

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Muhammadiyah adalah sebuah Gerakan yang berbasas Islam dengan bersumber pada Al-Qur`an dan As-Sunnah. Gerakan Muhammadiyah didirikan oleh K.H Ahmad Dahlan di Kampung Kauman, Yogyakarta pada tanggal 18 November 1912 M (8 Dzulhijah 1330 H) dengan tujuan mewujudkan masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, Muhammadiyah melaksanakan Da'wah Amar Ma'ruf Nahi Munkar dan Tajdid yang diwujudkan dalam pengelolaan Amal Usaha Muhammadiyah (AUM), salah satunya di bidang pendidikan. Saat ini Muhammadiyah memiliki AUM di bidang pendidikan berupa ribuan sekolah yang tersebar di seluruh Indonesia, mulai dari TK hingga perguruan tinggi.

*Tabel 1.1 Sekolah Muhammadiyah di Seluruh Indonesia Tahun 2010*

No	Jenis Amal Usaha	Jumlah
1	TK/TPQ	4.623
2	Sekolah Dasar (SD)/MI	2.216
3	Sekolah Menengah Pertama (SMP)/MTs	1.685
4	Sekolah Menengah Atas (SMA)/SMK/MA	1.143
5	Pondok Pesantren dan Muallimin/Muallimat	108
6	Perguruan tinggi	172

*Sumber: diolah dari muhammadiyah.or.id*

Majelis pendidikan Muhammadiyah menerapkan nilai-nilai yang bersumber pada Al-Qur`an dan Sunnah. Hal inilah yang menjadi dasar konsep-konsep kehidupan yang diajarkan oleh K.H. Ahmad Dahlan untuk dapat diterapkan di Persyarikatan Muhammadiyah. K.H. Ahmad Dahlan menekankan kepada anggota persyarikatan yang berkecimpung, baik dalam organisasi maupun amal usahanya untuk berjuang sungguh-sungguh dalam menyebarkan ajaran Islam melalui Muhammadiyah. Hal ini terinspirasi dari konsep *ruhul ikhlas* dalam mencari ridha Allah SWT, terutama di bidang pendidikan. Pendidikan Muhammadiyah juga menerapkan prinsip kerjasama (*musyarakah*) serta keseimbangan (*tawasuth* atau

moderat) antara akal sehat dan kesucian hati dalam mengelola majelis pendidikan Persyarikatan Muhammadiyah. (Tanfidz Mukhtamar, 2010)

Salah satu pesan K.H. Ahmad Dahlan yang menjadi pegangan bagi anggota Muhammadiyah dalam mengelola AUM yaitu “Hidup-hidupilah Muhammadiyah dan jangan engkau mencari hidup di Muhammadiyah”. Kalimat filosofis ini menjadi sebuah nilai yang dianut dan membentuk budaya organisasi di semua AUM. Dari pesan tersebut K.H. Ahmad Dahlan ingin menekankan bahwa dalam organisasi Muhammadiyah setiap kader diharapkan untuk tidak hanya sekedar mencari materi untuk kebutuhan hidup semata, namun didorong untuk bisa memberikan kontribusi bagi organisasi (Tanfidz Mukhtamar, 2010).

Tanfidz Keputusan Mukhtamar Satu Abad Muhammadiyah menyebutkan bahwa salah satu tantangan terbesar yang dihadapi Muhammadiyah adalah adanya arus sekularisme-materialisme yang tengah melanda dunia menjadi godaan bagi warga Muhammadiyah untuk dapat memegang teguh komitmennya dalam bermuhammadiyah dan menjadikan Islam sebagai agama *rahmatan lil-alamin*. Selain itu juga disebutkan bahwa adanya dampak dari kapitalisme global terhadap pembangunan dan orientasi kehidupan pada profit, eksploitasi dan memuja materi serta kesenangan duniawi. Hal ini sangat berpengaruh terhadap pengembangan amal usaha Muhammadiyah. (Tanfidz Mukhtamar, 2010)

