

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Membangun sumber daya manusia adalah tanggung jawab besar sebuah negara dan itu adalah proses yang harus dijalankan secara berkelanjutan, mulai dari tingkat pra sekolah, sekolah dasar, sekolah menengah, dan tingkat perguruan tinggi. Tingkatan belajar tidak dapat menjamin keunggulan kompetitif sumber daya manusia di Indonesia untuk bersaing melawan negara lain dalam era persaingan global ini. Salah satu cara pemerintah untuk menyeimbangi persaingan tersebut yaitu dengan membuat program wajib belajar sembilan tahun sekaligus memperbaiki sistem, sarana dan prasarana yang ada di lembaga pendidikan.

Organisasi merupakan suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Tiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditujukan untuk mencapai sasaran-sasaran pelaksanaan fungsi-fungsi dalam organisasi. Tiap orang dalam organisasi dituntut untuk memiliki komitmen agar fungsi-fungsi organisasi berjalan sebagaimana yang diharapkan agar sasaran-sasaran yang direncanakan dapat dicapai.

Sumber daya manusia atau istilah asingnya sering disebut dengan "*Human Resources*" merupakan salah satu elemen utama dari sebuah sistem

yang ada di dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Sumber daya manusia tidak hanya membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya tetapi juga membantu menentukan apa yang benar-benar dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia.

Sumber daya manusia (SDM) diharapkan dapat memperbaiki kualitas dirinya sendiri dan juga meningkatkan kemampuannya bekerja secara tim. Dinamika kerja pada organisasi-organisasi di seluruh dunia telah bergeser dari bekerja secara individual menjadi bekerja secara tim (*work teams*), dan hal ini juga telah berlaku di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya syarat-syarat lowongan pekerjaan yang salah satunya menyebutkan adanya kompetensi untuk dapat bekerja sama dalam sebuah tim.

Perilaku-perilaku pekerja secara konseptual dibedakan sebagai *in-role* (*task dependent behavior*) dan *extra-role* (perilaku individu yang melebihi standar perilaku yang diharapkan). Dalam mencapai keberhasilan organisasi bukan hanya membutuhkan orang-orang yang berkualitas dan kompetitif, tetapi juga membutuhkan sumber daya yang mempunyai perilaku “*extra role*” yang kemudian disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Istilah *organizational citizenship behavior* digunakan juga untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga mereka dapat menyandang sebagai “*good organizational citizens*“, dimana organisasi akan berhasil dengan baik dengan adanya anggota-anggota yang bertindak sebagai “*good organizational citizens*”. Dengan demikian tingkat *organizational citizenship behavior* yang lebih tinggi akan menghasilkan tingkat produktivitas, efisiensi dan keefektifan

yang lebih pula bagi organisasi dan membantu membawa sumber-sumber daya baru ke dalam organisasi dengan memberikan kontribusi terhadap transformasi sumber daya, inovasi, dan kemampuan beradaptasi.

OCB sendiri dapat meningkatkan kinerja pekerjaan (*job performance*) karena perilaku ini merupakan pelumas dari mesin sosial dalam organisasi, atau dengan kata lain perilaku ini akan memperlancar interaksi sosial pada masing-masing anggota organisasi, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Kemampuan anggota tim untuk bekerja dalam tim ini juga akan menentukan efektivitas dan kinerja tim pada masa selanjutnya sehingga juga akan meningkatkan *performance* dan efektivitas perusahaan juga.

Perlunya OCB dalam perusahaan untuk meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan atasan, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Perilaku OCB dapat berupa perilaku menolong rekan kerja yang sedang kerepotan dalam pekerjaannya, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu rekan sejawat yang pekerjaannya overload, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat tidak masuk, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim atau lalu lintas, membantu proses orientasi karyawan

baru meskipun tidak diminta, tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar pekerjaan kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.

Mengembangkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang positif merupakan salah satu alternatif agar guru sebagai *human capital* dapat menjadi pendidik yang berkualitas baik dalam kehidupan organisasi kependidikan dan dapat membantu rekan kerja dalam masalah pekerjaannya. Peran guru dalam *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) juga merupakan kontribusi individu secara ikhlas dan sukarela yang melampaui tuntutan peran yang ditetapkan tanpa mengharapkan imbalan (*reward*).

