

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

RPJM 2020-2024 dan Visi Indonesia 2045 dijadikan sebagai panduan Pemerintah Indonesia saat ini untuk mewujudkan Indonesia yang unggul, berbudaya, dan menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Oleh sebab itu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pembangunan Indonesia 2020-2024 ditujukan untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing, yaitu sumber daya manusia yang sehat dan cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter.

Berdasarkan informasi dari *Global Human Capital Index* oleh *World Economic Forum* (WEF) tahun 2017, peringkat sumber daya manusia Indonesia berada pada posisi 65 dari 130 negara, kualitas sumber daya manusia Indonesia tertinggal bila dibandingkan dengan Malaysia (peringkat 33), Thailand (peringkat 40), Vietnam (peringkat 64), Filipina (peringkat 50), dan Singapura (peringkat 11).

Terkait dengan data di atas, ini berarti terdapat kesenjangan antara kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas dengan realitas rendahnya kualitas sumber daya manusia yang ada saat ini. Hal ini merupakan masalah yang harus segera di atasi oleh semua pihak terutama penanggungjawab bidang pendidikan, sebab pengelolaan pendidikan yang bermutu akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Guru adalah salah satu sumber daya pendidikan yang memiliki peranan yang sangat strategis dalam upaya menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Perilaku guru menentukan keberhasilan sebuah proses manajemen di sekolah.

Perilaku guru yang berorientasi pada efektifitas dan efisiensi organisasi, akan sangat

membantu keberhasilan manajemen sekolah. Perilaku tersebut misalnya mau menolong rekan guru lain yang ada dalam masalah, perilaku mau menerima kekurangan sekolah, perilaku mempromosikan sekolah ke masyarakat, dan perilaku-perilaku positif lainnya maka akan memudahkan manajemen sekolah dalam mencapai tujuan yang ditentukan.

Perilaku guru yang mendukung kemudian diintegrasikan dengan berbagai kompetensi yang dibutuhkan oleh guru seperti kompetensi pedagogic, social, kepribadian dan professional maka akan menghasilkan perilaku positif dan efektif dalam menjalankan peran dan tugasnya sebagai guru yang semakin rumit dan harus beradaptasi dengan berbagai perubahan dan kebutuhan abad 21, revolusi industri 4.0 dan society 5.0. Guru di abad 21 ini harus mampu memahami tuntutan keterampilan abad 21 (*21st Century Skills*) seperti berpikir kritis, kreatif dan inovatif, komunikatif dan kolaboratif; memahami pembelajaran dengan pendekatan sains (*scientific approach*); pembelajaran otentik (*authentic learning*) dan penilaian otentik (*authentic assessment*).

Perilaku dan kompetensi guru yang mendukung ketercapaian tujuan pendidikan abad 21 dan revolusi industri 4.0 juga antara lain kemampuan guru dalam merancang pembelajaran yang berpusat pada siswa (*Instruction should be student-centered*); kemampuan guru dalam melaksanakan pendidikan yang berkolaborasi dengan pihak lain (*education should be collaborative*); pembelajaran sesuai dengan konteks siswa (*learning should have context*); dan guru harus mampu merancang persekolahan yang terintegrasi dengan masyarakat (*schools should be integrated with society*). Tuntutan-tuntutan diatas menunjukkan bahwa lingkungan pembelajaran dan organisasi pada abad ini telah berubah sehingga menuntut pula perilaku dan kompetensi lain dari para guru saat ini.

Lingkungan dan perkembangan organisasi yang telah berubah itu antara lain: dulu kompetensi individual menjadi topangan utama dalam bekerja pada sebuah organisasi, maka kini kemampuan-kemampuan dan perilaku lainnya dalam organisasi menjadi kebutuhan,