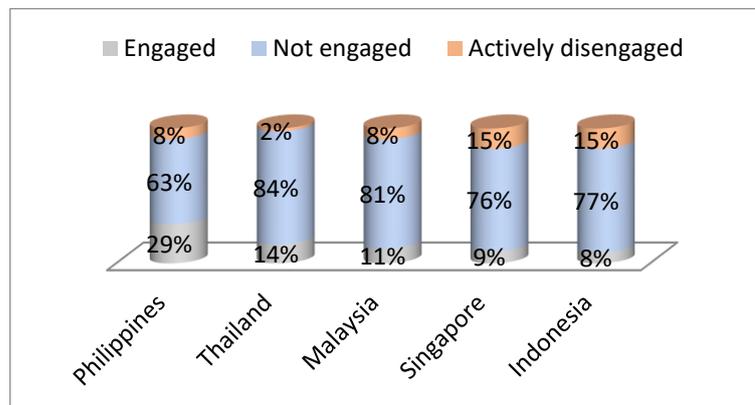
SDM di bidang pendidikan juga menghadapi tantangan berat dalam mengelola AUM sekolah Muhammadiyah. AUM pendidikan Muhammadiyah harus menyesuaikan dengan kebutuhan pendidikan nasional tanpa meninggalkan apa yang menjadi tujuan utamanya. Sekolah Muhammadiyah harus mengakomodasi seluruh lapisan masyarakat termasuk dari golongan yang kurang mampu. Kebutuhan hidup yang terus meningkat juga menjadi pendorong generasi muda untuk lebih memilih menjadi PNS, akhirnya bekerja di AUM menjadi pilihan kesekian. Atau sekalipun sudah bekerja di AUM suatu saat akan berpindah ke tempat lain yang dianggap lebih menjanjikan dari segi pendapatan. Sementara regenerasi kader belum secepat peningkatan kebutuhan SDM membuat AUM harus terbuka pada SDM dari luar organisasi yang belum tentu mengenal misi Muhammadiyah. Generasi baru yang muncul tidak semuanya memiliki kedekatan

dengan gerakan Muhammadiyah dibanding pendahulunya. Budaya kekeluargaan AUM yang lahir dari kedekatan latar belakang Muhammadiyah mulai berubah menjadi lebih terbuka ditandai dengan masuknya SDM dengan latar belakang yang beragam.

Di tengah tantangan yang terus datang, penerapan nilai dan budaya organisasi yang sudah disemai oleh para pendiri tidaklah selalu mudah, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keterlibatan (*engagement*) tinggi. Keterlibatan guru menjadi pendorong utama keterlibatan siswa (Gallup, 2016). Hasil penelitian yang dilakukan Gallup, Inc. menunjukkan bahwa siswa yang *engage* 2,5 kali lebih mungkin untuk mengatakan bahwa mereka mendapat nilai bagus dan berprestasi di sekolah serta 4,5 kali lebih memiliki harapan masa depan daripada teman sebaya yang *actively disengaged* (Gallup, 2016).

Dalam artikel lain juga menyebutkan bahwa keterlibatan tenaga pendidik (guru) memiliki hubungan yang kuat dengan ketidakhadiran, *employee turnover* dan merupakan pendorong utama keterlibatan siswa. Guru yang dikelilingi oleh rekan kerja yang berkomitmen, membangun kepercayaan dan bahkan hubungan yang lebih mendalam, maka besar kemungkinan untuk setia dan berkomitmen secara psikologis kepada atasannya. *Engaged teacher* akan memberikan upaya diskresi yang diperlukan untuk memastikan bahwa siswanya berhasil. Salah satu hal pokok yang harus dilakukan untuk dapat meningkatkan *student engagement* adalah dengan meningkatkan *engagement* gurunya.

Banyak peneliti telah mempelajari tentang *Employee Engagement*, termasuk di negara berkembang seperti Indonesia. Namun jika dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan Gallup, Indonesia berada di posisi terbawah dalam capaian *Employee Engagement* dibandingkan dengan negara lain di Asia Tenggara, yaitu hanya 8%. Sedangkan 77% tergolong *not engaged* dan sisanya 15% *actively disengaged* (lihat Gambar 1.1).



