BAB.I
PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Manajemen dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia, karena pengelolaan sumber daya manusia memegang peran penting dalam manajemen. Fungsi sumber daya manusia di sini memegang fungsi penting yaitu memegang aktivitas organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjelaskan bagaimana secara positif dan ekonomis sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik (Wardhana, 2014). Setiap organisasi akan menemukan permasalahan dalam menjalankan organisasinya untuk mencapai keberhasilan sesuai arah dan tujuan yang telah digariskan organisasi baik secara internal maupun eksternal dan masalah tersebut harus dihadapi dan di siasati serta dicari solusinya, hal ini tentu saja menjadi tantangan tersendiri bagi pimpinan terutama dalam hal yang berhubungan dengan penggunaan dan pengelolaan sumber daya manusia.

Demikian juga dalam lembaga pendidikan, tenaga pendidik atau kependidikan adalah sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) dalam lembaga pendidikan memiliki peran strategis, terutama dalam membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai keilmuan dari lulusan suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah, pengawas, tenaga perpustakaan, tenaga administrasi bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu instansi pendidikan. Mereka adalah SDM dalam lembaga pendidikan yang memiliki peran sangat penting dalam pengembangan lembaga dan peningkatan lulusan suatu instansi Pendidikan, sehingga diperlukan kinerja yang baik dari tenaga pendidik atau kependidikan.

Kinerja di sini adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab

masing-masing, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Dulbert, 2007). Bisa juga dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang diperoleh karyawan sesuai dengan perannya di tempat dia bekerja. Dalam hal ini, perilaku kerja merupakan jawaban dari berhasil tidaknya tujuan organisasi yang ditetapkan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja SDM tersebut akan membuat manajemen dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja agar sesuai dengan harapan (Hidayati dan Setiawan, 2013). Ada faktor eksternal maupun internal yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Simamora dalam (Mangkunegara, 2012) mengatakan bahwa ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1) Faktor individual; berasal dari internal diri karyawan, dapat berupa kemampuan atau keahlian, latar belakang pribadi, dan demografi.
2) Faktor psikologis; berasal dari internal diri karyawan, dapat berupa persepsi, *Attitude*, *Personality*, pola pikir, pembelajaran, serta motivasi.
3) Faktor organisasi; berasal dari eksternal diri karyawan, dapat berupa sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *Job Design*, maupun lingkungan kerja yang mendukung.

Salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kerja adalah dari organisasi, di sini berupa kepemimpinan. Kepemimpinan di sini bisa berupa pembinaan kepemimpinan, atau sering di kenal dengan leadership coaching. *Leadership coaching* untuk pemimpin perubahan akan mengarahkan pengembangan pribadi dan profesional, meningkatkan produktivitas, kinerja, motivasi dan membantu menciptakan keseimbangan kehidupan dan kerja, dikembangkan oleh Heifetz (2009).

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepemimpinan pembinaan berpengaruh terhadap perilaku inovasi karyawan, dalam penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan pembinaan dapat secara signifikan mendorong terjadinya perilaku inovatif karyawan (Dail, 2019). Penelitian berikutnya menemukan adanya pelatihan lean inovasi berpengaruh terhadap perilaku kerja (Tan et al, 2022). Namun penelitian ini memberikan sanggahan, bahwa hasil penelitian tidak bisa di generalisasikan. Maksud dari sanggahan tersebut menyatakan bahwa penelitian pada kasus tunggal, sehingga tidak dapat dilakukan generalisasi terhadap organisasi sektor publik ditempat lain.

Selanjutnya, berdasarkan pembelajaran dan pengembangan pribadi, pembinaan menantang karyawan untuk memahami diri mereka sendiri, kebutuhan, dan keinginan mereka (Perez et al., 2018), dan membantu mengembangkan sikap yang lebih pro aktif dan mengikat karyawan pada nilai-nilai dan misi organisasi. Jalinan relasi diantara karyawan dengan pemimpin sangatlah penting dalam memunculkan orang-orang yang efektif, efisien, serta perusahaan yang sukses (Abbasi dan Hollam, 2000) dengan membimbing individu ke arah pemahaman perbedaan dan persamaan yang mereka miliki dengan organisasi dan memungkinkan para pemimpin untuk menyediakan pengembangan karyawan.

