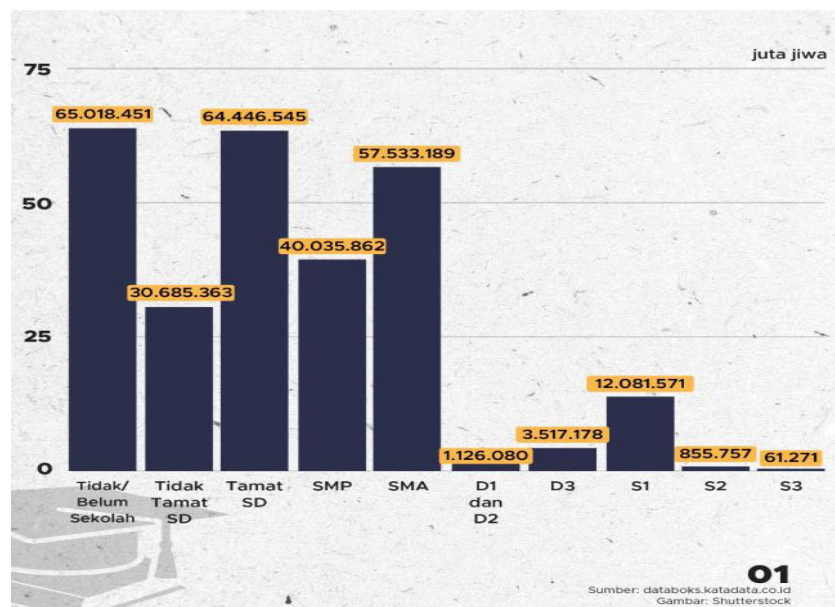


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pendidikan adalah indikator dari maju tidaknya suatu bangsa. Kemajuan dari suatu bangsa bisa tercermin dari baik atau tidaknya pendidikan yang diterapkan. Hal ini terkait dengan pernyataan Mandela, bahwa pendidikan memberi kita kesempatan untuk mengubah hidup kita menjadi lebih baik (Myeka, 2022). Begitu pun tatanan suatu bangsa tidak akan terlepas dari pengaruh pendidikan yang baik dan terstruktur dengan baik juga standar-standar pendidikan yang dirancang di wadah dalam naungan lembaga sekolah, baik sekolah formal ataupun informal (Susandi, 2022).



Gambar 1.1
Tingkat Pendidikan Masyarakat Indonesia Tahun 2022

Pada gambar 1.1 menunjukkan diagram perkembangan tingkat pendidikan di Indonesia berdasarkan strata pendidikan yang dimulai dari tingkat tidak/belum sekolah hingga strata S3 (Aditiya, 2023). Dalam diagram penduduk Indonesia berjumlah 275,36 juta jiwa pada 2022 (Juni) hanya 6,41% yang mengenyam pendidikan sampai perguruan tinggi. Rinciannya, D1 dan D2 0,41%, D3 berjumlah 1,28 %, S1 sejumlah 4,39%, S2 sejumlah 0,31%, dan hanya 0,02% penduduk yang sudah mengenyam pendidikan jenjang S3.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, seperti sumber daya manusia serta fasilitas sarana dan prasarana pendidikan yang memadai (Alifah, 2021). Sumber daya manusia yang dimaksud, berkaitan dengan kualitas seorang guru atau pengajar (Susiani 2021; Sinambela, 2017). Guru merupakan ujung tombak keberhasilan suatu pendidikan (Selvia, 2022). Selain itu, kualitas guru adalah salah satu tantangan utama yang mempengaruhi kesempatan bagi siswa di negara-negara berpenghasilan rendah dan menengah untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas (Mammadova, 2019).

Pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas, termasuk guru, staf administrasi, dan pimpinan lembaga pendidikan, adalah aspek penting dalam manajemen pendidikan (Hasibuan, 2003). Peran utama dalam menjalankan pola manajemen sekolah terletak pada kepala sekolah dan seluruh komunitas sekolah, baik secara bersama-sama maupun individu (Murniati A.R. 2008:64). Tujuan utama manajemen pendidikan adalah untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan dan memastikan operasional yang efektif dan efisien dari lembaga pendidikan (Dwi,

2023). Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, guna memberi sumbangan untuk pencapaian sasaran organisasi, tertanamnya budaya memberikan pengaruh besar pada perilaku organisasi dan berdampak pada kinerja yang tentunya juga produktivitas (Armstrong, 2020).

