

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan suatu bangsa ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing, hanya dapat dihasilkan dari hasil pendidikan baik yang diselenggarakan pemerintah maupun masyarakat. Proses pendidikan yang baik salah satunya ditentukan dari kualitas pendidik yang baik. Pemerintah saat ini tengah berupaya untuk meningkatkan sistem pendidikan di Indonesia.

Negara-negara maju pada umumnya memiliki kualitas pendidikan yang baik. Mereka tidak hanya menyusun program pemerataan pendidikan bagi rakyatnya, tetapi juga membangun kualitas sistem pendidikan. Saat ini Bangsa Indonesia sedang mengupayakan peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Ada 3 (tiga) faktor penentu keberhasilan proses pendidikan yaitu, pendidik, sarana dan prasarana pendidikan serta sistem pendidikan. Dari ketiga faktor tersebut, peran pendidik atau guru menjadi penentu dasar keberhasilan dari keseluruhan proses pendidikan itu sendiri. Sebaik apapun kurikulum yang direncanakan, tidak akan berarti tanpa adanya seorang guru yang mampu menerapkan kurikulum tersebut dalam pembelajaran. Keberhasilan sebuah kurikulum sesungguhnya ada di tangan para guru.

Dalam pengelolaan sekolah di Indonesia, dikenal dua sistem pengelolaan, yaitu sekolah negeri yang didirikan dan dibiayai oleh pemerintah dan sekolah swasta yang didirikan dan dikelola serta dibiayai oleh pihak swasta, baik dalam bentuk yayasan, perseroan terbatas, maupun perorangan.

Dengan dukungan penuh dari pemerintah, sekolah-sekolah negeri menjalankan operasionalnya. Berbeda dengan sekolah swasta yang harus mandiri dalam mencukupi kebutuhan dana operasionalnya.

Dalam dunia perdagangan, industri maupun jasa, kepuasan pelanggan akan berpengaruh secara langsung kepada peningkatan laba perusahaan. Sekolah swasta perlu meningkatkan pelayanannya guna dapat bersaing dalam era globalisasi ini. Dengan bermunculan sekolah-sekolah baru yang menawarkan berbagai kelebihan serta berafiliasi dengan sekolah di luar negeri, membuat sekolah yang sudah berdiri sejak lama perlu berbenah diri meningkatkan kualitas pembelajarannya. Baik dari kurikulumnya maupun dari kemampuan guru dalam menjalankan perannya sebagai seorang guru.

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor yang menentukan keputusan pelanggan apakah dia akan kembali untuk melakukan transaksi dengan perusahaan tersebut atau tidak. Shaker & Basem, (2010) mengatakan bahwa "kebutuhan dan keinginan pelanggan wajib terpenuhi dengan baik, sehingga pelanggan merasa terpuaskan sehingga berdampak kepada keberlanjutan hubungan bisnis. Jika pelanggan merasa terpuaskan dengan apa yang diperoleh dari perusahaan, maka selanjutnya pelanggan tersebut tidak akan ragu untuk meneruskan hubungan bisnis dengan perusahaan tersebut" (Shaker & Basem, 2010).

Demikian juga halnya dengan pelayanan sekolah. Murid dan orang tua yang merupakan pelanggan dalam sebuah pelayanan sekolah, dapat memilih melanjutkan pendidikan di sekolah tersebut atau memilih sekolah lainnya. Jika murid dan orang tua puas dengan layanan yang diterimanya selama bersekolah di tempat tersebut, maka mereka tanpa ragu akan melanjutkan

pendidikan di sekolah tersebut. Namun sebaliknya jika layanan yang diperolehnya selama bersekolah di tempat tersebut tidak memuaskan, maka mereka akan mencari sekolah lain untuk melanjutkan pendidikannya. Selain itu, kepuasan murid dan orang tua juga akan berpengaruh kepada sejauh mana mereka akan merekomendasikan sekolah tersebut kepada saudara atau orang-orang yang dikenalnya sebagai sekolah rujukan.

