

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dunia pendidikan di Indonesia menghadapi fenomena perubahan di segala bidang yang terjadi secara global, masif dan cepat akibat dari revolusi industri 4.0 dan secara khusus pandemik *corona virus disease (Covid-19)*. Penyebaran virus ini meluas terjadi di semua negara di dunia, mengguncang dan merubah seluruh tatanan kehidupan dunia sejak tahun 2019. Sistem pendidikan di Indonesia juga mengalami guncangan, tantangan yang besar untuk dapat bertahan dan tidak kehilangan penerus bangsa yang mampu berkarya demi kelangsungan masa depan Indonesia.

Revolusi industri 4.0 merupakan era revolusi dan inovasi dalam dunia teknologi, informasi dan digitalisasi. Terjadi perubahan besar dalam segala bidang penggunaan teknologi informasi dan sumber data yang tidak terbatas pada sebagian besar industri dan kehidupan masyarakat. Pesatnya perkembangan *internet* dan teknologi digital menjadi dasar bagi pergerakan dan koneksi manusia dan mesin yang mempengaruhi semua aspek kehidupan manusia, termasuk di bidang pendidikan, dan kehidupan teknologi serta di universitas-universitas di Indonesia. (Risianto 2019, 2).

Pemerintah mengumumkan kasus pertama penularan virus *corona (Covid-19)* yang masuk nusantara sejak tanggal 2 Maret 2020. Karena kasus penyebaran virus yang terus meningkat dengan cepat dan berbahaya bagi keselamatan seluruh masyarakat Indonesia, maka pada tanggal 16 Maret 2020 pemerintah Indonesia

memutuskan dan menetapkan kebijakan untuk masyarakat Indonesia tinggal di rumah, bekerja, belajar, serta ibadah dari rumah saja. Hal ini harus dilakukan untuk mencegah tingkat penyebaran virus Covid-19 ini.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) telah menerbitkan surat edaran tentang pelaksanaan pendidikan darurat penyebaran penyakit virus Covid-19 dari pra sekolah hingga perguruan tinggi melaksanakan pembelajaran jarak jauh secara *online* atau melalui sarana digital lainnya dapat secara aman dan efektif mendukung pembelajaran di rumah tahun 2020 (sumber: dikti.kemendikbud.go.id, 2020).

Kebijakan ini dapat memberikan dampak positif bagi sistem pendidikan di Indonesia. Sistem pembelajaran tatap muka sedang dihapus sementara untuk mencegah penyebaran Covid-19, mengharuskan guru dan siswa untuk belajar dari rumah menggunakan berbagai sarana dan alat teknologi untuk mendukung pembelajaran jarak jauh. Hal ini berdampak positif pada percepatan penerapan teknologi informasi dan komunikasi, pemanfaatan internet dan aplikasi e-learning lainnya dalam dunia pendidikan Indonesia menghadapi era industri 4.0 dan pembelajaran darurat di masa pandemik Covid-19.

Namun, sebaliknya kebijakan ini berdampak negatif terutama bagi siswa, guru, orang tua atau keluarganya dan kelangsungan sistem pendidikan di Indonesia secara umum di masa pembelajaran darurat ini. Tidak semua siswa dan guru, orang tua terbiasa dengan proses pembelajaran secara daring (*online*). Selain itu, banyak guru yang belum terampil dalam mengajar dengan menggunakan teknologi informasi, internet dan media sosial, serta metode-metode yang tepat

untuk mengajar jarak jauh ini khususnya untuk sekolah pendidikan usia pra sekolah sampai perguruan tinggi.

Selain itu, kendala terbesar muncul bagi tenaga pendidik dan naradidik yang berada dilokasi belum tersedia sarana, prasarana, serta infrastruktur listrik dan internet yang baik untuk mendukung proses pembelajaran jarak jauh. Beberapa tidak mampu memiliki perangkat atau televisi untuk dapat menerapkan sistem belajar *online* dengan memanfaatkan teknologi informasi, internet dan jejaring sosial, platform dan program pembelajaran melalui televisi oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Purwanto, dkk. 2020, 3).