seperti perilaku menolong sesama pegawai, perilaku bekerjasama dan komunikasi menjadi sangat dibutuhkan dalam organisasi. Atas dasar itu, maka dalam menjalankan peran dan tugasnya, guru bukan hanya dituntut sesuai standar formal, namun ia dituntut memiliki perilaku *extra role*. Artinya guru selain harus menjalankan tugas dan fungsi sesuai standar (*in role*) dengan sebaik-baik dan setinggi-tingginya, guru juga dituntut bisa bekerja yang melebihi tugas dan fungsi yang telah ditentukan (*extra role*). Tuntutan bagi seseorang untuk bisa bekerja melebihi *in role*-nya, dalam khasanah ilmu perilaku organisasi disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Tuntutan agar guru memiliki perilaku OCB semakin menemukan momentumnya seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan perkembangan organisasi. Dalam perspektif perkembangan ilmu pengetahuan, OCB menjadi sangat dibutuhkan. Hal ini terjadi karena terjadinya pergeseran paradigma berpikir mengenai bekerja. Pada awalnya bekerja sangat ditentukan oleh kerja individual, sekarang bergeser menjadi bekerja secara tim (*team works*). Bekerja dalam tim menghendaki seseorang memiliki OCB yang tinggi dalam organisasi, termasuk organisasi pendidikan seperti sekolah. Jika dulu pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) bertumpu pada kualitas individu, kini seiring globalisasi dan dinamika kerja pada organisasi – organisasi di seluruh dunia, maka pengembangan kualitas SDM telah bergeser dari bekerja secara individual menjadi bekerja secara tim.

Pergeseran paradigma tentang bekerja dan sumber daya manusia (SDM) di atas menuntut kompetensi yang berbeda dari seseorang. Oleh karena itu, tanpa kompetensi baru yang sesuai dengan pergeseran tersebut, seseorang tidak akan mampu bekerja dalam tim. Adapun persyaratan untuk dapat bekerja dalam tim antara lain seseorang memerlukan kemampuan untuk menolong, berkomunikasi secara terbuka dan jujur, bekerja bersama dengan orang lain, membagi informasi, mengakui perbedaan dan mampu menyelesaikan konflik, serta dapat menekan tujuan pribadi demi tujuan tim dan tujuan organisasi.

Guru yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian pekerjaan rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu orang lain yang ditunjukkan guru akan membantu menyebarkan praktik baik ke seluruh unit kerja atau kelompok di sekolah. Perilaku menolong rekan kerja dapat meningkatkan moril dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan guru yang baik.

Tuntutan agar guru memiliki OCB semakin penting karena kondisi pendidik dan tenaga kependidikan, sekolah dan lingkungan yang kurang ideal. Dikutif dari ringkasan eksekutif ringkasan hasil, analisis, dan rekomendasi akreditasi sekolah dan madrasah oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah Menengah dan Madrasah (BAN-SM) tahun 2019 (diakses, 14 Agustus 2021) ditemukan bahwa sampai saat ini dari 3.222 sekolah yang diakreditasi terdapat 1.398 sekolah peringkat A (43,17%), 1.181 sekolah peringkat B (36,65%), 546 sekolah peringkat C (16,95%), dan 104 sekolah Tidak Terakreditasi (3,23%). Berdasarkan hasil akreditasi ditemukan skor terendah adalah skor tenaga pendidika dan tenaga kependidikan yaitu 75,66 kemudian standar sarana prasarana dengan skor 77,49. Hal-hal yang menyebabkan rendahnya skor sarana dan prasarana antara lain: kurangnya sekolah yang memiliki laboratorium bahasa sesuai ketentuan, kurangnya sekolah yang memiliki laboratorium Fisika, Kimia, dan Biologi sesuai ketentuan, banyak sekolah belum memiliki ruangan perpustakaan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan dan pendayagunaan secara maksimal, kondisinya tidak baik dan tidak nyaman.

Berdasarkan penghasilannya, terdapat perbedaan signifikan antara guru berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan honer. Guru dengan status PNS mendapatkan gaji pokok, tunjangan suami istri, tunjangan kinerja, tunjangan makan, dan tunjangan anak, sementara untuk guru honorer tidak ada ukuran yang jelas seperti guru dengan status PNS. Honor yang

diperoleh guru sekolah swasta disesuaikan dengan tempat kerjanya dan kebijakan yayasan penyelenggara pendidikan.

Berdasarkan keadaan sekolah dan penghasilan yang didapatkan, maka sesungguhnya lingkungan kerja guru belum ideal. Jika lebih ditarik lagi ke keadaan riilnya, bahkan keadaan lingkungan kerja guru sangat menyedihkan, terlebih di sekolah-sekolah swasta. Keadaan lingkungan kerja yang kurang mendukung ini membutuhkan guru dengan perilaku OCB. OCB dapat menjadi penolong saat organisasi dalam keadaan tidak ideal. Artinya, jika guru memiliki OCB yang baik, maka sekolah dimana guru bekerja akan tertolong dengan OCB guru tersebut.