Pemimpin dengan keterampilan pembinaan membangun lingkungan kerja yang aman dan dapat dipercaya oleh karyawan (Riddle dan Ting, 2006) dan mmbangun kinerja, meninggikan introspeksi diri karyawan, dan menaikan kepuasan mereka terhadap pekerjaan, pemimpin, dan perusahaan (Kalkavan dan Ktrinli, 2014). Seorang yang menjadi pemimpin pembina diharapkan dapat membagikan segala informasi serta pengetahuan yang mereka miliki, namun juga harus menghargai usaha, memberi masukan, dan memberikan tanggapan yang penuh perhatian (Ali et al., 2020). Kendali

kepemimpinan ini dipandang sebagai alat bantu organisasi untuk memotivasi, mempromosikan, serta memuaskan perilaku inivatif pada pekerja.

Lebih lanjut dijelaskan, dalam meningkatkan kinerja karyawan *leadership coaching skill* dapat membantu peningkatan kinerja karyawan, dan dapat memperkecil peluang terjadinya turnover karyawan. Istilah *coaching* sering digunakan untuk menggambarkan proses pembinaan atasan atau manajer kepada para karyawannya.. Fejzic-Ahbabovic et al (2022) mengungkapkan pendekatan coaching dapat menjelaskan bahwa karyawan terdorong dalam kinerjanya karena mendapat panduan yang jelas, dimudahkan dalam pembelajaran, dan dapat mengembangkan inspirasinya. Tumbuhnya motivasi, pengembangan diri karyawan, serta bertahannya karyawan, merupakan dampak positif dari kepemimpinan dengan coaching.

Selain leadership coaching, faktor lain yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif adalah pola pikir bertumbuh dan lingkungan kerja. Orang yang bergabung ke dalam organisasi, orang tersebut membawa kebutuhan, keinginan, dan pengalaman yang membentuk harapan kerja serta mencapai tujuan bersama organisasinya. Dalam suatu organisasi tentunya ada struktur SDM yang satu dengan lainnya masing-masing memiliki sinergi.

Banyak permasalahan yang muncul dalam perilaku kerja SDM, permasalahan ini harus selalu dihadapi oleh pihak manajemen, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja SDM dan mencari solusi. Demikian pula banyak permasalahan yang muncul dalam perilaku guru-guru sekolah di bawah naungan yayasan Marsudirini, khususnya dalam memberikan pembelajaran kepada murid. Guru cenderung kurang berinovatif dalam pembelajaran di kelas, padahal pihak pimpinan selalu memberikan dorongan, pelatihan secara rutin dengan bentuk berbagi praktik baik, namun beberapa guru tersebut tetap saja kurang mengembangkan pembelajaran yang inovatif.

Banyak faktor yang mempengaruhi mengapa guru kurang berinovatif, bisa dari diri guru sendiri, ataupun lingkungan yang membentuknya. Faktor dari diri guru itu sendiri misalnya kemampuan yang kurang, ataupun tidak mau mengembangkan pola pikir diri. Selain dalam diri, faktor lingkungan sangat juga memegang peran dalam pembentukkan diri guru menjadi guru yang inovatif. Dalam hal ini muncul suatu dilema dimana kepala sekolah sudah mencoba memberikan berbagai pendampingan, dukungan, bahkan pelatihan kepada guru tersebut, namun faktor keterikatan dengan lingkungan yang membentuknya tidak mendukung, guru tersebut terpengaruh sehingga terdampak dalam kinerjanya yang kurang baik. Terkadang dalam satu lingkungan yang sama, bisa memberikan pengaruh yang berbeda, karena ada dua sifat lingkungan yaitu lingkungan yang mendukung dan lingkungan yang tidak mendukung. Misal rekan guru yang dekat dengannya memiliki kinerja yang jauh dari kata inovatif, kalau guru tidak berpendirian atau tidak memiliki pola pikir untuk bertumbuh dalam dirinya, maka dia akan mudah terpengaruh. Ada juga guru yang dalam pola pikir bertumbuhnya kurang, namun karena faktor lingkungan kerja yang memberikan dukungan, bisa jadi guru tersebut secara bertahap pola pikirnya bisa bertumbuh disertai usaha memperbaiki kinerja. Fenomena ini, sering kita jumpai di tempat kerja, baik di bidang pendidikan yaitu sekolah, maupun bidang kerja lainnya.