Dampak pandemik akan mempengaruhi kehidupan anak-anak untuk tahun-tahun mendatang, banyak sekali resiko yang ditimbulkan pandemik bagi anak-anak dan remaja akan menentukan masa depan mereka dan berpotensi potensi masa depan generasi orang muda mungkin ini akan hilang (*lost generation*). Penutupan sekolah jangka panjang dapat menyebabkan secara drastis dampak negatif untuk anak-anak usia sekolah. Penutupan sekolah menghadapkan anak-anak pada berbagai resiko. Semakin lama sekolah diliburkan atau tidak ada kegiatan belajar-mengajar, semakin banyak anak menderita kerugian pembelajaran yang luas dengan dampak negatif jangka panjang jika tidak dapat ditangulangi segera (Unicef 2020, 1).

Hasil wawancara dengan salah satu direktur sekolah swasta di kabupaten Tangerang. Pembelajaran jarak jauh merupakan hal yang baru dan sulit dilakukan baik bagi guru, siswa, orang tua siswa, serta pimpinan sekolah. Meskipun mereka terus mencari metode yang tepat untuk mendapatkan kualitas pembelajaran yang sama baik dengan pembelajaran tatap muka.

Beberapa orang tua siswa di beberapa sekolah pun merasa kerepotan untuk membantu tugas siswa yang banyak di tengah kesibukan mereka. Hal ini disebabkan karena kebanyakan guru hanya memberikan tugas-tugas pembelajaran tanpa memberikan pengajaran terlebih dahulu atau pembahasan materi pembelajaran yang terlalu singkat melalui video pengarahan lewat aplikasi *whatsapp group* yang dibuat guru. Guru juga sering hanya mengirimkan *link* pembelajaran yang diambil dari konten *youtube* kepada siswa untuk bahan pembelajaran dan pengerjaan tugas-tugas secara mandiri.

Hal ini menjadi sebuah tantangan yang besar bagi pimpinan sekolah dan guru-guru untuk segera menguasai sistem pembelajaran atau metode-metode pembelajaran jarak jauh yang lebih baik. Oleh sebab itu, mereka sering mengadakan pelatihan khusus, terpadu dan intensif untuk menyusun kurikulum darurat, menguasai metode-metode pembelajaran, teknologi dan platform-platform dan hal penting lainnya yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan pembelajaran jarak jauh yang harus mereka kuasai dalam waktu terbatas.

Dalam menghadapi tantangan dan masalah pada tahap awal pelaksanaan pembelajaran jarak jauh ini, pemimpin sekolah dan guru-guru harus memberikan waktu kerja yang lebih banyak dari waktu kerja normal. Beberapa guru senior yang lebih mengalami kesulitan untuk menguasai banyak hal tersebut karena mereka gagap teknologi (*gaptek*) dibandingkan guru-guru yang relatif lebih muda. Tenaga pendidik banyak mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan di hari Sabtu dan Minggu atau waktu luang lainnya dibantu pimpinan sekolah dan guru-guru yang lebih dahulu menguasai metode-metode, alat-alat teknologi atau

platform dan hal lainnya yang dapat dipakai untuk mendukung pembelajaran jarak jauh (Purwanto, dkk. 2020, 7).

Untuk menghadapi tantangan ini, dunia pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang kuat yang ingin berupaya untuk maju dan berkembang. Pimpinan sekolah dan guru selalu berdedikasi untuk mengupayakan yang terbaik bagi siswa. Mereka harus mampu bekerja cerdas, inovatif, kreatif dan memiliki inisiatif yang besar serta mampu bekerja secara efisien dan efektif.