Salah satu ciri sekolah yang krisis adalah keadaan fisik gedung yang kotor tidak terurus, lampu redup, toilet kotor, seragam petugas lama tak berganti. Keadaan lingkungan fisik yang buruk tersebut akan berdampak pada suasana mental siswa. Guru-guru yang tidak memiliki OCB tidak akan bertahan lama dalam lingkungan seperti itu. Mereka akan pindah ke sekolah lain yang memberikan rasa nyaman dan aman. Bagi guru yang memiliki OCB yang baik, keadaan fisik bangunan yang buruk merupakan sebuah tantangan. Mereka akan bersama-sama atau secara pribadi melakukan tindakan untuk memperbaiki keadaan fisik sekolah tersebut diminta ataupun sukarela.

Tuntutan pada guru untuk memiliki karakter dan OCB semakin menemukan momentum ketika pemerintah menggalakan merdeka belajar. Merdeka belajar berarti guru harus mandiri sehingga ia pun mampu memandirikan siswa. Tuntutan ini mengharuskan guru memiliki OCB yang tinggi karena merdeka belajar itu menuntut guru bisa bekerjasama, saling menolong dan saling membantu untuk mencapai tujuan belajar yang optimal. Tuntutan pada OCB semakin menemukan momentum ketika *New Normal* diberlakukan pasca serangan Covid 19. Dalam *New Normal* guru dipaksa harus menerima berbagai kekurangan dari siswa dan lingkungan sekolah. Jika guru tidak memiliki OCB, maka ia akan lebih banyak protes pada keadaan daripada bekerja dengan menggunakan apa yang ada dan tersedia. Oleh karena itu

peningkatan kesadaran OCB guru sangat penting.

Penelitian-penelitian mengenai OCB telah banyak dilakukan oleh para ilmuwan baik di dalam negeri maupun di luar negeri yang dimuat pada berbagai jurnal ilmiah, namun penelitian tentang OCB terhadap Guru Tetap Yayasan (GTY) SMA Swasta masih perlu dilakukan penelitian secara mendalam, oleh sebab itu hal ini menjadi layak untuk dilakukan penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang riil bagi kemajuan persekolahan SMA Swasta di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 1 Propinsi Jawa Barat.

Terdapat beberapa alasan yang dapat dikemukakan pentingnya melakukan penelitian pada Guru Tetap yayasan di SMA Swasta diantaranya: (1) Prosentase Guru Tetap yayasan sebesar 44,5% dari jumlah semua guru SMA Swasta di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 1 Provinsi Jawa Barat, hal ini menunjukkan peran GTY sangat dibutuhkan dalam kelancaran proses pembelajaran, (2) Rekrutmen Guru di Sekolah Swasta memiliki keragaman yang berbeda sesuai dengan kebijakan sekolah dan yayasan penyelenggra pendidikan, (3) GTY memiliki kesempatan yang memadai dalam mengikuti pelatihan dan pembinaan profesionalitas guru, (4) GTY memiliki kepastian dalam pengembangan karirnya di sekolah.

Berdasarkan alasan di atas idealnya GTY di sekolah swasta memiliki perilaku OCB, namun hasil survey pendahuluan kepada 5 sekolah menengah Atas (SMA) swasta di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 1 Provinsi Jawa Barat, 26-31 Maret 2019, menggunakan 6 dimensi OCB dengan 12 pernyataan OCB ditemukan bahwa guru yang memiliki OCB tinggi masih kurang. Secara lebih jelas berikut ini adalah gambaran umum tentang OCB guru SMA Swasta di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 1 Provinsi Jawa Barat:

1. Terdapat 70% guru yang bermasalah dalam menolong rekan kerja (altruisme), dimana hal tersebut terlihat dari penilaian guru atas dirinya sendiri pada butir soal tentang: Saya membantu teman sejawat dalam menyelesaikan RPP dengan mengambil waktu istirahat

saya dan Saya menggantikan jadwal mengajar teman sejawat yang tidak masuk saat jam mengajar saya sudah berakhir.