Dalam kondisi seperti ini, sekolah swasta memerlukan sumber daya manusia yaitu guru yang dianggap penting yang sangat berpengaruh terhadap kualitas proses pembelajaran yang dihasilkan. Ardana et al., (2013) mengatakan bahwa “sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan merupakan harta ataupun aset terpenting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan, karena unsur manusia merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan dari sebuah organisasi” (Ardana et al., 2013). Hal ini tentu berlaku juga terhadap organisasi sekolah. Sumber daya manusia sebuah sekolah adalah pendidik dan tenaga kependidikannya. Kesuksesan organisasi sekolah tidak lepas dari peran guru sebagai bagian dari organisasi sekolah. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Wilson (2012) bahwa “sumber daya manusia merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan organisasi, oleh karenanya peran sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam sebuah kompetisi bisnis karena merupakan faktor penentu nilai lebih dari suatu organisasi atau perusahaan” (Wilson, 2012). Oleh karena itu jika sebuah sekolah ingin maju, maka perlu memperhatikan dan mengikutsertakan guru dalam mencapai kemajuan sekolah tersebut.

Seorang guru tidak hanya dituntut menjalankan tugasnya di dalam kelas atau di lingkungan sekolah saja. Tetapi juga harus tetap menjalankan perannya sebagai guru di luar jam sekolah dan bahkan di luar lingkungan tempatnya bekerja. Guru dituntut lebih, dari sekedar profesi, tetapi sebuah pengabdian. Profesi sebagai guru melekat dan menjadi identitas diri seseorang.

Idealisme sebagai seorang guru perlu dimiliki oleh mereka yang memilih peran itu. Sehingga imbalan bukan lagi menjadi tujuan utama atau kepuasan utamanya, tetapi pengabdiannya dalam mencerdaskan kehidupan bangsalah yang menjadi cita-citanya. Itulah sebabnya guru juga disebut sebagai pahlawan tanpa tanda jasa. Karena dari kerja keras seorang gurulah kemajuan suatu bangsa dapat terwujud.

Perilaku guru seperti yang dipaparkan di atas sesuai dengan *organizational citizenship behavior*. Davis & John W (2012) menyatakan bahwa:

*Organizational citizenship behavior as an employee who is an organizational citizen engage in positive social acts designed to help others, such as volunteering their efforts on special projects, sharing their time and resources, and proactively cooperating with others. They also are expected to use their talents and energies fully to help the organization achieve its goals of efficiency and effectiveness. (Davis & John W, 2012)*

*Organizational citizenship behavior* atau yang biasa disingkat menjadi OCB, mengharapkan setiap orang yang ada dalam kelompok tersebut dapat terlibat dalam kegiatan positif membantu orang lain, seperti membantu mengerjakan bersama proyek khusus, meluangkan waktu dan sumber daya serta berinisiatif membantu sesama rekan yang membutuhkan. Mereka diharapkan menggunakan kemampuan dirinya yang terbaik serta energi yang

dimilikinya untuk sepenuhnya membantu organisasi guna tercapainya tujuan efisiensi dan efektivitasnya.

Beberapa perilaku yang seharusnya terlihat dari guru yang menerapkan *organizational citizenship behavior* di antaranya adalah perilaku senang menolong orang lain, dengan sukarela melakukan tugas-tugas ekstra untuk mencapai tujuan pembelajaran yang maksimal serta patuh terhadap aturan dan prosedur yang berlaku di sekolah.

Seperti halnya yang diungkapkan oleh Mendikbud (27 July 2016 – 20 October 2019), Muhadjir Effendy dalam malam Apresiasi Pemilihan Guru taman kanak-kanak (GTK) berprestasi dan berdedikasi tahun 2018 di Jakarta. “Jika guru tidak bisa menjadi teladan, maka hilanglah jati diri keguruannya. Karena itu, keteladanaan inilah yang kita dorong. Bagaimana guru tampil sebagai teladan, atau *the significant other*.”

Selain itu, dalam pidatonya pada peringatan hari guru, Mendikbud (27 Juli 2016 – 20 Oktober 2019), Muhadjir Effendy menyampaikan 3 ciri guru profesional yang harus dimiliki para guru dalam menghadapi tantangan abad 21. Pertama, guru profesional adalah guru yang telah memenuhi kompetensi dan keahlian inti sebagai pendidik. Kedua, guru profesional mampu membangun kesejawatan. Ketiga, mampu merawat jiwa sosial.

Hal seperti yang disebutkan di atas merupakan menggambarkan OCB seorang guru. Sayangnya sampai saat ini masih kerap kita mendengar hal sebaliknya yang dilakukan oleh oknum guru. Jiwa korsa guru sudah mulai luntur, tidak lagi membangun kesejawatan. Dan hal ini tentunya berpengaruh kepada reputasi sekolah.