Pemimpin-pemimpin sekolah dan guru-guru perlu untuk memiliki perilaku yang memiliki integritas untuk bekerja bahkan ketika harus bekerja melebihi tugas-tugas dan jam kerja yang telah dibebankan bagi mereka secara sukarela dari dalam dirinya sendiri. Mereka yang memiliki kemauan untuk dapat meningkatkan kinerjanya melebihi harapan organisasi, serta memiliki loyalitas yang tinggi atau yang disebut dengan perilaku kewarganegaraan organisasi atau *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Seorang dalam organisasi yang memiliki OCB adalah orang yang memiliki loyalitas mutlak terhadap organisasi tempat mereka bekerja dan secara otomatis akan merasakan kenyamanan dan aman saat bekerja (Muhdar 2015, 1). Karyawan yang memiliki OCB menunjukkan kinerja yang melebihi harapan organisasi, suka membantu rekan kerja, aktif secara sukarela untuk mendapatkan lebih banyak pekerjaan, tidak mendekati konflik, mematuhi peraturan, dan menunjukkan toleransi terhadap perubahan, penyimpangan atau gangguan dalam pekerjaan mereka (Robbins & Judge 2015, 27).

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Harvest Christian school di Tangerang menggambarkan situasi saat ini, Indonesia sangat membutuhkan

tenaga pendidik dan staff kependidikan yang memiliki peran dan tanggung jawab lebih dari yang ditugaskan, sebagian besar guru bekerja di luar jam kerja pada masa pandemik Covid-19 ini.

Namun, dalam kenyataannya dalam rangka memenuhi kebutuhan akan tantangan ini belum sepenuhnya dapat tercapai, Hal ini disebabkan beberapa hal sebagai berikut: Beberapa guru atau staf yang kedapatan melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku tanpa ijin pimpinan, mereka melakukan kegiatan lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan pada hari dan jam kerja; Sekitar 5%-10% guru tidak memiliki usaha lebih untuk mempelajari sistem pembelajaran jarak jauh karena merasa kesulitan dan gaptek (gagap teknologi) karena faktor usia, mereka cenderung pasif menunggu bantuan; Sekitar 10%-15% guru tidak menyelesaikan administrasi guru dan kelas tepat waktu; beberapa guru pra sekolah yang menyerahkan pekerjaannya kepada helper sekolah untuk menyelesaikan tugas tambahan membuat *homekit* (materi pembelajaran untuk siswa usia dini dan TK); beberapa guru yang kompeten cenderung untuk berfokus pada pekerjaannya sendiri dan cenderung menolak untuk membantu rekan kerja yang memiliki kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem dan aplikasi pendukung pembelajaran *online*.

Sekolah saat ini membutuhkan tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki *OCB* yaitu perilaku dan tindakan untuk melakukan tugas lain atau bekerja ekstra di luar tanggung jawab dan kewajibannya secara sukarela. Seseorang yang proaktif untuk mencari dan mengembangkan sistem pembelajaran jarak jauh yang efektif, efisien dan interaktif pada masa-masa ini. Hal ini diupayakan untuk menyelamatkan anak-anak pada generasi ini untuk mencegah

potensi kehilangan generasi penerus (*generation lost*) bagi bangsa Indonesia akibat dampak pandemik Covid-19 yang berkepanjangan.

Berangkat dari latar belakang tersebut, dalam penelitian ini akan diteliti lebih mendalam *OCB* tenaga pengajar dan staff kependidikan di Harvest Christian School untuk menghadapi tantangan pandemik Covid-19 dan revolusi industri 4.0. serta beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhinya, berdasarkan referensi literatur yang ada.

Faktor pertama yang mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* adalah kepemimpinan. Pemimpin dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi merupakan pendekatan manajemen yang memiliki tujuan untuk memberikan yang terbaik bagi individu maupun kelompok. Pemimpin memiliki kapasitas untuk membimbing, memberikan solusi di tengah permasalahan dan tantangan yang di hadapi sebuah kelompok individu (Aldrin & Yunanto 2019, 127).

Dalam seni kepemimpinan, ada banyak gaya kepemimpinan, termasuk gaya kepemimpinan yang mau melayani (*servant leadership*). Gaya kepemimpinan *servant leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Robert Greenleaf dalam sebuah buku berjudul “*Servant as Leader*”. Pemimpin dengan gaya *servant leadership* memiliki keinginan terbesar untuk hanya melayani orang lain dahulu sebelum dirinya. Pemimpin ini menentukan apakah orang-orang yang dilayaninya tumbuh secara pribadi, menjadi lebih baik, lebih bijaksana, lebih mandiri, dan berguna bagi orang lain (Iriana & Suryadi 2021, 6260).