2. Terdapat 53% guru yang bermasalah dalam melakukan perilaku sportif (sportmanship), dimana hal tersebut terlihat dari penilaian guru atas dirinya sendiri pada butir soal tentang: Saya tetap gembira mengajar saat LCD tidak dapat dioperasikan, dan Saya menggantikan jadwal mengajar teman sejawat yang tidak masuk saat jam mengajar saya sudah berakhir.
3. Terdapat 63% guru yang bermasalah dalam melakukan perilaku penuh kesadaran (Conscientiousness), dimana hal tersebut terlihat dari penilaian guru atas dirinya sendiri pada butir soal tentang: Saya berkonsultasi kepada teman sejawat sebelum memberikan masukan perbaikan kepada kepala sekolah, dan Saya berkonsultasi kepada teman sejawat sebelum memberikan masukan perbaikan kepada kepala sekolah.
4. Terdapat 62% guru yang bermasalah dalam Melakukan kebajikan kewargaan organisasi (civic virtue), dimana hal tersebut terlihat dari penilaian guru atas dirinya sendiri pada butir soal tentang: Saya memberikan bimbingan khusus pada murid yang mengalami kesulitan belajar pada saat jam kerja sudah selesai, dan Saya tetap menyampaikan pendapat dengan sopan ketika suasana rapat memanas.
5. Terdapat 60% guru yang bermasalah dalam mempromosikan organisasi (Boosterism), dimana hal tersebut terlihat dari penilaian guru atas dirinya sendiri pada butir soal tentang: Saya menyampaikan ide menarik dengan menyebut nama sekolah tempat saya bekerja dalam acara pelatihan guru di luar sekolah saya, dan Saya mempromosikan sekolah saya kepada masyarakat dengan gembira di manapun saya berada.
6. Terdapat 77% guru yang bermasalah dalam memahami organisasi (Courtesy), dimana hal tersebut terlihat dari penilaian guru atas dirinya sendiri pada butir soal tentang: Saya membagikan buku-buku terbaru tentang metode pembelajaran kepada teman sejawat

dengan sukarela, dan Saya menjelaskan tentang pembuatan program semester dan program tahunan kepada teman sejawat dengan sukarela.

Berdasarkan paparan di atas, peningkatan OCB di kalangan guru sangat dibutuhkan. Jika guru di sekolah kurang memiliki perilaku OCB, maka sekolah tersebut akan sulit berkembang dan sulit beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Bahkan sekolah yang awalnya sudah baik, namun jika guru-gurunya tidak memiliki OCB, maka sekolah tersebut berpotensi stagnan bahkan gulung tikar.

Perilaku OCB guru memerlukan upaya-upaya untuk meningkatnya berdasarkan pada penelitian yang valid dan reliable, bukan hanya secara rasional. Banyak factor atau variable yang secara rasional memengaruhi OCB guru. Variabel-variabel yang secara rasional memengaruhi OCB guru antara lain sebagai berikut: Budaya Organisasi di Sekolah yang tidak mendukung dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan belajar para guru, seperti budaya akademik, budaya menjadi yang terbaik, budaya disiplin dan budaya positif lainnya yang berkembang di sekolah secara rasional dapat mempengaruhi OCB guru di sekolah. Aktivitas *knowledge management* seperti mencari, menyimpan, mengelola, mengevaluasi dan menggunakan pengetahuan baru di sekolah secara rasional dapat mempengaruhi OCB guru. Komitmen guru terhadap organisasi (sekolah) yang rendah seperti guru kurang loyal, kurang memiliki rasa kebersamaan secara rasional dapat berdampak terhadap kemauan guru untuk belajar dan menemukan kesempatan belajar, sehingga mempengaruhi OCB guru di sekolah.

Variabel lain yang secara rasional berpengaruh pada perilaku OCB lainnya adalah: Guru-guru yang memiliki efikasi diri yang rendah memiliki kecenderungan untuk menghindari tantangan-tangan dan kesempatan-kesempatan untuk belajar meningkatkan diri, sehingga secara rasional dapat mempengaruhi OCB guru di sekolah. Kepercayaan guru yang kurang pada sekolah yang tercermin dari kekurangnyamanan dan kedekatan sekolah dengan yang diinginkan guru, kurangpercayaan pada pimpinan dan manajemen sekolah diduga

berpengaruh pada OCB guru di sekolah. Kepemimpinan transformasional yang kurang kondusif yang tercermin dari ketidakmampuan kepala sekolah memberikan arah organisasi, pemberian teladan, dan melakukan inspirasi bagi guru memengaruhi OCB guru di sekolah. Rasa kurang puas pada pekerjaan di sekolah yang ditandai dengan gaji yang tidak sesuai harapan, konflik yang tidak kunjung selesai, teman sejawat yang kurang mendukung memengaruhi OCB guru di sekolah. Komunikasi yang buruk antar guru dan tenaga kependidikan dan kepada orang tua siswa secara rasional dapat memengaruhi OCB guru di sekolah. Keadilan yang baik seperti keadilan dalam pembagian tugas, keadilan dalam distribusi pendapatan, keadilan dalam memberikan informasi secara rasional berpengaruh pada OCB guru.