Yayasan Iman Pengharapan dan Kasih mendirikan sebuah sekolah yang di sebut Sekolah Kristen IPEKA. Sekolah Kristen IPEKA adalah salah satu sekolah swasta di Indonesia yang juga perlu berbenah diri, meningkatkan mutu dan menjawab tantangan zaman agar bisa terus menjadi salah satu sekolah pilihan di Jakarta.

Sekolah Kristen IPEKA terdiri dari jenjang TK, SD, SMP dan SMA. Menyebar di beberapa lokasi di Indonesia. Sejak berdirinya pada 16 Juli 1979, Sekolah Kristen IPEKA terus berkembang hingga kini memiliki lebih kurang 1.300 orang guru dan staf yang mengajar di tujuh sekolah TK, SD, SMP, dan SMA di Jabodetabek dan tiga sekolah di luar pulau Jawa. Dengan rincian jumlah guru seperti yang tertera pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. 1. Jumlah Guru Sekolah Kristen IPEKA per jenjang per lokasi**

No.	Lokasi	TK	SD	SMP	SMA	Total/ Lokasi
1	Tomang	15	39	26	32	114
2	Pluit	11	32	17	20	83
3	Sunter	10	33	19	33	101
4	Puri	18	34	34	35	124
5	Grand Wisata	10	35	14	16	74
6	BSD	14	32	20	21	84
7	IICS	20	71	40	33	164
8	Palembang	10	25	16	11	62
9	Makassar	12	25	21		58
10	Balikpapan	9	24	16		49
Total/Jenjang		129	350	223	201	903

Sumber: Data SDM Sekolah Kristen IPEKA

Dari tabel di atas jelas terlihat bahwa jumlah guru sekolah dasar di seluruh Sekolah IPEKA paling besar jumlahnya bila dibandingkan dengan guru

dari jenjang lainnya jenjang lainnya. Semua guru dalam setiap jenjang memiliki peran memberikan pengetahuan, keterampilan dan karakter bagi setiap muridnya. Namun, guru-guru jenjang sekolah dasar atau yang biasa disingkat menjadi SD, merupakan guru-guru yang paling berpengaruh dan yang pertama meletakkan dasar pengetahuan, keterampilan dan karakter kepada setiap anak didiknya. Untuk melakukan semuanya itu, seorang guru perlu memiliki hati yang sungguh memahami akan perannya sebagai pendidik dan melakukan tugasnya sebagai sebuah panggilan hidup. Perilaku tersebut dapat tercapai jika seorang guru memiliki perilaku *OCB*.

Untuk melihat pencapaian perilaku *OCB* dari SD IPEKA, maka peneliti melakukan survei singkat dan wawancara. Berdasarkan survei singkat yang dilakukan terhadap Koordinator Lokasi, Kepala Sekolah dan Wakil kepala sekolah serta beberapa guru mengenai perilaku *organizational citizenship behavior* pada guru, diperoleh kesimpulan bahwa tingkat perilaku *organizational citizenship behavior* pada guru SD IPEKA masih perlu ditingkatkan. Dari survei ini juga terkonfirmasi bahwa terdapat masalah pada perilaku *organizational citizenship behavior*, hal tersebut penulis rangkum ke dalam tabel 1.2.

Tabel 1.2 memperlihatkan indikator perilaku *organizational citizenship behavior* (*OCB*) pada guru SD IPEKA. Indeks terendah dengan nilai 3.24 ada pada ketersediaan guru-guru memberikan pelayanan di luar waktu kerja standarnya. Sedangkan indeks tertinggi dengan nilai 3.91 ada pada keinginan guru-guru untuk selalu menjaga hubungan baik antara sesama rekan guru.