Servant Leadership adalah perilaku melayani yang muncul dari keinginan individu seorang pemimpin secara sukarela ingin membantu anggota tim. *Servant*

leadership bertindak sebagai pelayan, menempatkan kebutuhan orang lain sebagai prioritas, membantu mereka untuk tumbuh, mengembangkan anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi bersama-sama (Wulandari, dkk. 2020, 46).

Tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki pemimpin sekolah dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* secara intrinsik dapat bekerja secara sukarela mau bekerja lebih maksimal dan memastikan setiap pekerjaan dikerjakan dengan baik, serta secara tidak langsung guru dapat bertumbuh, berkembang mandiri untuk dapat berkontribusi, melakukan pekerjaan yang terbaik untuk tercapainya tujuan organisasi melihat panutan (*role model*) yang baik yang ditunjukkan dari perilaku seorang pemimpin sekolah yang melayani dan dalam upaya menghargai pemimpinnya serta dalam upaya untuk menghadapi tantangan yang berat yaitu selama masa belajar darurat ini.

Hasil wawancara dengan Direktur sekolah Harvest Christian School menyatakan bahwa gaya kepemimpinan atau *leadership* pada sekolah ini mengikuti gaya kepemimpinan dari gereja *International Full Gospel Fellowship* (IFGF) yang saat ini menaungi Yayasan Tuaian Dunia dan sekolah Harvest Christian School yaitu kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* dengan mengikuti teladan dari Yesus Kristus yang datang sebagai pemimpin yang melayani. Pemimpin yang mementingkan orang lain daripada dirinya sendiri, Pemimpin yang mendukung dan memastikan pertumbuhan orang yang dipimpinnya dengan pendekatan emosional dari pada otoritas struktural dan menjadi contoh (*role mode*) yang baik dalam segala aspek, serta program pemuridan atau mencetak penerus yang dapat memimpin dan melayani dimasa yang akan datang.

Penelitian ini ingin mengkaji lebih dalam pengaruh gaya kepemimpinan pelayan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pendidik dan tenaga kependidikan dalam menghadapi tantangan yang sulit, terutama pada masa darurat belajar pandemik Covid-19.

Faktor kedua yang dapat *organizational citizenship behavior* ialah budaya organisasi (*organizational culture*). *Organizational culture* merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang mempengaruhi cara orang berpikir, merasa, dan bersikap di dalam dan di luar organisasi. *Organizational culture* memiliki unsur visi yang ditentukan oleh pimpinan, hierarki dan birokrasi, sejarah interaksi antar departemen, dan gaya komunikasi di dalam sebuah organisasi (Iriana & Suryadi 2021, 6260).

Organizational culture adalah fenomena dinamis yang melingkupi kehidupan organisasi dan dibentuk oleh perilaku pemimpin, struktur organisasi, dan aturan, norma, dan kebiasaan yang memandu perilaku orang-orang dalam organisasi. *Organizational culture* menetapkan keyakinan dan nilai-nilai yang sudah berlangsung lama dalam keyakinan dan nilai-nilai karyawan dalam organisasi. Hal ini dapat mempengaruhi sikap dan perilaku dalam organisasi (Setyaningrum 2017, 556).

Organizational culture dapat dikaitkan dengan *organizational citizenship behavior*. Budaya dari setiap organisasi berbeda-beda. Setiap organisasi pasti telah menentukan tujuan yang jelas dan berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Guru yang dapat menyatu dengan budaya organisasi maka ia akan bekerja dengan rasa puas, nyaman, setia serta memberikan usaha terbaik untuk mencapai tujuan bersama organisasi.

