

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Guru di Lembaga Pendidikan sekarang ini didominasi oleh guru milenial. Sehingga perlu diperhatikan terkait dengan *work engagement* agar tidak mudah terjadi *burn out* sehingga mengganggu ritme dari proses pendidikan dan belajar mengajar yang berakibat merugikan para siswa. Dalam kurun waktu belakangan ini sekolah mulai banyak ditinggalkan guru karena pensiun dan diganti oleh para generasi guru muda yang sering disebut sebagai guru milenial. Dimana generasi ini lahir sekitar tahun 1980 an sampai dengan awal 2000 an. Generasi milenial ini menjadi generasi mayoritas, sedang dan akan mendominasi mengisi berbagai pos pekerjaan yang ada, bahkan pada tahun 2025, jumlah pekerja milenial akan mencapai 75%, yang berarti tiga dari empat pekerja adalah milenial.<sup>1</sup> Berkembang pesatnya informasi, komunikasi dan teknologi membuat pekerjaan bisa dilakukan kapan pun dan dimana pun. Bahkan beberapa pekerjaan hilang dan digantikan oleh mesin. Selain itu juga muncul berbagai profesi yang memunculkan berbagai pekerjaan baru yang tidak perlu ada kantor ataupun alat penunjang yang berbiaya besar. Hal ini menjadikan generasi milenial berbeda *work engagement* seperti generasi sebelumnya. Kecenderungan untuk berinovasi dengan penggunaan teknologi menjadi hal lumrah yang biasa dilakukan. Termasuk juga kenyamanan dalam bekerja menjadi suatu pilihan yang lebih dipilih para generasi milenial

---

<sup>1</sup> Brant, K. K., & Castro, S. L, You can't ignore millennials: Needed changes and a new way forward in entitlement research, *Human Resource Management Journal*, 2019, hal. 527–538, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12262>

karena lebih mudahnya dalam mengakses ataupun membuat pekerjaan. Milenial memiliki nilai, harapan, dan sikap unik yang berbeda, dibandingkan dengan generasi sebelumnya, sehingga pergeseran karakteristik generasi ini dalam angkatan kerja akan menciptakan peluang dan tantangan bagi organisasi,<sup>2</sup> termasuk juga pada lembaga pendidikan atau sekolah.

Karakteristik yang melekat pada generasi milenial adalah istimewa, terlindungi, percaya diri, konvensional atau umum, berorientasi pada kelompok, berorientasi pada target.<sup>3</sup> Generasi milenial juga memiliki semangat ketika di awal bekerja namun mudah bosan dan generasi ini senang dengan jalan pintas sehingga tidak dapat menghargai suatu proses walaupun memiliki rasa keingintahuan yang tinggi.<sup>4</sup> Loyalitas dan komitmen generasi milenial cenderung rendah dalam bekerja karena kurang menghargai pekerjaan yang dijalani serta keseriusan yang rendah.<sup>5</sup> Pada tahun 2016, CBRE Research merilis hasil penelitian yang dilakukan dan mengungkapkan data bahwa 62% generasi milenial sering berpindah tempat kerja dan hanya sedikit yang bertahan dengan satu pekerjaan saja.<sup>6</sup> Tentunya kondisi demikian menjadi sebuah peringatan sekaligus upaya yang harus diselesaikan untuk menangani pekerja milenial. Hal ini juga berlaku untuk SDM guru milenial di

---

<sup>2</sup> Chou, S. Y., Bove, F., Ramser, C., & Han, B, Millennials as organizational citizens: Conceptualization and measurement development. *Journal of Social Psychology*, (2021), 161(5), 632–651. <https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1874256>

<sup>3</sup> DeBard, R, Millennials coming to college. *New Directions for Student Services*, 2004(106), 33–45. <https://doi.org/10.1002/ss.123>

<sup>4</sup> Arnett, J. J. (2006). Emerging adulthood: Understanding the new way of coming of age. *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/11381-001>

<sup>5</sup> Oktariani, Dwi. Aida Vitayala S Hubeis dan Dadang Sukandar. 2017. Kepuasan Kerja Generasi X dan Generasi Y Terhadap Komitmen Kerja di Bank Mandiri Palembang. online <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm> Nomor DOI: 10.17358/JABM.3.1.12. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3 No. 1, Januari 2017

<sup>6</sup> Lenny Beaudoin, *What Millennials Really Want in the Workplace*, CBRE, 2016, <https://www.cbre.com/insights/articles/what-millennials-really-want-in-the-workplace>