Sumber: diolah dari news.gallup.com

Gambar 1.1. Employee Engagement di Asia Tenggara Tahun 2016

Menurut Gallup (2016), 49% angkatan muda Indonesia merupakan generasi Y atau yang akrab disebut kaum milenial (kelahiran tahun 1980-1996). Juga termasuk dengan formasi tenaga pendidik yang mayoritas diisi oleh generasi ini. Kaum milenial memiliki kecenderungan karakter yang idealistik, pendorong perubahan dan tidak mengikat. Hanya 29% kaum milenial yang *engaged* dengan tempat kerja dan 55% cenderung ambivalen atau *not engaged* dibandingkan dengan generasi yang lebih tua.

Dalam perkembangan keilmuan, *Employee Engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep yang sebelumnya ada seperti komitmen, kepuasan kerja serta perilaku karyawan dalam suatu organisasi. Dalam penelitian terdahulu ditunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki hubungan positif terhadap produktivitas (Widodo, 2013), dan komitmen organisasi (Chalofsky & Krishna, 2009). Konsep *Employee Engagement* tidak sekedar mengenai tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya, tetapi juga mengutamakan pekerjaannya, bekerja dengan sungguh-sungguh, dan menyelesaikan pekerjaan dengan tidak menunda-nunda.

*Employee Engagement* menjadi sarana penyelarasan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Albrecht (2010) bahwa dengan *Employee Engagement* perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan memiliki rasa bangga dan rasa memiliki terhadap perusahaan, selain itu juga mengetahui

apakah karyawan memiliki keinginan untuk memberikan usaha dan kinerja ekstra terhadap perusahaan.

Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi dengan organisasi tempatnya bekerja, maka akan menjalani pekerjaannya dengan sepenuh hati dan pikiran. Bahkan terkadang akan melebihi dari tugas pokok yang diberikan kepadanya. Atau dengan kata lain *Employee Engagement* merupakan keadaan psikologis dimana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan organisasi atau perusahaan tempat bekerja dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat lebih dari *job requirement* (Merce *et al*, 2007). Tingkat *Employee Engagement* berhubungan dengan *outcome* sekolah, retensi siswa dan prestasi siswa (Gallup, 2016).

Dalam penelitian yang dilakukan Schaufeli & Bakker (2004); Haid & Sims (2009) menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dan memiliki keterikatan dengan organisasi ternyata memiliki keinginan yang rendah untuk pindah atau meninggalkan organisasi. Dengan kata lain karyawan yang *engage* dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasinya. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan Vazirani (2007); Suharti & Suliyanto (2012) bahwa keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) terbukti secara signifikan mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Mengingat pentingnya kontribusi tenaga pendidik sebagai kader Muhammadiyah dalam kesuksesan organisasi, maka perlu diketahui faktor-faktor yang signifikan dalam meningkatkan *Employee Engagement* baik dari internal maupun eksternal. Beberapa variabel dipelajari bobot hubungannya terhadap *Engagement*. Menurut (Ugwu *et al*, 2014), Kepercayaan karyawan terhadap organisasi (*organizational trust*) dan *Psychological Empowerment* turut andil dalam membentuk *engagement*. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan lebih baik tentang konstruk keterlibatan, anteseden potensial lain dari keterlibatan kerja seperti kepercayaan organisasi harus diberikan pertimbangan empiris. Penelitian ini mencoba untuk menanggapi panggilan yang dibuat oleh Wright & Goodstein (2007) bahwa ada kebutuhan mendesak untuk memeriksa

variabel kepercayaan dalam organisasi. Karena perubahan global yang belum pernah terjadi sebelumnya, ekonomi, dan bahkan secara keseluruhan, organisasi harus lebih responsif untuk bertahan terhadap perubahan ini, dan akibatnya kepercayaan organisasi telah dianggap sebagai salah satu alat yang efektif di balik hasil organisasi yang positif.

Kepercayaan karyawan terhadap organisasi banyak diteliti memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dalam organisasi tersebut (Ugwu *et al*, 2014; Hough *et al*, 2016). Meningkatkan kepercayaan dalam organisasi akan meningkatkan kesediaan karyawan untuk mengambil resiko dan mengarahkan pada kreativitas serta keterlibatan kerja yang lebih besar (Ruppel & Harrington, 2004). Hal ini senada dengan yang dipaparkan (Ellonen *et al*, 2008) bahwa kepercayaan pada atasan terbukti berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja bawahannya.