Hasil wawancara dengan Direktur sekolah Harvest Christian School (HCS) menyatakan sekolah HCS memiliki budaya organisasi atau *organization culture* yang kuat. Visi, misi, struktur organisasi, peraturan organisasi, *belief* dan *value*, norma-norma yang ada membentuk budaya organisasi yang menjadi ciri khas yang unik dibandingkan dengan organisasi lain. HCS menanamkan budaya kekeluargaan atau tempat kerja seperti rumah, etos bekerja bukan untuk manusia melainkan seperti untuk Tuhan, komunikasi yang terbuka, saling bekerjasama, saling melayani, berbagi dan mendukung dalam pekerjaan dan kehidupan sehari-hari, serta meningkatkan keimanan kepada Tuhan Yesus Kristus melalui perenungan Firman Tuhan setiap pagi dan menjalani kehidupan sehari-hari berdasarkan nilai-nilai alkitabiah.

Dalam Penelitian ini akan diperdalam lagi tentang adanya pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behaviour* tenaga pendidik dan kependidikan dalam menghadapi tantangan yang sulit, terutama pada masa darurat belajar pandemik Covid-19.

Faktor yang ketiga yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*). *Job satisfaction* adalah perasaan menyenangkan terhadap hasil evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang dalam organisasi. Ini menunjukkan apa yang seseorang pikirkan tentang pekerjaan mereka. Seseorang dalam organisasi yang sangat puas dengan pekerjaannya akan mengalami keadaan emosional yang positif ketika mereka memikirkan tugas atau terlibat dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas. Jika mereka tidak puas dengan pekerjaannya, mereka akan mengalami keadaan emosi negatif tentang pekerjaan mereka (Colquitt, Lépine & Wesson 2015, 98).

Sejumlah penyebab yang akan meningkatkan *job satisfaction* seorang pekerja dalam organisasi, yaitu: Gaji: Sistem pengajian yang adil dan sesuai dengan harapan. Pekerjaan itu sendiri: Sesuai kapasitas seharusnya, menarik dan membuka kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab. Rekan kerja: Rekan-rekan kerja yang berkualifikasi secara teknis dapat sepenuhnya bekerjasama dan membantu. Kesempatan promosi: Peluang yang adil untuk promosi. Supervisi pemimpin: Mendukung secara teknis dan perilaku, menciptakan budaya organisasi yang baik (Wahyu, dkk. 2020, 1136).

Pemenuhan *job satisfaction* guru sangat penting terutama dalam situasi pandemik Covid-19 saat ini. Jika guru mengalami kepuasan dalam bekerja maka secara positif guru akan menunjukkan *organizational citizenship behaviour* secara positif dan sebaliknya jika guru tidak mengalami kepuasan dalam bekerja, maka guru akan menunjukkan perilaku yang negatif. Hal ini akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi selama periode ini.

Hasil wawancara dengan Direktur sekolah Harvest Christian School (HCS) menyatakan tingkat kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan baik berdasarkan penilaian kinerja guru dan konsultasi dengan direktur sekolah. Selain itu guru menunjukkan kinerja yang baik dan loyalitas yang tinggi. Tingkat karyawan yang mengundurkan diri di HCS saat ini sangat rendah setiap tahunnya kurang dari 5% dan sebanyak 46% karyawan telah bekerja lebih dari 5 tahun.

Dalam penelitian ini, akan dikaji lebih detail pengaruh *job satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru dalam menghadapi masa darurat pembelajaran jarak jauh karena pengaruhnya dinamika pandemik Covid-19 dan Industri 4.0 sedang terjadi di seluruh dunia.

Sistem pendidikan Indonesia harus dapat bertahan, maju dan terus berupaya secara maksimal agar proses pembelajaran di Indonesia saat ini dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien, bahkan mampu berkembang untuk menghadapi perubahan demi perubahan besar, sehingga masa depan anak-anak dan bangsa Indonesia menjadi lebih baik. Dan pada akhirnya bangsa Indonesia bisa sejajar dan mampu bersaing dan bersanding sejajar dengan negara-negara maju lainnya.

Berdasarkan pemaparan masalah yang melatarbelakanginya, penelitian ini akan meneliti lebih dalam tentang “Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang di mediasi oleh *Job Satisfaction* pada tenaga pendidik dan kependidikan sekolah Harvest Christian School Tangerang”.

