteraan guru, dan meningkatkan efektivitas pendidikan secara keseluruhan

1.6 Batasan Penelitian

Supaya tidak meluas perlu dilakukan pembatasan dalam penelitian ini.

1. Penelitian ini akan dilakukan di 16 sekolah di 7 kota yang berada di Pulau Jawa dibawah naungan yayasan yang berafiliasi keagamaan.

2. Gaya pengambilan keputusan pimpinan dalam penulisan ini adalah proses di mana kepala sekolah membuat keputusan strategis yang mempengaruhi operasi sekolah, pembelajaran, dan lingkungan sekolah secara keseluruhan (Danisi et al., 2021).
3. Iklim sekolah dalam penulisan ini adalah keseluruhan lingkungan belajar dan suasana di sekolah, termasuk hubungan antar siswa, hubungan siswa-guru, serta kebijakan dan praktik sekolah (Cohen at al., 2009). Selain itu iklim sekolah adalah gabungan berbagai faktor yang saling terkait dan telah banyak diteliti sebagai kunci untuk meningkatkan kualitas sekolah (Wang & Degol, 2016).
4. Kinerja guru dalam penelitian ini adalah kinerja atau hasil kerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya, termasuk pengajaran, pengelolaan kelas, dan interaksi dengan siswa (Stronge J.H, 2018).
5. Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah perasaan positif atau kepuasan yang dialami oleh individu sebagai hasil dari pekerjaannya (Judge & Klinger, 2008). Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi kognitif terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan (Spector, 2022).
6. Niat untuk tetap tinggal dalam penelitian ini adalah keinginan atau niat seorang karyawan untuk tetap bekerja di organisasi tempat mereka bekerja saat ini dalam jangka waktu tertentu. dan merupakan fenomena yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik individu, lingkungan organisasi, dan kondisi pasar eksternal.. Niat untuk

tetap tinggal ini merujuk pada keinginan dan keputusan individu untuk terus bekerja di tempat mereka saat ini. (Qian & Balwi, 2024).

1.7 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

- 1.1 Latar Belakang
- 1.2 Rumusan Masalah
- 1.3 Pertanyaan Penelitian
- 1.4 Tujuan Penelitian
- 1.5 Manfaat Penelitian
- 1.6 Batasan Penelitian
- 1.7 Sistematika Penulisan

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

- 2.1 Landasan Teori
- 2.2 Penelitian Terdahulu
- 2.3 Hipotesis
- 2.4 Gambar model penelitian

BAB 3 METODE PENELITIAN

- 3.1 Pendahuluan
- 3.2 Desain Penelitian
- 3.3 Konteks Penelitian
- 3.4 Populasi
- 3.5 Sampel

3.6 Pengumpulan Data

3.7 Kuesioner

3.8 Pilot test

3.9 Analisis Data

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pendahuluan

4.1.1 Instrumen Penelitian

4.1.2 Proses Pengumpulan Data

4.1.3 Tingkat Pengembalian Kuesioner

4.2 Profil Responden

4.3 Uji Instrumen Penelitian

4.3.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

4.3.2 Uji Deskriptif

4.4 Analisis Hasil

4.4.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

4.4.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

4.5 Analisis Pengujian Hipotesis

4.6 Pembahasan

BAB 5 SIMPULAN

5.1 Simpulan

5.2 Implikasi Manajerial

5.3 Keterbatasan Penelitian

5.4 Saran Penelitian