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang ada terlihat bahwa *leadership coaching*, pola pikir bertumbuh, serta lingkungan kerja banyak dikaitkan dengan perilaku kerja. Meskipun pola pikir berkembang telah mendapat banyak perhatian dari para peneliti, namun masih sedikit yang diketahui apakah pola pikir berkembang karyawan berhubungan dengan perilaku inovatif (Liu et al., 2022). Berdasarkan hal tersebut maka rumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah ”Pengaruh *leadership coaching* terhadap

innovative work behavior dengan *growth mindset* dan *work environment* sebagai variabel pemediasi".

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dijelaskan, maka ditentukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *leadership coaching* berpengaruh secara positif terhadap inovasi guru?
2. Apakah *leadership coaching* berpengaruh secara positif terhadap growth mindset?
3. Apakah *growth mindset* berpengaruh secara positif terhadap inovasi guru?
4. Apakah *leadership* coaching berpengaruh secara positif terhadap work environment support?
5. Apakah *work environtment support* berpengaruh secara positif terhadap inovasi guru?
6. Apakah *growth mindset* memediasi hubungan antara *leadership coaching* dan inovasi guru?
7. Apakah *work environtment support* memediasi hubungan antara *leadership coaching* dan inovasi guru?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *leadership coaching* terhadap inovasi guru.
2. Untuk mengetahui pengaruh *leadership coaching* terhadap *growth mindset*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *growth mindset* terhadap inovasi guru.
4. Untuk mengetahui pengaruh *leadership coaching* terhadap *work environment support*.
5. Untuk mengetahui pengaruh work environtment support inovasi guru.

6. Untuk menguji serta menganalisis peran *growth mindset* dalam memediasi hubungan antara leadership coaching dan inovasi guru.
7. Untuk menguji serta menganalisis peran *work environment support* dalam memediasi hubungan antara *leadership coaching* dan inovasi guru.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai manfaat, baik segi teoritis maupun praktis.

1.5.1 Manfaat Teoritis :

Penelitian ini dapat memberikan justisi terhadap signifikasi pengaruh pelatihan terhadap perilaku kerja dengan pola pikir pertumbuhan dan lingkungan kerja.

1.5.2 Manfaat praktis :

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

(1) Bagi guru Yayasan Marsudirini, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dalam bekerja.

(2) Bagi Yayasan Marsudirini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang peningkatan pelayanan bagi pegawai terutama guru.

1.6. Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi untuk meneliti pengaruh *Leadership Coaching* terhadap inovasi guru dengan *growth mindset* dan *work environment support* pada tenaga pendidik di Yayasan Marsudirini.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini dimaksudkan untuk mencerminkan jalannya pikiran penulis dari awal hingga akhir. Rincian susunan sistematika dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan bagian awal dari proposal ini mencakup latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan teori-teori yang menjadi dasar penelitian untuk menganalisis permasalahan yang ada, disertai dengan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan bagaimana penelitian dilakukan yang meliputi, desain penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini data atau informasi hasil penelitian disusun, dianalisis, dan dikaitkan dengan kerangka teori atau kerangka analisis sesuai dengan teori, sehingga menjelaskan dengan jelas bagaimana data hasil penelitian dapat memberikan

jawaban terhadap permasalahan dan tujuan pembahasan dalam konteks kerangka teori yang telah ditemukan.

BAB V SIMPULAN

Pada bab ini, terdapat rangkuman dari hasil penelitian, saran dan rekomendasi berdasarkan temuan penelitian.