Tabel 1. 2. Indikator Kurangnya Perilaku OCB di SDK IPEKA

Indikator Perilaku OCB	Jawaban responden					Nilai	Indeks
	TP (1)	J (2)	KK (3)	S (4)	SS (5)		
Guru-guru tanpa ditugaskan menggantikan rekan guru lain yang tidak masuk atau sedang tugas luar	4	4	10	9	6	108	3,27
Guru-guru atas inisiatif pribadi membantu guru lain yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya	2	3	5	14	9	124	3,76
Guru-guru memberikan bantuan kepada guru baru walaupun tidak ditugaskan oleh pimpinan	3	4	6	16	4	113	3,42
Guru-guru tepat waktu menyelesaikan tugas administratif	0	3	6	19	5	125	3,79
Guru-guru tiba lebih awal disekolah, agar siap mengajar pada saat jam pelajaran di mulai	0	2	8	20	3	123	3,73
Guru-guru memanfaatkan fasilitas sekolah dengan bertanggung jawab	1	3	7	15	7	123	3,73
Guru-guru patuh terhadap tata tertib sekolah walau tanpa pengawasan pimpinan sekolah.	1	2	3	21	6	128	3,88
Guru-guru menerima kebijakan sekolah dengan baik.	0	3	4	20	6	128	3,88
Guru-guru selalu berfokus pada hal-hal positif dalam setiap keadaan.	1	3	9	13	7	121	3,67
Guru-guru tidak membesar-besarkan masalah di luar porsinya.	1	3	5	15	9	127	3,85
Guru-guru menjaga hubungan baik antara guru.	0	2	5	20	6	129	3,91
Guru-guru menyelesaikan setiap persoalan yang ada	0	3	9	14	7	124	3,76
Guru-guru menjaga nama baik Sekolah	0	3	7	20	3	122	3,70
Guru-guru mau belajar untuk mengikuti perkembangan sekolah	2	6	9	12	4	109	3,30
Guru-guru bersedia memberikan pelayanan di luar waktu kerja standarnya.	3	5	7	17	1	107	3,24
Guru-guru mengutamakan kepentingan sekolah dari pada kepentingan yang lainnya.	3	3	6	19	2	113	3,42
<b>Rata-rata</b>						<b>119</b>	<b>3,63</b>
<b>Keterangan</b>							
TP: Tidak pernah		J: Jarang		KK: Kadang-kadang			
S : Sering		SS: Selalu					

Sumber: Data yang diolah oleh peneliti.

Tabel 1.3 menampilkan angka *turnover* guru di SD IPEKA. Di sana terlihat peningkatan angka *turnover* guru. Angka 9.66% pada tahun pelajaran



2017-2018 menggambarkan bahwa pada tahun tersebut dibutuhkan 35 guru dan karyawan baru untuk menggantikan guru pensiun atau mengundurkan diri.

**Tabel 1. 3. Perbandingan Angka *Turnover* Guru SDK IPEKA**

Lokasi	<i>Turnover</i> Pegawai	
	Tahun 16/17	Tahun 17/18
Tomang I	5.00%	0.00%
Pluit	0.00%	10.71%
Sunter I	7.50%	7.50%
Puri	0.00%	13.16%
Grand Wisata	7.41%	6.45%
Palembang	9.09%	8.70%
Balikpapan	0.00%	4.35%
Makassar	4.35%	4.35%
BSD	5.88%	13.64%
IICS	0.00%	20.37%
<b>Total</b>	<b>3.55%</b>	<b>9.66%</b>

Sumber: Data Pengendalian dan Pengembangan Manajemen IPEKA

Permasalahannya tidak mudah mencari guru yang memiliki kemampuan mengajar yang baik dan mampu menjadi teladan. Kurangnya tenaga guru membuat sekolah terpaksa memiliki guru yang merupakan lulusan non kependidikan. Sebaliknya tingginya persaingan di dunia kerja membuat sarjana non kependidikan, melihat kebutuhan guru menjadi sebuah peluang kerja. Selain daripada itu, tidak sedikit guru mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dimilikinya.

Hal ini cukup memprihatinkan. Namun sebenarnya hal itu tidak akan menjadi masalah yang terlalu besar, jika para guru ini memiliki *OCB* yang baik. Desselle et al. (2018) (Desselle et al., 2018) membuktikan dalam penelitiannya bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan *OCB*. Jika budaya

organisasi terbangun dengan baik, maka akan menjadi faktor pembeda organisasi tersebut dengan organisasi sejenis lainnya. Dan dengan demikian budaya tersebut menjadi nilai yang diakui bersama oleh setiap orang yang ada didalam organisasi tersebut.

Jones & George, (2015) mengatakan: *“Organizational culture is the set of shared values, beliefs, and norms that influences the way employees think, feel, and behave toward each other and toward people outside the organization.”* (Jones & George, 2015). Didalam budaya organisasi ada nilai-nilai yang akan mempengaruhi cara berpikir, cara kerja dan cara bertindak dari guru-guru.

Selain itu, seorang guru dapat menunjukkan perilaku OCB bila mereka telah memahami kebermaknaan dirinya sebagai seorang guru dengan tercapainya kepuasan kerja. Dalam hal ini kepuasan kerja adalah sesuatu yang sifatnya individual berdasarkan tingkat kepuasan pribadi. Karena setiap guru sebagai pribadi tentunya memiliki tingkat kepuasan dan faktor kepuasan yang berbeda. Semakin banyak faktor kepuasan individu yang terpuaskan dalam pekerjaannya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan oleh guru.