Salah satu hal yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan adalah dengan menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk berkembang dan merasa didukung. Dengan meningkatnya keterlibatan karyawan dalam organisasi, maka secara tidak langsung akan meningkatkan kepercayaan mereka terhadap organisasi tersebut. (Manus & Mosca, 2015). Menurut Barton & C Barton (2011) kepercayaan merupakan kondisi yang menentukan keberhasilan proses pemberdayaan. Semakin tinggi tingkat pemberdayaan dan kepercayaan pada karyawan, maka semakin meningkat juga komitmen terhadap organisasi tersebut (Zeffane & Zarooni, 2012; Laschinger *et al*, 2004; Kosar & Naqvi, 2016).

Variabel lain yang mempengaruhi *engagement* adalah keadilan dalam organisasi. Hal tersebut ditemukan dalam beberapa hasil penelitian. Dalam penelitian yang dilakukan Margaretha & Santosa (2012) disebutkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi tinggi terkait keadilan dalam organisasi, maka dapat dipastikan bahwa mereka merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil. Terutama dalam hal memerankan peran suatu pekerjaan dengan memberi lebih besar atau yang disebut dengan *engagement*. Hal ini didukung juga dalam penelitian yang dilakukan Desyani & Nurtjahjanti (2014) dimana ada hubungan positif antara keadilan distributif dengan *Employee Engagement*. Organisasi menjadi salah satu faktor penggerak munculnya *Employee Engagement*, dimana organisasi yang

memperhatikan persepsi karyawannya tentang manfaat yang mereka terima secara adil pun turut andil (Saks, 2006). Dalam konsep keadilan organisasi, keadilan dibagi menjadi 2 kategori yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif. Keadilan prosedural berfokus pada keadilan dalam prosedur atau proses pembuatan keputusan. Sedangkan keadilan distributif (*distributive justice*) merujuk pada penilaian karyawan yang berkaitan dengan kewajaran hasil atau rasa keadilan yang diterima oleh karyawan (Colquitt, 2001)

Keadilan distributif merupakan determinan utama dalam memprediksi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan apa yang diperoleh dari organisasi akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan bahkan akan terus memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya apabila karyawan tidak puas cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, akibatnya akan bekerja dengan terpaksa, bahkan asal-asalan (Desyani & Nurtjahjanti, 2014).

Keadilan merupakan salah satu kondisi kerja dalam model *engagement*. Jika terdapat penurunan persepsi keadilan, maka dapat memperburuk *burnout* (kelelahan). Sebaliknya apabila persepsi keadilan meningkat, maka dapat memperbaiki *engagement* (Maslach *et al*, 2001 dalam Saks, 2006). Terdapat 6 aspek dalam kehidupan kerja yang mempengaruhi *burnout* ataupun *engagement*, yaitu beban kerja pengendalian, penghargaan, penerimaan, dukungan masyarakat dan sosial, serta keadilan dan nilai-nilai yang diterima (Maslach *et al*, 2001 dalam Kular *et al*, 2008). Di Indonesia, keadilan distributif dan interaksional lebih diutamakan dibandingkan dengan keadilan prosedural, dimana keadilan distributif memiliki peran penting dalam menentukan *organizational engagement* (Ghosh *et al*, 2014).

Efek dari *empowerment* dalam penelitian terdahulu telah ditemukan terkait dengan perilaku *meaning* yang menghasilkan komitmen dan konsentrasi energi yang tinggi. Kompetensi yang menghasilkan upaya dan kegigihan dalam situasi yang menantang, ekspektasi tujuan yang tinggi dan kinerja tinggi. Penentuan nasib sendiri menghasilkan pembelajaran, minat dalam aktivitas, dan ketahanan dalam menghadapi kesulitan (Deci & Ryan, 1987). Dengan demikian, efek dari masing-masing dimensi pada hasil terkait dengan efektivitas dalam pekerjaan.