sekolah. Jika kondisi keterikatan kerjanya rendah maka akan memicu mutasi keluar yang berakibat akan seringnya mutasi keluar masuk guru yang berakibat penyesuaian proses kegiatan belajar mengajar. Organisasi membutuhkan karyawan yang termotivasi untuk bekerja yang disebut dengan *engaged* dan sudah tidak lagi memerlukan karyawan dengan kemampuan kesehatan fisik yang prima saja. *Engagement* juga dapat berperan untuk karyawan dalam menyelesaikan suatu tugasnya dalam suatu organisasi. Jika seorang guru memiliki *engagement* maka di dalam organisasinya akan menghasilkan suatu kinerja yang berkualitas dan memuaskan untuk organisasi yakni sekolah. Hal ini sesuai pendapat dari Schaufeli dan Bakker seorang karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi dengan organisasinya sehingga dengan keterikatan emosi yang ada akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang berkualitas, loyal dan memuaskan untuk organisasi. Kondisi mental seseorang terkait dengan pekerjaan yang sifatnya positif dan ditandai dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan) merupakan *work engagement*. Sehingga *work engagement* mampu membuat karyawan termasuk guru akan merasakan pekerjaan yang lebih ringan dan menarik. Dampak yang ditimbulkan jika seorang karyawan, dapat bekerja dengan *engaged*, maka karyawan dapat memaksimalkan pekerjaannya.

Rendahnya *work engagement* pada SDM guru yang ada di sekolah akan berdampak negatif dan mempengaruhi keterlibatan individu guru dalam meningkatkan produktivitas organisasi sekolah, seperti rendahnya kinerjanya. Guru akan kurang maksimal memberikan pelayanan Pendidikan atau hanya sekedarnya

memenuhi beban mengajar. Bahkan hal tersebut akan memicu mutasi keluar guru dan berpindah ke pekerjaan lain. Tentu hal tersebut akan berdampak buruk bagi kemajuan sekolah, termasuk perkembangan sekolah, khususnya sekolah swasta. Sekolah swasta memerlukan guru-guru dengan loyalitas tinggi sehingga memicu peningkatan kinerja dan daya juang guru. Oleh karena itu *work engagement* pada guru sangat dibutuhkan setiap organisasi sekolah, dengan demikian sangat penting bagi organisasi sekolah untuk mengetahui faktor-faktor prediktor yang dapat meningkatkan atau menumbuhkan *work engagement* pada guru.

Pengelolaan terhadap sumber daya manusia (SDM) di sekolah, khususnya guru perlu dilakukan oleh pimpinan sekolah yang mampu menggerakkan SDM guru yakni kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di institusi sekolah merupakan posisi sentral yang menentukan kualitas sekolah. Organisasi sekolah tentunya tidak bisa dilepaskan dengan sosok pemimpin dan kepemimpinan karena merupakan salah satu faktor yang sangat strategis. Pemimpin adalah seseorang yang mampu membuat organisasi menjadi organisasi yang sungguh-sungguh.<sup>7</sup> Sedangkan proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan disebut kepemimpinan.<sup>8</sup> Dari pendapat di atas bisa disimpulkan bahwa pemimpin adalah subjek manusianya, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat pada seseorang. Kepemimpinan merupakan sebuah proses kemampuan individu untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Tentunya secara teori

---

<sup>7</sup> Drucker, P.F., *The Effective Executive*, (New York: Harper & Row, 1966), hlm. 495

<sup>8</sup> Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*; terj. Budi Supriyanto, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), 4.

hal tersebut sangat mudah dipahami, namun dalam implementasinya tidak mudah untuk diterapkan. Dalam perkembangan ilmu kepemimpinan, telah banyak kajian teori tentang gaya kepemimpinan yang diulas dan semuanya memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Dalam berbagai teori kepemimpinan, ada sebuah teori kepemimpinan yang dianggap efektif dan unggul yakni kepemimpinan transformasional. Kata kunci dari kepemimpinan transformasional ini adalah perubahan. Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu memimpin perubahan. Artinya bahwa pemimpin mampu mengubah situasi, cara kerja dan perubahan-perubahan lain untuk mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan sekolah yang biasa-biasa saja akan membuat sekolah menjadi stagnan dan tidak diminati, apalagi sekolah swasta. Sekolah harus mampu menawarkan sesuatu yang beda dan menjawab kebutuhan pasar. Tentunya hal tersebut harus dibarengi dengan kerja keras pengelola sekolah, termasuk ujuk tombak proses kegiatan belajar dan mengajar yakni guru. Selain itu inovasi-inovasi juga perlu dikembangkan agar sekolah swasta mampu diterima pasar. Salah satu faktor penting untuk mewujudkan hal tersebut adalah sekolah harus memiliki pemimpin yang mampu menggerakkan seluruh sumber daya yang ada untuk mewujudkan SDM guru yang memiliki *work engagement* tinggi agar loyal dan mampu bekerja dengan performa maksimal. Kepemimpinan transformasional dianggap mampu melakukan perubahan tersebut, termasuk memberikan dampak pada *work engagement* guru. Melihat fenomena di atas, terutama di lembaga pendidikan setingkat SMP di SMP Bina Insan Mandiri yang didominasi sumber daya pengajarnya adalah guru-guru milenial. Hasil studi lapangan awal menunjukkan bahwa sebagian besar guru di SMP Bina Insan

Mandiri adalah guru milenial. Walaupun guru milenial tingkat mutasi guru relatif kecil dan perkembangan sekolah terutama dalam hal prestasi cukup mendominasi di Kabupaten Nganjuk. Sesuai hasil pengamatan dan data awal di atas sehingga mendorong penulis untuk melakukan penelitian terkait hal di atas yakni dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap *work engagement* guru milenial di SMP Bina Insan Mandiri Nganjuk.