Luthans (2011) mendefinisikan kepuasan kerja adalah, *“job satisfaction is a result of employees’ perception of how well their job provides those things that are viewed as important”* (Luthans, 2011). Kepuasan kerja adalah hasil dari cara pandang karyawan tentang seberapa besar dan sesuai pencapaian kerja yang mereka peroleh dibandingkan dengan harapan yang ingin mereka peroleh. Robin, Stephen P; Judge (2017) menyatakan bahwa seorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan lebih mudah untuk bersikap dan berkata positif tentang organisasinya serta mudah membantu rekan

kerjanya. Hal ini akan berdampak terhadap meningkatnya bahkan terlampauinya standar kerja yang diharapkan. Selain itu Organ dan Bateman dalam Abid et al. (2015) menyatakan bahwa semua dimensi kepuasan kerja seperti *work, co-worker, supervision, promotion, pay* dan *overall* berpengaruh positif terhadap *OCB*.

Salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah hubungan seorang guru dengan pimpinannya dalam hal ini kepala sekolah. Kemampuan kepala sekolah untuk memberikan bantuan, baik secara teknis maupun non teknis kepada gurunya mempengaruhi kepuasan kerja dari guru yang dipimpinnya. Hubungan sosial fungsional yang menggambarkan sejauh mana kepala sekolah dapat memahami dan membantu guru dalam bekerja juga turut mempengaruhi faktor kepuasan kerja guru.

Selain itu, seorang guru dapat menjalani tugasnya dengan baik bila dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki kepekaan sosial yang tinggi, yang mengerti dan memahami kebutuhan guru serta mengutamakan kepentingan gurunya. Kepala sekolah yang demikian tentunya akan dihormati dan disegani oleh para guru sehingga para guru akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya bahkan akan berusaha melakukan yang terbaik bagi organisasinya. Itulah kepemimpinan melayani atau *servant leadership*.

Teori *servant leadership* dari Greenleaf (2002) berpendapat bahwa "*The servant-leader is servant first. It begins with the natural feeling that one wants to serve. Then conscious choice brings one to aspire to lead*". (R. K. Greenleaf, 2002) Kepemimpinan melayani mendahulukan pelayanan bagi orang yang dilayannya. Hal ini dimulai dari perasaan natural seseorang untuk dilayani.

Selanjutnya pikiran sadar mereka akan membawa mereka kepada keinginan untuk memimpin.

Kepala sekolah akan efektif memimpin bila gurunya merasa terlayani dengan baik. Dengan memperhatikan kebutuhan gurunya maka kepala sekolah yang melayani dapat mempengaruhi dan memotivasi para gurunya untuk melakukan hal terbaik yang diharapkan oleh organisasinya. Kepala sekolah yang melayani lebih menekankan pada kolaborasi, empati, kepercayaan dan etika.

Seperti data di atas, Indonesia kekurangan guru. Sekolah saat ini mengalami kesulitan dalam mencari guru yang baik. Guru yang bukan hanya memahami tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, tetapi seorang guru yang benar-benar menjalankan perannya dengan sepenuh hati.

Ada guru yang “terpaksa” menjadi guru. Menjadi guru bukan panggilan jiwanya, tetapi lebih kepada tuntutan pekerjaan semata. Sehingga tingkat kepuasannya kerja terhadap profesinya sebagai guru tidak maksimal. Mereka masih menganggap profesi guru sebagai salah satu mata pencarian. Sehingga upah, masih menjadi faktor kepuasan tertinggi. Disinilah peran kepala sekolah sebagai *servant leader* untuk dapat mendampingi para guru, memberikan teladan dan pengertian kepada guru akan nilai kebanggaan dan kepuasan kerja sebagai seorang guru.

Selain peran dari kepala sekolah yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, pengaruh lingkungan dan rekan kerja sangat mempengaruhi cara berpikir dan berperilaku dari guru-guru tersebut. Budaya organisasi yang ada di lingkungan sekolah, turut mempengaruhi kepuasan dan cara bersikap guru terhadap profesinya. Budaya organisasi yang dimiliki oleh sebuah sekolah

merupakan ciri dari sekolah tersebut yang membedakannya dari sekolah sejenis lainnya, selain itu budaya organisasi juga turut berperan meningkatkan nilai *OCB* guru. Dengan nilai-nilai yang dipahami bersama oleh para guru akan membentuk suatu budaya yang menunjang *OCB* guru.