Sekolah memiliki aset yang berwujud (*tangible*) ataupun tidak terwujud (*intangible*) (Susandi, 2022). Salah satu aset yang tak terwujud yaitu tendik (tenaga pendidik) atau guru. Guru bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga merupakan *human capital* yang memiliki kompetensi, *skill*, pengalaman, dan komitmen yang dapat meningkatkan performa suatu organisasi pendidikan (Atmanegara, 2024).

Untuk mencapai tujuan yang di rancang sekolah tentunya harus memperhatikan beberapa aspek demi tercapainya kolaborasi antara lembaga dan guru dengan baik dan teratur. Di dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah menumbuhkembangkan pribadi-pribadi yang (1) beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, (2) berakhlak mulia, (3) memiliki pengetahuan dan keterampilan, (4) memiliki kesehatan jasmani dan rohani, (5) memiliki kepribadian yang mantap dan mandiri, serta (6) memiliki rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Untuk mencapai tujuan yang di rancang sekolah tentunya harus memperhatikan beberapa aspek demi tercapainya kolaborasi antara lembaga dan guru dengan baik dan teratur. Seiring berjalannya waktu semakin meningkatnya standar

kompetensi guru semakin meningkat pula kesadaran bagi setiap SDM untuk mencari tempat dimana mereka mendapatkan kesejahteraan yang setara dengan kompetensi yang mereka miliki. Guru yang berpengalaman memiliki kemampuan untuk mengelola kelas secara lebih adaptif dibandingkan dengan guru baru yang lebih sering mengikuti prosedur yang sudah ditentukan juga guru yang lebih berpengalaman cenderung memiliki keahlian adaptif yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan strategi berdasarkan konteks spesifik di kelas (Terada, 2021). Hal ini tentu merupakan hal yang cukup membuat dilema bagi sekolah maupun lembaga karena diwajibkan bagi sekolah agar dapat mempertahankan karyawan atau disebut juga retensi karyawan supaya dapat mengabdikan dan berinovasi guna mencapai tujuan sekolah.

Terjadinya pergantian guru di sekolah dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor dari kepemimpinan dapat memengaruhi retensi karyawan di sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Santi & Kurniati (2020), menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang tepat dapat memengaruhi kinerja dan prestasi guru secara optimal. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membimbing, menginspirasi, dan memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dan juga melibatkan kecerdasan emosional yang tinggi (Goleman, 2023). Kepemimpinan adalah pengaruh - bukan posisi atau kekuatan (Maxwell, J. C., 1998). Kepemimpinan yang efektif di sekolah, yang melibatkan

komunikasi yang jelas, dukungan terhadap guru, dan pemberian umpan balik yang konstruktif, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi guru (Northouse, 2023). Kepemimpinan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang penting untuk mempertahankan guru.

Kepemimpinan guru sangat berpengaruh dalam menghasilkan *output* atau generasi yang berprestasi. Guru sebagai pemimpin dalam kegiatan belajar mengajar memiliki pola perilaku yang khas dalam mempengaruhi para murid yang disebut gaya kepemimpinan guru. Kepemimpinan guru yang baik dapat membangun sikap persahabatan guru dan peserta didik dengan dasar saling memahami dan saling mempercayai, sehingga menciptakan iklim yang menguntungkan bagi terciptanya kondisi proses belajar mengajar yang optimal (Wijdan Faiq Fadhlillah, 2021). Dalam praktek pendidikan tentunya kontribusi kepemimpinan kepala sekolah memiliki andil yang signifikan dalam pelaksanaan manajemen sekolah yang nantinya dapat memengaruhi loyalitas tenaga pendidik di lembaga atau sekolah yang di pimpin.

Lingkungan kerja yang positif dan kondusif meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan retensi karyawan. Faktor-faktor seperti fasilitas kerja yang memadai, suasana kerja yang nyaman, dan hubungan yang baik dengan rekan kerja memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan (Smith & Brown, 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyelidiki bagaimana berbagai aspek lingkungan kerja memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi dilakukan (Fox, S, 2009).