1.2 Identifikasi Masalah

Beberapa masalah ditemukan dalam presentasi latar belakang. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dirumuskan beberapa permasalahan akan menjadi materi penelitian untuk menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* harus dimiliki oleh setiap guru di sekolah dan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

1. Pemimpin baru belum dapat menunjukkan gaya *servant leadership* kepada guru dan tenaga kependidikan di sekolah.
2. Pemimpin sekolah belum dalam kapasitas yang baik sebagai panutan dan pembimbing OCB di sekolah.

3. Perubahan kebijakan pimpinan dan aturan sekolah serta sistem kerja yang dapat merubah budaya organisasi, kepuasan kerja guru yang mengharuskan bekerja dan mengajar dari rumah.
4. Pemimpin belum memberikan dukungan dan motivasi baik secara teknik maupun secara sosial.
5. Pemimpin dan guru baru belum memahami budaya organisasi sekolah yang dapat mendukung terbentuknya OCB di sekolah yang baik.
6. Pemahaman dan penerapan budaya organisasi sekolah yang belum baik bagi pimpinan, guru dan tenaga kependidikan di sekolah.
7. Beberapa guru senior yang belum menguasai sistem pembelajaran jarak jauh malu untuk meminta bantuan guru yang sudah mahir dan sebaliknya guru yang sudah mapan sungkan untuk membantu jika tidak diminta.
8. Budaya kerja dan komunikasi antara pemimpin sekolah dan guru yang terbatas karena pembatasan sosial dan semua bekerja dari rumah.
9. Beberapa guru belum berkontribusi maksimal terhadap kinerja dan tanggung jawabnya dalam rangka menunjukkan OCB dengan baik selama masa bekerja dan mengajar dari rumah.
10. Perubahan kepuasan bekerja guru selama masa pembelajaran jarak jauh yang merasa belum maksimal serta beberapa faktor lainnya yang dapat merubah kepuasan kerja guru dan tidak dapat memberikan hasil yang baik.
11. Pengurangan upah dan penundaan kenaikan gaji guru dapat merubah kepuasan bekerja dan OCB semasa pandemik.
12. Lamanya pandemik Covid-19 dapat mengubah budaya organisasi, kepuasan kerja dan perilaku OCB guru dan tenaga kependidikan.

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, beberapa masalah yang mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* (OCB) telah teridentifikasi. Namun, penelitian ini akan memperkenalkan beberapa keterbatasan dan akan memfokuskan penelitian ini pada variabel yang mempengaruhi OCB khususnya pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada Sekolah Harvest Christian School yang saat ini memiliki beberapa unit sekolah, yaitu: *preschool*, *kindergarten*, *Secondary school* dan didukung oleh staff tenaga kependidikan. Dalam penelitian ini, beberapa variabel dapat mempengaruhi OCB, yaitu: Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), budaya organisasi (*organizational culture*), dan peran mediasi kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang akan memediasi variabel *servant leadership* dan *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behaviour*.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dipelajari sebagai hasil dari definisi masalah dan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*?
2. Apakah *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*?
3. Apakah *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*?
4. Apakah *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*?

5. Apakah *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis beberapa rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, yaitu:

1. Pengaruh positif *servant leadership* terhadap *job satisfaction*.
2. Pengaruh positif *organizational culture* terhadap *job satisfaction*.
3. Pengaruh positif *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. Pengaruh positif *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior*.
5. Pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior*.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Studi literatur mengenai *organizational citizenship behaviour* (OCB) telah diteliti oleh berbagai peneliti dan ditemukan beberapa variable-variabel yang mempengaruhi maupun dipengaruhi oleh OCB. Beberapa peneliti yang telah meneliti variable OCB sebagai berikut; Nugroho (2021) meneliti tentang “*The Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Organizational Commitment Toward Indonesian School Performance*”. Amir (2019) yang meneliti tentang “*The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship behaviour: The Role of Trust in leader as a mediation and Perceived Organizational Support as A Morderation*”. Kemudian penelitian tentang “*The*

Role of Cultural Organizations, Leadership Services, Job Satisfaction towards Organizational Citizenship Behavior: A Path Analysis Study in Private Primary Schools” dalam penelitian Iriana dan Suryadi (2021). Adapun penelitian Aldrin dan Yunanto (2019) meneliti tentang “*Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior.*” Kemudian penelitian tentang “*The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior*” dalam penelitian Solikhin (2021).