Menurut Hoy dan Miskel (2012), *OCB* diperlukan oleh seorang guru di lingkungan sekolahnya.

*The prototype of climate citizenship behavior is a school in which teachers help each other and new colleagues by giving freely of their own time. Teachers are conscientious and routinely go beyond the prescribed duties of the job. They also avoid complaining and whining as they engage in productivity efforts to improve teaching and learning. In such a school, teachers treat each other with courtesy by giving advance notice of change and reminders and by respecting each other as professionals. (Hoy & Miskel, 2012, p. 221)*

Perilaku guru dengan *OCB* yang tinggi diperlihatkan ketika guru bersedia membantu rekan guru yang lain dengan inisiatif pribadi, atau ketika guru bersedia melakukan tugas melebihi tuntutan standar mengajarnya, atau saat guru tetap mentaati peraturan yang berlaku di sekolah tanpa perlu diawasi oleh kepala sekolah, dengan tujuan agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik. Loyalitas dan kecintaan yang tinggi dari seorang guru terhadap murid dan sekolahnya, merupakan tanda bahwa guru tersebut memiliki nilai *OCB* yang tinggi dalam dirinya. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis faktor yang dapat meningkatkan *OCB* guru, agar dapat ditemukan pemecahan masalah yang kerap terjadi di sekolah karena *OCB* guru yang rendah.

*OCB* banyak dipengaruhi oleh variabel-variabel skala sikap, akan tetapi penelitian ini dibatasi hanya pada (1) budaya organisasi; (2) kepemimpinan melayani; (3) kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap *OCB*. Berdasarkan uraian di atas dan pentingnya peran guru SD didalam meletakkan dasar

pendidikan, keterampilan dan karakter, maka peneliti merasa perlu untuk mengkaji secara ilmiah pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan melayani, dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru SD Swasta.

## 1.2 Identifikasi Masalah

*OCB* dimaknai sebagai perilaku ekstra peran yang dapat meningkatkan kinerja guru. Dengan meningkatnya nilai *OCB* seorang guru, diharapkan guru tersebut dapat melakukan perannya sebagai pendidik secara optimal. Guru benar-benar menjadi sosok yang dapat digugu dan ditiru. Bukan hanya sekedar menjalankan tugas dan tanggung jawab guru di dalam kelas selama jam pembelajaran, tetapi juga menjalankan peran sebagai *role model* di luar jam belajar. Memiliki karakter sebagai seorang pendidikan yang memiliki kerinduan untuk terus meningkatkan potensi diri dengan terus belajar.

Dalam meningkatkan *OCB* guru SD, pola hubungan yang merupakan perekat dalam peningkatan budaya organisasi yang kuat dan kondusif masih menghadapi kendala yang berarti. Hal ini ditunjukkan dengan belum tertanamnya nilai-nilai, aturan-aturan dan kepercayaan dalam keyakinan para guru. Banyak aturan yang tidak jelas, baik karena belum adanya aturan secara tertulis atau belum tersosialisasikan dengan kepada setiap guru. Karenanya sering muncul kebingungan diantara para guru, bahkan kesulitan didalam menerapkan aturan tersebut. Selain ini ada juga ketidak konsistenan didalam menerapkan aturan dan kebijakan, yang pada akhirnya menimbulkan rasa ketidaknyamanan dan rasa kurang percaya para guru terhadap kepala sekolah dan yayasan.

Peran kepala sekolah didalam membangun *OCB* guru, terkendala dengan kepemimpinan melayani yang tidak terwujud secara utuh didalam diri kepala sekolah. Prinsip pendampingan kepada setiap guru belum dilakukan secara konsisten. Kepala sekolah tidak mengenal dengan benar kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing guru. Termasuk kebutuhan akan pendampingan dan peningkatan kompetensi dari guru. Pelatihan yang diberikan kepada guru, namun masih bersifat general, tidak menjawab kebutuhan peningkatan kompetensi dari masing-masing guru. Kepala sekolah belum secara terstruktur melakukan pendampingan terhadap guru-gurunya. Kemampuan kepala sekolah didalam menilai suatu masalah, memutuskan dan membuat kebijakan masih perlu ditingkatkan. Sehingga kepala sekolah, terkadang terlalu cepat memutuskan sesuatu tanpa memberi kesempatan kepada guru untuk memberi masukan.