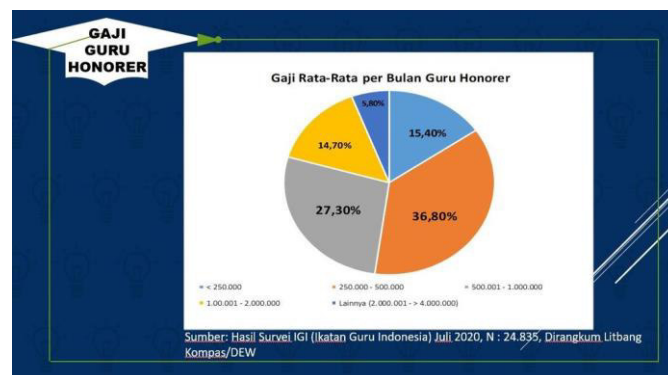
Adapun budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan di dalam sebuah sekolah. Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang berkembang di dalam suatu organisasi dan memandu perilaku anggota organisasi. Budaya ini memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana anggota organisasi berinteraksi dan berkolaborasi (Martins & Terblanche, 2022). Budaya organisasi yang kuat dan positif memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan yaitu budaya yang mendukung, inklusif, dan memberikan peluang pengembangan karir meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi (Alvesson & Sveningsson, 2021).

Retensi yang terjadi dalam suatu lembaga adalah hal penting agar dapat meminimalisasi biaya dalam perekrutan pegawai juga bisa mempertahankan pekerja yang memang secara optimal dapat memberikan kontribusi yang dapat menambahkan nilai pada lembaga. Retensi karyawan adalah usaha yang terkoordinasi dan berkelanjutan untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi agar tetap berada dalam organisasi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan bisnisnya (Cascio, 2006). Adanya perbedaan jaminan kesejahteraan di setiap lembaga ini menimbulkan pengaruh terhadap loyalitas dari guru kepada lembaga. Meskipun baru sekedar keinginan tetapi hal ini merupakan ancaman karena kalau tidak dikelola, kepindahan karyawan dapat benar-benar terwujud (Ardianto & Bukhori 2021).

Setiap sekolah berlomba memberikan fasilitas dan dukungan baik dari segi material maupun moral demi memelihara pekerja supaya dapat memberikan kontribusi yang optimal pada lembaga. Hal ini dilakukan demi mencegah penurunan

tingkat kepuasan pekerja. Penurunan kepuasan kerja merupakan sebuah sikap yang ditunjukkan oleh setiap individu yang disebabkan aspek-aspek yang tidak terpenuhi atau tidak seperti yang mereka harapkan seperti upah, peluang untuk dipromosikan, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan sejawat (Islamy Poetra, 2020).

Guru tidak beralih profesi untuk mendapatkan penghasilan yang lebih besar dan hal ini diinterpretasikan bahwa guru kurang sensitif terhadap upah dibandingkan pekerja dengan profesi lainnya (Scafidi et al., 2006, dalam Tran, 2016). Berikut merupakan gaji rata-rata yang diperoleh guru honorer per bulan:



Gambar 1.2
Gaji Rata-Rata per Bulan Guru Honorer

Berdasarkan data diatas bisa terlihat tingkatan gaji rata-rata guru honorer yang paling besar tingkatannya ada di persen yang paling sedikit yaitu kurang dari empat juta rupiah. Sedangkan persen yang paling besar berada dikisaran angka 35, 8%. Rata-rata gaji yang dicantumkan merupakan rata-rata gaji non-ASN (Aparatur Sipil Negara). Jumlah guru di Indonesia khususnya di sekolah swasta mengalami

penurunan pada setiap jenjang pendidikan pada tahun ajaran 2021/2022 dibandingkan tahun sebelumnya (BPS, 2022). Adapun data terbaru per tahun 2023 perkiraan gaji guru di beragam daerah adalah sebagai berikut (Nadya, 2023):

1. Kota atau kabupaten dengan UMR tinggi, sekitar Rp2 juta sampai Rp4 juta;
2. Kota atau kabupaten dengan UMR rendah, sekitar Rp500.000 sampai Rp1 juta bahkan ada yang menerima lebih kecil dari estimasi ini;
3. Jakarta, bisa mencapai Rp5 juta;
4. Jawa Barat, minimal Rp2 juta.