Kenyataan dilapangan seorang guru yang belum memahami dan memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dalam berorganisasi disekolah, walaupun di berbagai sekolah perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) ini sudah di miliki oleh beberapa guru. Beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada guru RA masih dalam katagori rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Putranti dan Adim Dwi yang berjudul Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala TK Dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru Tk Se-Kabupaten Kudus tahun 2013. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku OCB pada guru TK se Kabupaten kudus sebesar 41,8 %. Penelitian yang dilakukan oleh Tuti Rosyati, Saprudin dan Ahmad Syukron yang berjudul

Kinerja OCB pada guru PAUD ditinjau dari *Educational leadership* dan Integritas tahun 2020. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa OCB pada guru PAUD sebesar 50,7%.

Pada survey awal penelitian terkait perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) guru di Raudhatul Athfal (RA) yang berstatus Guru Tetap se Kota Bogor dengan cara menyebarkan kuisioner kepada 30 orang responden guru di Raudhatul Athfal (RA) yang berstatus Guru Tetap se Kota Bogor. Penyebaran ini dilakukan pada tanggal 24 Maret – 03 April 2020. Berikut ini dari survey awal penelitian terkait *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) guru di Raudhatul Athfal (RA) yang berstatus Guru Tetap se Kota Bogor. Diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Terdapat 46,67 % guru yang kurang optimal dalam perilaku Altruisme, yaitu bermasalah dalam perilaku membantu guru lain menyelesaikan tugas mereka dengan sukarela, dan perilaku membantu dengan sukarela rekan kerja dalam memberikan tugas kepada siswa ketika dia berhalangan hadir.
2. Terdapat 40,00 % guru yang kurang optimal dalam perilaku *Sportmanship*, yaitu bermasalah dalam perilaku tetap mengajar dengan senang hati pada waktu pembayaran gaji terlambat dan tetap mengajar dengan senang hati menggunakan sarana mengajar yang tidak memadai
3. Terdapat 38,33 % guru yang kurang optimal dalam perilaku *Civic virtue*, yaitu bermasalah dalam perilaku menyelesaikan tugas tambahan secara cermat di luar waktu kerja formal dan mengembangkan sekolah dengan sungguh-sungguh melebihi waktu kerja formal

4. Terdapat 43,33 % guru yang kurang optimal dalam perilaku *Conscientiousnes*, yaitu bermasalah dalam perilaku mengerjakan dengan sungguh-sungguh tugas mendadak dari kepala sekolah dan menyerahkan laporan pekerjaan pada kepala sekolah lebih awal dari batas waktu yang telah di tentukan
5. Terdapat 36,67 % guru yang kurang optimal dalam perilaku *Courtesy*, yaitu bermasalah dalam bermasalah perilaku dengan senang mengingatkan rekan kerja untuk mengikuti peraturan dan prosedur yang berlaku dalam sekolah dan mengakui kesalahan dan meminta maaf dengan tulus kepada rekan guru
6. Terdapat 41,67 % guru yang kurang optimal dalam perilaku *Boosterism*, yaitu bermasalah dalam perilaku menceritakan kelebihan organisasi tempat bekerja ketika sedang berada di luar organisasi dan mengunggah ke medial sosial tentang kegiatan-kegiatan positif yang ada di sekolah.

Jadi, jika dirata-ratakan terdapat 41,11 % guru yang kurang optimal dalam berperilaku OCB. Sedangkan guru yang sudah memiliki perilaku OCB baru mencapai 58,88%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa guru di Raudhatul Athfal (RA) yang berstatus Guru Tetap se Kota Bogor, masih perlu ditingkatkan terkait dengan perilaku OCB.