Kepuasan kerja dari guru juga yang merupakan faktor pendukung tercapainya *OCB* juga masih rendah. Guru merasa fasilitas yang dibutuhkan sebagai penunjang pembelajaran masih kurang. Serta kenyamanannya dalam bekerja juga belum sepenuhnya terpenuhi. Guru merasa sistem kebersihan yang diterapkan oleh pimpinan lokasi terhadap fasilitas yang digunakan guru belum maksimal. Keinginan memberikan pembelajaran yang terbaik bagi murid, kadang terkendala dengan tidak berfungsinya alat penunjang pembelajaran. Hal ini karena sistem perawatan terhadap alat penunjang pembelajaran yang belum berjalan dengan baik.

Permasalahan-permasalahan yang dikemukakan di atas telah mengakibatkan rendahnya nilai *OCB* dari guru. Hal ini secara tidak langsung membawa pengaruh kepada kinerja dari sekolah. Kinerja sekolah yang tidak

maksimal akan berpengaruh kepada minat dan kepercayaan orang tua untuk menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut. Berkurangnya kepercayaan orang tua akan secara otomatis mengurangi jumlah murid yang bersekolah, yang pada akhirnya akan berdampak kepada keberlanjutan operasional dari sekolah tersebut.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, dan dengan mempertimbangkan variabel bebas yang berpengaruh terhadap variabel terikat, maka penelitian disertasi ini dibatasi hanya kepada empat variabel yang dipandang paling berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel  $X_4$ . Variabel-variabel itu adalah: budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan melayani ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $X_3$ )

Penelitian ini juga dibatasi hanya meneliti guru SDK IPEKA di Jakarta dan sekitarnya. Yang terdiri dari 6 sekolah yaitu, SDK IPEKA Tomang, SDK IPEKA Pluit, SDK IPEKA Sunter, SDK IPEKA Puri, SDK IPEKA Grand Wisata, dan SDK IPEKA BSD.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka penelitian disertasi ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap OCB?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap OCB?



4. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja terhadap OCB dari guru SDK IPEKA. Sehingga dari hasil penelitian yang diperoleh dapat memberikan manfaat dan masukan untuk peningkatan OCB guru sekolah dasar. Jika terbukti secara empirik terdapat pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja terhadap OCB, maka pihak manajemen sekolah dapat menyusun program yang sesuai untuk meningkatkan OCB para guru.

Secara spesifik penelitian ini ingin mengetahui tentang (1) pengaruh budaya organisasi terhadap OCB, (2) pengaruh kepemimpinan melayani terhadap OCB, (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, (4) pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan (5) pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja.

### **1.6 Signifikansi Penelitian**

Pada penelitian ini diharapkan untuk dapat memberikan manfaat atau signifikansi baik secara teoritis maupun praktis. Adapun signifikansi yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Signifikansi teoritis penelitian ini bermanfaat secara teoritis, metodologis dan empiris bagi kemajuan akademis bidang ilmu pendidikan.

2. Signifikasni praktis menjadikan hasil penelitian ini sebagai informasi empiris bagi Yayasan IPEKA di Jakarta dalam mengembangkan sekolah dasarnya, khususnya dalam hal peningkatan OCB guru. Selain itu dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya untuk mengkaji faktor-faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap OCB guru.

### 1.7 Kebaruan Penelitian (*state of the art*)

Peneliti melakukan kajian dari berbagai jurnal terdahulu dengan berbagai metode dan pendekatan. Hasil penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan Organizational Citizenship Behavior adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Darto et al., pada tahun 2015 dengan judul penelitian "*The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic of Indonesia*" (Darto et al., 2015) menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan kantor wilayah *The National Institute of Public Administration (NIPA)* Indonesia.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Putu dan Gita pada tahun 2020 dalam penelitiannya "*The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Motivation on Organizational Citizenship Behavior*" (Putu & Gita, 2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai di kantor cabang Kuta Utara.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Aziz et al., pada tahun 2018 dengan judul penelitian *“Do good and have good: Does servant leadership influence organizational citizenship behavior?”*. (Aziz et al., 2018) memperlihatkan bahwa ada hubungan langsung yang kuat antara kepemimpinan melayani terhadap OCB jika dibandingkan dengan hubungan tidak langsungnya.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Shoukat et al., pada tahun 2019 dengan judul penelitian *“The Effects of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviour: Moderation of Proactive Personality”*.(Shoukat et al., 2019). Hasil penelitian yang dilakukan di rumah sakit *Sheikh Zayed* ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan melayani terhadap OCB.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Mi'raj et al., pada tahun 2019 dengan judul *“Pengaruh Servant Leadership dan Psychological Contract terhadap Organizational Citizenship Behavior Dosen Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta”* (Mi'raj et al., 2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan melayani terhadap OCB.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Ajat et al., pada tahun 2018 dengan judul *“The effect of Personality, Self Efficacy, and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior or Vocational High Schools Teachers”* (Ajat et al., 2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap OCB.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Kamel et al., pada tahun 2015 dengan judul *“Relationship between Job Satisfaction and Organizational*