Hasil penelitian yang dilakukan Saks (2006) menunjukkan bahwa keadilan prosedural memprediksi terjadinya *organizational engagement* namun tidak memprediksi *job engagement*. Sementara itu keadilan distributif tidak memberikan bukti memprediksi baik *job engagement* maupun *organizational engagement*. Untuk memberikan bukti tambahan konstruk *Employee Engagement* (*job engagement* dan *organizational engagement*) kaitannya dengan keadilan distributif, maka penelitian ini dilakukan.

Peneliti tertarik untuk meneliti tentang *Employee Engagement* tenaga pendidik yang ada pada instansi sekolah di bawah naungan Majelis Dikdasmen Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Kotagede. Mengingat dalam catatan sejarah PCM Kotagede turut andil pada masa-masa awal berkembangnya Muhammadiyah di Yogyakarta. PCM Kotagede adalah Pimpinan Cabang pertama Muhammadiyah. Selain itu PCM Kotagede merupakan salah satu Pimpinan Cabang Muhammadiyah yang aktif dan giat serta maju, baik dalam bidang sosial, kesehatan, ekonomi dan juga pendidikan. Sedikitnya terdapat 3 TK, 2 SD, 1 SMP, 1 SMA dan 1 SMK di bawah naungan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah PCM Kotagede. Hal tersebut menambah ketertarikan untuk meneliti *engagement*, dengan harapan dapat memberi kontribusi dalam meningkatkan kualitas pendidikan di bawah Majelis Dikdasmen PCM Kotagede pada khususnya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Organizational Trust* signifikan mempengaruhi *Employee Engagement* pada tenaga pendidik Muhammadiyah di Kotagede?
2. Apakah *Distributive Justice* signifikan mempengaruhi *Employee Engagement* pada tenaga pendidik Muhammadiyah di Kotagede?
3. Apakah *Psychological Empowerment* signifikan berpengaruh dalam memoderasi *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement* pada tenaga pendidik Muhammadiyah di Kotagede?
4. Apakah *Psychological Empowerment* signifikan berpengaruh dalam memoderasi *Distributive Justice* terhadap *Employee Engagement* pada tenaga pendidik Muhammadiyah di Kotagede?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Dari latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement* pada tenaga pendidik Muhammadiyah di Kotagede.
2. Menguji pengaruh *Distributive Justice* terhadap *Employee Engagement* pada tenaga pendidik Muhammadiyah di Kotagede.
3. Menguji pengaruh *Psychological Empowerment* berpengaruh dalam memoderasi *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement* pada tenaga pendidik Muhammadiyah di Kotagede.
4. Menguji pengaruh *Psychological Empowerment* berpengaruh dalam memoderasi *Distributive Justice* terhadap *Employee Engagement* pada tenaga pendidik Muhammadiyah di Kotagede.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

##### 1) Secara Teoritis

Penelitian ini dapat berkontribusi dalam mengembangkan ilmu manajemen khususnya pada konsentrasi sumber daya manusia (SDM), dimana objek yang diteliti bersifat dinamis. Untuk itu penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan referensi bagi penelitian berikutnya. Pengembangan teori *Employee Engagement* dapat menggambarkan kompleksitas dalam dunia manajemen pada lingkungan tertentu.

##### 2) Secara Praktis

###### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dan pengalaman dalam manajemen SDM pada khususnya, dan *Employee Engagement* beserta faktor-faktor yang mempengaruhi pada khususnya. Selain itu juga diharapkan dapat menambah pemahaman bagaimana menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga dapat memperoleh hasil kerja yang efektif melalui inovasi dalam dunia kerja.

###### b. Bagi Lembaga Pendidikan

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi acuan dalam penelitian selanjutnya, sehingga dapat mengembangkan keilmuan peserta didik di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

###### c. Bagi Majelis Dikdasmen Organisasi Muhammadiyah

Selanjutnya hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi informasi penting bagi organisasi Muhammadiyah pada khususnya terkait kondisi nyata kader-kadernya. Selain itu juga dapat berkontribusi dalam memberi saran dan masukan untuk dasar kebijakan lebih lanjut dalam meningkatkan *Employee Engagement* kadernya, sehingga kinerja organisasi mengalami peningkatan yang signifikan.