Ada beberapa faktor yang memungkinkan berkaitan dengan rendahnya OCB guru di Raudhatul Athfal (RA) yang berstatus Guru Tetap se Kota Bogor, seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, kepuasan kerja afikasi diri, kepemimpinan melayani dan lain

sebagainya. Untuk meneliti dan mengamati tentang OCB guru, maka peneliti menganggap variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional menarik untuk dikaji lebih lanjut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya di berbagai tempat sehubungan dengan OCB.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan bahwa OCB guru di Raudhatul Athfal yang berstatus di Kota Bogor perlu ditingkatkan. Oleh karena itu perlu adanya identifikasi masalah faktor atau variabel lain yang mempunyai pengaruh, baik langsung maupun tidak langsung terhadap OCB guru tersebut.

1. *Budaya Organisasi* di Sekolah berupa nilai-nilai dan kesepahaman bersama pada diri anggota organisasi akan mempengaruhi, mendukung dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan belajar para guru, sehingga diduga kondisi budaya organisasi di sekolah dapat mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Kecerdasan emosional berupa karakter dari kepribadian seseorang dalam mengenali dan mengelola emosi diri sendiri, empati dan merasakan perasaan orang lain, memotivasi dan membina hubungan baik dengan orang lain menjadi salah satu faktor seorang guru di sekolah dapat mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Iklim organisasi dimana persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap organisasi, perilaku

organisasi, kinerja anggota organisasi, sifat menolong rekan kerja dan loyalitas terhadap organisasi diduga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

4. Komitmen terhadap organisasi berupa keterlibatan total dan partisipasi aktif seseorang terhadap organisasi, baik secara kognitif maupun afektif dimana keterlibatan kognitif mencakup pandangan atau persepsi seseorang terhadap organisasi yang kemudian menuntun yang bersangkutan tertarik dan menerima nilai-nilai, tujuan dan sasaran organisasi, dan dari sini kemudian berlanjut pada keterlibatan afektif yang mewujudkan dalam bentuk keinginan dan kesediaan untuk berbuat yang terbaik terhadap organisasi. Dari uraian tersebut diduga faktor komitmen organisasi dapat mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5. Faktor moral karyawan yang berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja, yang akan memengaruhi aktifitas kerja seorang karyawan di sebuah organisasi diduga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
6. Motivasi guru menjadi penting karena usaha yang tinggi dari seorang karyawan untuk mencapai tujuan organisasi melebihi tugas pokoknya akan berpengaruh terhadap loyalitasnya terhadap organisasi, karyawan juga akan merasa lebih memiliki terhadap organisasi. Sehingga dari uraian tersebut diduga motivasi guru dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

7. Kepemimpinan transformasional, pemimpin yang memiliki gaya transformasional dapat mempengaruhi bawahan melalui terciptanya rasa percaya para bawahan kepada pemimpinnya. Penyampaian inspirasi kepada para bawahan adalah suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sehingga dari uraian tersebut diduga kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
8. Faktor kepuasan kerja diduga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karena seorang karyawan yang merasa puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka
9. Keadilan organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat diindikasikan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, karena seorang guru yang diperlakukan adil oleh suatu sekolah dari segi *outcome*, kebijakan manajemen dan perlakuan secara hormat dan martabat, tentu akan mendorong guru untuk memaksimalkan tugasnya dengan bekerja melebihi prasyarat yang telah ditetapkan. Selain itu juga, keadilan organisasi akan meningkatkan kepercayaan guru terhadap organisasi sehingga bawahannya akan mempunyai sikap toleransi kepada sekolah terhadap keadaan yang kurang ideal.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada beberapa identifikasi masalah yang sudah dipaparkan sebelumnya yang menggambarkan adanya kemungkinan munculnya fenomena dengan masalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pembatasan masalah ini dihubungkan dengan spesialisasi pada bidang manajemen pendidikan khususnya pada bidang keguruan, dimana aspek budaya organisasi kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional sebagai variabel bebas (*independent variable*) perlu dipelajari untuk dianalisis dalam hubungannya dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Guru Raudhatul Athfal Se-Kota Bogor Provinsi Jawa Barat yang berstatus Guru Tetap.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah, maka rumusan masalah penelitian :

1. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan OCB?
2. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga penguatan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan OCB ?