*Citizenship Behavior in the National Company of Distribution of Electricity and Gas*” (Kamel et al., 2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja di perusahaan nasional distribusi gas dan listrik sangat berpengaruh terhadap kinerja dan efektivitas dari OCB.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Zeyada pada tahun 2018 dengan judul *“Organizational Culture and its Impact on Organizational Citizenship Behavior”* (Zeyada, 2018) menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi OCB yang pada akhirnya akan memberikan keuntungan bagi organisasi.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki pada tahun 2016 dengan judul *“The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives”* (Harwiki, 2016) menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja, selain itu dia juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan melayani juga berpengaruh signifikan terhadap OCB.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Zokaei et al., pada tahun 2016 dengan judul penelitian *“Evaluation of Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction among Employee of Kermanshah University of Medical Science”*(Zokaei et al., 2016) menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan dan positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Putriana et al., pada tahun 2015 dengan judul penelitian *“The Impact of Organizational Culture On Job*

*Satisfaction, Organizational Commitment And Job Performance: Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia*” (Putriana et al., 2015)

menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh yang kuat antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Al-Asadi et al., pada tahun 2019 dengan judul penelitian “*Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction*”(Al-Asadi et al., 2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya maka peneliti menjadikan hal ini sebagai dasar penelitian untuk mengkaji lebih jauh mengenai *organizational citizenship behavior (OCB)* dari guru SDK IPEKA. Perbedaan yang spesifik dari penelitian ini ada pada bentuk hubungan variabel maupun pada pengukuran variabel *OCB* yang akan diteliti. Para peneliti terdahulu, menghubungkan variabel *OCB* dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kepemimpinan transformasional, keagamaan, kinerja karyawan, kepuasan kerja, kepribadian, titik awal keberhasilan, budaya organisasi, kepribadian yang aktif, kontrak psikologis, dan komitmen organisasi. Adapun penelitian ini akan mengkaitkan variabel *OCB* dengan variabel budaya organisasi, kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja.

Pengukuran variabel *OCB* guru SDK IPEKA pada penelitian ini menggunakan indikator: (1) rela membantu rekan kerja; (2) rela berkorban; (3) memiliki sifat jujur; (4) mematuhi peraturan. Sedangkan pada penelitian sebelumnya menggunakan indikator sopan santun, toleransi, kontrol diri, kesadaran akan peraturan yang berlaku, inisiatif individu, loyalitas terhadap organisasi dan lain-lain.

Pada variabel budaya organisasi, indikator yang digunakan oleh peneliti adalah kebijakan yang mendukung, nilai-nilai yang disepakati bersama, aturan-aturan yang berlaku dan iklim organisasi. Sedangkan untuk variabel kepemimpinan melayani indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemimpin yang punya visi kuat, pemimpin yang perhatian terhadap pengikutnya, pemimpin yang fokus dengan masalah pengikutnya dan pemimpin yang berkomitmen secara terus menerus kepada bawahannya. Demikian halnya dengan variabel kepuasan kerja. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja adalah kesesuaian pekerjaan dengan kedudukan, kenyamanan lingkungan tempat kerja, dukungan teman sejawat dan penghargaan yang seimbang.

Berdasarkan identifikasi dan perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian ini, terdapat perbedaan (*research gap*), meskipun pada konstelasi yang sama, akan tetapi dilihat dari setiap indikator yang di gunakan dalam penelitian ini memiliki perbedaan. Khususnya karena penelitian ini di khususkan untuk guru SDK IPEKA yang belum pernah diteliti. Melihat permasalahan dan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu, menjadi dasar perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap OCB yang di pengaruhi oleh variabel budaya organisasi, kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja agar dapat memberikan kontribusi pada bidang kajian manajemen, khususnya yang berhubungan dengan OCB guru.