## **B. Fokus Penelitian**

Konteks penelitian di atas menghasilkan fokus penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional Kepala SMP Bina Insan Mandiri ?
2. Bagaimana gambaran *work engagement* dari guru milenial di SMP Bina Insan Mandiri Nganjuk ?
3. Apa saja tantangan peningkatan *work engagement* guru milenial SMP Bina Insan Mandiri Nganjuk ?
4. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan *work engagement* guru milenial di SMP Bina Insan Mandiri Nganjuk ?
5. Bagaimana dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap *work engagement* guru milenial di SMP Bina Insan Mandiri Nganjuk ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendiskripsikan kepemimpinan transformasional Kepala SMP Bina Insan Mandiri.
2. Mendiskripsikan *work engagement* dari guru milenial di SMP Bina Insan Mandiri Nganjuk.
3. Mendiskripsikan tantangan peningkatan *work engagement* guru milenial SMP Bina Insan Mandiri Nganjuk.
4. Mendiskripsikan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan *work engagement* guru milenial di SMP Bina Insan Mandiri Nganjuk.
5. Mendiskripsikan dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap *work engagement* guru milenial di SMP Bina Insan Mandiri Nganjuk.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini baik secara teoritik substantif maupun secara empirik diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat secara teoritik Subtantif
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menganalisis gaya kepemimpinan alternatif yang paling efektif untuk diterapkan di SMP Bina Insan Mandiri agar mampu meningkatkan *work engagement* dan komitmen guru.
  - b. Disamping itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan khususnya dalam menggunakan teori-teori

ilmu manajemen Pendidikan terutama perhatian terhadap work engagement dan komitmen guru. Sedangkan bagi lembaga pendidikan melakukan upaya pengembangan sumber daya manusia, khususnya terkait pengelolaan work engagement yang akan memberikan dampak bagi kemajuan sekolah di bawah naungan yayasan.

2. Manfaat secara praktis
  - a. Menyusun kebijakakan dan program untuk meningkatkan work engagement sumber daya manusia dalam rangka menuju sekolah unggulan dan berprestasi.
  - b. Bagi peneliti lebih lanjut, agar dapat mengembangkan penelitiannya tentang work engagement dan komitmen guru dalam perspektif yang berbeda. Sehingga, terdapat berbagai pengkayaan wacana sekaligus hasil temuan di lapangan yang mampu membangun sebuah teori baru.

#### **E. Penelitian Terdahulu**

Ada beberapa penelitian sebelumnya yang senada dengan tema penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Tesis dari Yosafat Masagung dengan judul Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Efikasi Diri Guru Dengan Kinerja Guru: Studi Pada 16 SMP Sub Rayon 04 Semarang, dimana ada hubungan dan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan



kinerja guru.<sup>9</sup> Dalam penelitian yang akan saya lakukan bahwa bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap *work engagement* guru milenial di SMP Bina Insan Mandiri Nganjuk.

2. Tesis dari Windha Falosa dengan judul Analisis mengenai Peran Organizational Values terhadap *Work Engagement* Karyawan Departemen Manufaktur/Plant PT. Mepro Pharmaceutical Industries Bandung, dimana ada hubungan dan pengaruh antara nilai organisasi dengan keterikatan kerja.<sup>10</sup> Dalam penelitian yang akan saya lakukan bahwa bagaimana dampak gaya kepemimpinan transformasional menjadi pendorong meningkatnya nilai dan budaya organisasi sehingga mampu mengelola guru dan meningkatkan *work engagement* pada guru milenial.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Adapun sistematika pembahasan yang menjadi langkah atau prosedur dalam penyusunan tesis ini yaitu :

### **BAB I PENDAHULUAN**

---

<sup>9</sup> Yosafat Masagung, "Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Efikasi Diri Guru Dengan Kinerja Guru: Studi Pada 16 SMP Sub Rayon 04 Semarang," Tesis Universitas Satya Wacana, 2015.

<sup>10</sup> Windha Falosa, Analisis mengenai Peran Organizational Values terhadap Work Engagement Karyawan Departemen Manufaktur/Plant PT. Mepro Pharmaceutical Industries Bandung, Tesis, Tesis Universitas Padjadjaran (Unpad), 2009

Bab ini menjelaskan tentang konteks penelitian, fokus permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu dan sistematika pembahasan.

## BAB II TINJAUAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang kajian pembahasan teori dan referensi yang menjadi pondasi dalam mendukung penelitian ini, diantaranya yaitu teori tentang kepemimpinan transformasional, *work engagement*, ciri guru milenial.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis dan pendekatan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, dan analisis data.

## BAB IV PAPARAN DATA & TEMUAN PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum dari kondisi lokasi penelitian dan paparan data hasil penelitian.

## BAB V PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang pembahasan dari pengumpulan data dan analisis dari hasil pengumpulan data tersebut.

## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang temuan teori penelitian yang disimpulkan dari keseluruhan pembahasan.