Uraian di atas menunjukkan pentingnya guru memiliki OCB dan adanya fakta masih rendahnya guru yang berperilaku OCB serta banyaknya variabel yang secara rasional dapat memengaruhi guru. Atas dasar itu peneliti tertarik melakukan penelitian tentang peningkatan OCB guru SMA Swasta di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 1 Provinsi Jawa Barat.

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Bagaimana OCB guru SMA Swasta yang merupakan salah satu unsur penting terkait dengan pencapaian tujuan pendidikan dapat ditingkatkan ?

2. Sub Fokus Penelitian (Kualitatif)

Adapun sub fokus penelitian adalah sebagai berikut :

- 6) Variabel lain apa saja yang berpengaruh positif dan dominan terhadap OCB guru?
- 7) Bagaimana cara menemukan variabel lain tersebut?
- 8) Bagaimana cara membuktikan bahwa variabel - variabel yang ditemukan tersebut berpengaruh positif terhadap OCB guru?

9) Seperti apa model konstalasi dan model matematika pengaruh antar variabel yang ditemukan?

10) Seperti apa solusi optimal untuk peningkatan OCB guru?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan upaya dan strategi untuk meningkatkan *Organization Citizenship Behavior (OCB)* dengan cara meneliti pengaruh variabel lain terhadap OCB. Variabel lain tersebut adalah Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal, Keadilan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kepercayaan. Cara dan strategi yang ditemukan dijadikan rekomendasi kepada pihak terkait yaitu Kepala Sekolah, pengawas, dan Kepala Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 1 Provinsi Jawa Barat.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Secara Teoritik

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat:

- 1) Menambah referensi ilmiah mengenai variabel lain yang memiliki pengaruh positif dan dominan terhadap *Organization Citizenship Behavior*
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkaya khasanah ilmu dan sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan khususnya tentang *Organization Citizenship Behavior* dan variable-variabel yang diteliti.
- 3) Menjadi bahan kajian lebih lanjut pada penelitian yang akan datang mengenai variabel lain yang berpengaruh positif dan dominan terhadap variabel *Organization Citizenship Behavior*

2. Kegunaan Secara Praktik

- 1) Bagi Cabang Dinas Pendidikan Wilayah 1 Provinsi Jawa Barat, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pembaharuan-pembaharuan dalam

pengambilan keputusan atau kebijakan serta untuk mengevaluasi kebijakan terkait penyelenggaraan pendidikan SMA Swasta.

- 2) Bagi penyelenggara pendidikan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu informasi yang dapat dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan khususnya dalam penilaian kinerja kepala sekolah dan pengangkatan kepala sekolah.
- 3) Bagi pengawas sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan dalam memberikan pembinaan dan penilaian kinerja guru dalam upaya meningkatkan kualitas guru SMA Swasta.
- 4) Bagi Kepala Sekolah, variabel pengaruh yang ditemukan sebagai upaya peningkatan *Organization Citizenship Behavior (OCB)* dapat dijadikan bahan rencana pengembangan sekolah dalam pembinaan kompetensi guru secara berkesinambungan dalam rangka peningkatan kualitas guru SMA Swasta.
- 5) Bagi guru-guru, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bermanfaat terkait variabel-variabel yang berpengaruh terhadap OCB dengan indikatornya dapat digunakan sebagai salah satu alat evaluasi diri dalam rangka peningkatan kinerja guru.

E. Kebaruan Penelitian

1. Ditemukan cara untuk meningkatkan *Organization Citizenship Behavior (OCB)* guru.
2. Ditemukan strategi untuk memperkuat variabel-variabel yang berpengaruh positif dan dominan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)* guru.
3. Ditemukan model konstalasi untuk meningkatkan *Organization Citizenship Behavior (OCB)* guru.
4. Dihasilkan buku panduan peningkatan OCB guru Sekolah Menengah Atas.