Namun, dalam tiga tahun belakang ini jarang ditemukan penelitian atau literatur yang menuliskan tentang perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) yang dimediasi langsung oleh variable *job satisfaction* dengan variabel lain yaitu *servant leadership* dan *organizational culture* secara langsung khususnya dalam dunia pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengalisi beberapa rumusan masalah yang telah diuraikan di atas yaitu: pengaruh *servant leadership* dan *organizational culture* Terhadap *organizational citizenship behaviour* yang di mediasi oleh *job satisfaction* dengan maksud untuk mengisi kesenjangan yang ada.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi lembaga pendidikan: pihak manajemen berupa informasi yang dapat dipakai untuk mengatasi masalah *organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga pendidik dan kependidikan di organisasi sekolah.

- b. Bagi kepala sekolah: Dalam penelitian ini, dapat memberikan pedoman penting yang membantu kepala sekolah mendapatkan gambaran rinci tentang kondisi dan perilaku pendidik dan tenaga kependidikan dalam menghadapi tantangan baru, terutama di masa pandemik Covid-19, sehingga mereka mampu meningkatkan meningkatkan kompetensi guru khususnya dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* di mana mereka dapat saling membantu, memberikan dukungan teknis dan sosial, dan berbagi pengetahuan tentang penggunaan platform yang diperlukan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar di lingkungan sekolah dan sekolah di daerah terpencil dan terus berusaha meningkatkan kinerja mereka saat bekerja dari rumah.
- c. Bagi Guru: Dalam penelitian ini, ia dapat memberikan petunjuk penting untuk membantu pendidik meningkatkan kemampuannya, terutama *organizational citizenship behavior* dalam bekerja bersama-sama saling membantu pimpinan dan rekan kerja secara sukarela khususnya dalam menghadapi tantangan pandemik Covid-19 dimana guru diuntut untuk bekerja lebih ekstra, dalam memahami dan mengatasi permasalahan mengajar jarak jauh yang efektif dan efisien dengan menggunakan metode dan platform pembelajaran jarak jauh yang baru.
- d. Bagi Peneliti: Dalam penelitian ini, ia dapat memberikan petunjuk penting untuk membantu pendidik meningkatkan kemampuannya, terutama perilaku serta manajemen organisasi sekolah khususnya

dalam mempelajari perilaku *organizational citizenship behavior* pada saat menghadapi tantangan yang baru dan besar selama masa pandemik Covid-19 saat ini terjadi secara pribadi. Sehingga penelitian ini dapat berguna untuk memberikan informasi yang berguna bagi peneliti maupun orang lain yang terlibat dalam dunia pendidikan dalam menghadapi permasalahan yang mungkin muncul di masa depan.

1.7 Sistematika Penelitian

Bab pertama penelitian ini menjelaskan beberapa hal yang menjadi dasar penelitian. Pertama, pentingnya *organizational citizenship behavior* terutama di masa pandemik Covid-19, di mana semua aktivitas bekerja, belajar, dan beribadah di tempat umum dianjurkan dilakukan di rumah untuk memutus mata rantai penularan virus Covid-19. Sistem pendidikan Indonesia sedang mengalami perubahan dalam cara pembelajaran yang dilakukan dari jarak jauh atau online. Perlu adanya guru yang mau membantu rekan-rekannya, terutama untuk membantu guru lain yang belum memahami metode dan alat untuk mendukung pembelajaran jarak jauh online. Kedua, pentingnya peran pemimpin untuk membimbing dan memotivasi supaya guru dan tenaga kependidikan dapat mempersiapkan sistem pembelajaran jarak jauh yang lebih baik untuk mendapatkan proses pembelajaran yang efektif, efisien dan kualitas serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketiga, *organizational culture* dapat membimbing semua pendidik dan tenaga kependidikan untuk berbagi nilai, keyakinan, dan norma yang dapat mempengaruhi cara karyawan berpikir, merasa, dan bertindak. Guru yang dapat menyatu dengan budaya