3. Apakah terdapat hubungan antara kecerdasan emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga penguatan kecerdasan emosional dapat meningkatkan OCB?
4. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama - sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga penguatan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dapat meningkatkan OCB?
5. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama- sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga penguatan budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama-sama dapat meningkatkan OCB?
6. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara bersama- sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga penguatan kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara bersama-sama dapat meningkatkan OCB?
7. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara bersama- sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara bersama-sama dapat meningkatkan OCB?

8. Apakah Analisis Indikator dengan menggunakan Metode Analisis SITOREM dapat menemukan urutan prioritas indikator dari variabel yang diteliti ?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan menemukan cara dan strategi untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk dijadikan masukan dan rekomendasi kepada pihak terkait yaitu Kepala Sekolah dan Guru. Caranya dengan meneliti kekuatan hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kekuatan hubungan antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
2. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
3. Kekuatan hubungan antara kecerdasan emosional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
4. Kekuatan hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama- sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
5. Kekuatan hubungan antara budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama- sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

6. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara bersama - sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
7. Kekuatan hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara bersama- sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
8. Urutan prioritas indikator yang dikembangkan dari variabel yang diteliti dengan menggunakan Metode Analisis SITOREM

F. Kebaharuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan kebaharuan dan kegunaan baik secara teoritik (keilmuan) maupun praktis (aplikasi). Kegunaan teoritis memberi kontribusi teoritis dari studi yang dilakukan. Kegunaan praktis menawarkan pengetahuan baru dalam memecahkan masalah. Kegunaan penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kebaruan dan Kegunaan Teoritik (Keilmuan)

- a. Ditemukan sintesis baru dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional yang bersumber dari buku, jurnal dan karya ilmiah sebagai landasan teori, sehingga sintesis baru tersebut dapat menjadi referensi baru bagi penyusunan karya ilmiah di kemudian hari.
- b. Pengembangan pengetahuan tentang konsep-konsep budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional serta

pengembangan konsep dalam implementasi dari teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru.

- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru di Raudhatul Athfal (RA) yang berstatus Guru Tetap se Kota Bogor Provinsi Jawa Barat :

1. Bagi Sekolah/Lembaga : Berguna sebagai masukan dalam merancang program untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) para guru di sekolah.
2. Bagi Pendidik : Berguna sebagai sumber informasi dalam meningkatkan pengetahuan tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru.
3. Bagi Peneliti : Berguna untuk referensi peneliti berikutnya dalam menemukan upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2. Kebaharuan dan Kegunaan Praktis (aplikasi)

- a. Dihasilkan pengetahuan untuk memecahkan permasalahan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru melalui analisis SITOREM dengan:
 - 1) Mengidentifikasi kekuatan hubungan antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional, sehingga dapat digunakan untuk menetapkan kebijakan

atau peraturan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru.

- 2) Menganalisis nilai hasil penelitian untuk tiap indikator budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga dapat digunakan untuk mengetahui gambaran kondisi aktual indikator-indikator tersebut dari sudut pandang subjek penelitian dan sebagai dasar dalam memberikan saran untuk indikator yang masih lemah.
- 3) Menganalisis terhadap bobot masing-masing indikator dari budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berdasarkan kriteria *Cost, Benefit, Urgency and Importance*, sehingga dapat dibuatkan dasar pengelompokan berdasarkan sumber daya, kontribusi, kebutuhan dan besarnya taraf kepentingan indikator-indikator dari penilaian pakar (*Expert Judgement*) dibidangnya dan untuk membuat klasifikasi peringkat indikator di dalam variabel tersebut.
- 4) Mengurutkan prioritas indikator-indikator yang perlu segera diperbaiki dan yang perlu untuk tetap dipertahankan, sehingga dapat digunakan untuk bekerja lebih efisien dengan menggunakan sumberdaya secara tepat dan dapat diperhitungkan serta ketepatan pemecahan masalah dalam mengambil keputusan secara efektif untuk pencapaian tujuan organisasi.