Tak ada standar upah minimum guru, sesuai komponen kebutuhan hidup layak seperti profesi buruh (Salim, 2021). Padahal Pasal 14 ayat 1 (a) UU Guru dan Dosen berbunyi: “Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berhak (a) memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial.” Guru adalah pengajar sekaligus fasilitator dalam meningkatkan pendidikan kepada murid juga sebagai sumber daya manusia bagi lembaga atau sekolah yang menaungi. Maka dari itu penting sekali lembaga atau sekolah untuk dapat mempertahankan atau meningkatkan retensi guru agar dapat mencapai tujuan pendidikan juga visi-misi internal di sekolah. Adapun guru yang mengabdikan di sekolah swasta hanya memiliki surat keputusan Guru Tetap Yayasan (GTY). Perbedaan keduanya adalah Guru Tetap Yayasan sudah memiliki syarat-syarat yang berdasarkan penilaian yayasan serta jangka waktu tertentu dan diberikan status guru tetap oleh yayasan, sedangkan guru yang diperbantukan yaitu permintaan khusus kepada dinas pendidikan selama sekolah terafiliasi dengan pemerintah (Susanto, 2024).

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan dan dengan adanya fenomena yang dipaparkan mengenai tingkat pendidikan di Indonesia, pentingnya kualitas pendidik demi peningkatan tingkat pendidikan, dan faktor pendukungnya, khususnya guru, maka penulis tertarik dalam mengkaji pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, kesejahteraan dan budaya organisasi terhadap retensi guru. Penelitian ini juga dilatar belakangi dari keinginan penulis untuk mengkaji lebih jauh apa yang mendasari perbedaan dalam tingkat kesejahteraan guru yang berstatus non-ASN khususnya di kalangan guru swasta di Kota Tasikmalaya dan mengkaji tingkat retensi atau loyalitas guru di sekolah swasta yang berstatus non-ASN (Aparatur Sipil Negara) dan variabel yang memengaruhinya.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian yang dijelaskan pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap kesejahteraan.
- 2) Bagaimana pengaruh kesejahteraan, lingkungan kerja, budaya organisasi, terhadap retensi guru.
- 3) Bagaimana pengaruh kesejahteraan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap retensi guru.
- 4) Bagaimana pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap budaya organisasi melalui kesejahteraan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan pengembangannya sebagai berikut:

- 1) Menilai sejauh mana kepemimpinan di sekolah swasta memengaruhi keinginan guru untuk tetap bekerja di instansi atau sekolah yang menaungi.
- 2) Menganalisis faktor-faktor lingkungan kerja yang memengaruhi kepuasan dan keinginan guru untuk tetap bekerja.
- 3) Menganalisis kebijakan dan program kesejahteraan yang mungkin ada di sekolah swasta dan dampaknya terhadap retensi guru.
- 4) Menganalisis sejauh mana budaya organisasi mendukung kepuasan dan retensi guru.

Dengan demikian, tujuan utama penelitian ini adalah memberikan kontribusi pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang dapat memengaruhi retensi guru di sekolah swasta, serta memberikan landasan untuk perbaikan kebijakan dan praktik manajemen di lingkungan pendidikan tersebut.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini dapat dijabarkan dalam dua manfaat yaitu manfaat teoritis dan praktis. Manfaat hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat teoritis (Kontribusi Ilmiah)

Hal baru dalam penelitian ini (*novelty*) adalah penggunaan variabel kesejahteraan sebagai variabel mediasi yang selama ini belum pernah diteliti dalam penelitian lain.

1.4.2 Manfaat praktis

Memberikan kontribusi praktek dan kebijakan sehingga di kemudian hari perusahaan, lembaga atau sekolah dapat menggunakan penelitian sebagai referensi dengan adanya keilmuan retensi karyawan ini untuk peningkatan kualitas dan sebagai standar yang bisa atau acuan untuk perbaikan. Penelitian ini juga diharapkan menjadi informasi dan data yang bermanfaat bagi penulis di kemudian hari.

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan dengan target penelitian guru yang bekerja di sekolah swasta di Kota Tasikmalaya.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Waktu yang dipergunakan penulis untuk melakukan penelitian yaitu mulai bulan Desember 2023 sampai Agustus 2024.