organisasi maka ia akan bekerja dengan rasa puas, nyaman, setia serta memberikan usaha terbaik untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Keempat, kepuasan kerja (*job satisfaction*) bagi guru dan tenaga kependidikan. Dimana rasa kepuasan kerja yang positif maka secara positif guru akan menunjukkan perilaku OCB secara positif dan sebaliknya jika guru tidak mengalami kepuasan dalam bekerja, maka guru akan menunjukkan perilaku OCB yang negatif. Pada bab ini, sejumlah masalah muncul sebagai akibat dari pandemik Covid-19, terutama di sejumlah organisasi sekolah yang berjuang dengan infrastruktur dan metode pengajaran yang efektif dan efisien dalam proses pembelajaran jarak jauh. Dalam penelitian ini akan membahas permasalahan yakni berkaitan dengan *servant leadership* dan *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behaviour* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Bab ini juga akan memaparkan harapan-harapan yang diperoleh dari penelitian ini untuk membantu berbagai pihak yang berkepentingan, khususnya di dunia pendidikan, dalam menghadapi pandemik Covid-19 dan revolusi industri 4.0 yang sudah terjadi secara global.

Bab kedua dari penelitian ini memberikan gambaran tentang teori-teori yang mendasari penelitian untuk setiap variabel. Tinjauan literatur yang disajikan dalam bab dua meliputi: *Servant leadership* dan *organizational culture*, *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior*. Selain itu, penelitian ini juga memberikan gambaran tentang hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan masalah penelitian. Deskripsi akhir dari kerangka mencerminkan dan menarik hipotesis penelitian.

Bab ketiga dari penelitian ini mencakup deskripsi metodologi penelitian. Desain penelitian yakni terdiri dari beberapa tahapan yang dijelaskan secara rinci

mulai dari tahap pengumpulan data hingga tahap analisa data. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausalitas. Kuisioner didistribusikan secara online untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk penelitian ini. Data tersebut kemudian diolah menggunakan aplikasi Smart-PLS. Penelitian dilakukan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan sebagai responden di sekolah Harvest Christian School di Karawaci Tangerang dari bulan September 2021 sampai bulan November 2021. Dalam penelitian ini dilakukan beberapa proses tahapan penelitian, yaitu mengidentifikasi, memilih dan merumuskan masalah, mengembangkan kerangka penelitian dan pembentukan hipotesis, menguji hipotesis penelitian, membahas dan menyimpulkan data. Berdasarkan teori mengenai variabel dalam penelitian ini, yaitu: *Servant Leadership*, *Organizational Culture*, *Job satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior*, indikator variabel dikelola menjadi beberapa butir pertanyaan dalam bentuk angket. Terakhir, pada bab ini, data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data dengan statistik deskriptif dan statistik inferensial untuk menjawab rumusan masalah dan menguji perumusan hipotesis penelitian.

Bab ke-empat dalam penelitian ini menggambarkan penjabaran atas permasalahan-permasalahan yang ditemukan pada bab satu. Hasil penelitian akan menjadi jawaban atas rumusan masalah yang diuraikan secara rinci dalam penelitian ini. Hasil penelitian dijelaskan berdasarkan data yang diperoleh objek penelitian dan interpretasi data masing-masing variabel dengan menguji hipotesis dan mengaitkannya dengan landasan teori pada bab dua. Bab ke-empat diakhiri dengan keterbatasan dan rekomendasi dari penelitian ini.

Bab ke-lima adalah bab tentang kesimpulan, implikasi, dan petunjuk. Bab ini menjelaskan secara rinci kesimpulan berdasarkan temuan penelitian, yang dapat diterapkan kepada pengelola organisasi, serta saran untuk penelitian lebih lanjut yang berguna sebagai referensi referensi untuk penelitian lebih lanjut atau penelitian lain seperti pada akhir ke-lima Bab.

