

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian yang dilakukan (UNESCO Institute for Statistics 2016, 1) menemukan bahwa dunia pada tahun 2016 mengalami krisis guru yang berkualitas dan membutuhkan 68.8 juta guru untuk memastikan pendidikan yang merata di seluruh dunia hingga tahun 2030 dapat berjalan dengan baik. Akan tetapi, disrupsi pandemi dari COVID-19 lebih membukakan mata masyarakat akan tingginya kebutuhan akan guru yang berkualitas. Pada masa yang menuntut manusia untuk beradaptasi dengan cepat, kita memerlukan sistem pendidikan yang dapat mengakomodir kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada. Pembelajaran di sekolah diharapkan dapat menjembatani antara kebutuhan siswa belajar dan kebutuhan untuk menjaga protokol kesehatan yang berlaku. Keadaan yang kompleks ini menyebabkan banyak guru akhirnya memutuskan untuk meninggalkan profesinya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh RAND Corporation (Steiner and Woo 2021, 5) mengenai stres yang dialami guru di Amerika Serikat, ditemukan bahwa 23% guru berniat mengakhiri masa baktinya sebagai guru di akhir tahun ajaran 2020-2021 karena beratnya tekanan profesi yang dialami selama masa pandemi. Padahal di tahun ajaran sebelum pandemi, rata-rata sekitar 16% guru memiliki niat meninggalkan profesi ini (Carver-Thomas and Darling-Hammond 2017, 4; Statistics 2016, 4). Dalam penelitian lain di Indonesia, ditemukan bahwa 9 dari 51 guru atau sekitar 17,6% guru memutuskan untuk meninggalkan sekolah di akhir tahun ajaran 2020-2021 (Saragih, Simbolon, and Brahmana 2021, 199).

Hal ini menunjukkan bahwa masa pandemi memberikan dampak yang cukup memukul lebih banyak guru hingga mereka meninggalkan panggilannya sebagai guru.

Dari penelitian di atas ditemukan juga bahwa alasan pengunduran sejumlah guru ini bukan disebabkan karena kurangnya kompetensi yang dimiliki guru untuk mengatasi permasalahan di kelas yang ada (Steiner and Woo 2021, 4), bukan juga dikarenakan tingginya tingkat stres kerja (Saragih, Simbolon, and Brahmana 2021, 208). Tingginya tingkat *turnover* guru lebih banyak dipicu oleh faktor-faktor di luar diri guru tersebut, seperti kepemimpinan di sekolah dan tim kerja yang sehat.

Dalam masa yang tidak menentu ini, faktor kepemimpinan memang sangat mungkin mendorong guru meninggalkan profesinya. Chamorro-Premuzic (2020) dalam *Harvard Business Review* memaparkan adanya hal atau tindakan yang dilakukan pemimpin pada masa pandemi, baik dengan sengaja maupun tanpa sengaja, yang dapat mengakibatkan kecemasan yang tidak perlu pada pegawainya. Beberapa di antaranya adalah penggunaan kata yang terlalu negatif dan cenderung pesimis, ketidakstabilan emosi dan keputusan yang dibuat pemimpin, serta pengabaian perasaan pegawai.

Pemimpin mungkin tidak dapat menghindari dari memperlihatkan ‘karakter asli’ dirinya dalam masa-masa pandemi. Akan tetapi, keadaan tersebut bukanlah yang dimaksud oleh Chamorro-Premuzic (2020) dengan penggunaan kata yang negatif atau cenderung pesimis dan pengabaian perasaan pegawai. Seorang pemimpin dapat menjadi dirinya sendiri namun tetap memiliki wibawa atau menarik rasa hormat dari pengikutnya.

(Gardner et al. 2021, 2) menyebutkan bahwa ada saatnya dimana peran sebagai pemimpin dan kebutuhan untuk menjadi diri yang autentik berkecamuk dalam diri seorang pemimpin yang autentik, namun hal ini tidak berarti pemimpin tersebut bukanlah pemimpin yang autentik. Kepemimpinan autentik justru memberikan manfaat pada masa-masa sulit karena pemimpin yang autentik akan berjuang untuk menyelesaikan pertentangan yang terjadi dalam diri si pemimpin dan kebijaksanaan yang harus diperlihatkannya dalam peranannya sebagai pemimpin (Gardner et al. 2021, 2). Fokus kepemimpinan ini adalah pada pertumbuhan yang dialami pemimpin dan pengikutnya dalam usahanya menjadi autentik.

Terlebih lagi di era digital ini, dimana masyarakat memiliki akses ke media sosial dan dapat menyampaikan pendapat dan pemikirannya di situ, kebutuhan pemimpin untuk menjadi lebih autentik sangatlah tinggi (Tredgold 2014, 9–10). Tuntutan *stakeholders* dalam sekolah agar mengupayakan komunikasi yang lebih terbuka dan transparan dalam pengambilan keputusan yang dibuatnya menjadi sebuah keharusan bagi pemimpin sekolah. Karenanya, jika hal ini tidak terpenuhi dengan baik, guru menjadi sulit untuk dapat mempercayai pemimpin sekolah dan organisasi sekolah itu sendiri, sebagai organisasi tempatnya bekerja.

Chamorro-Premuzic (2020) juga menyebutkan ketidakstabilan emosi dan keputusan yang diambil pemimpin saat masa pandemi menambahkan kecemasan yang tidak perlu pada pegawainya. Akan tetapi, adalah sulit membuat keputusan dan menentukan arah kepemimpinan ketika keadaan tidak menentu dan tekanan untuk membuat keputusan dengan cepat sangat tinggi. Hal-hal ini mungkin wajar terjadi dalam interaksi sehari-hari dalam masa yang tidak menentu ini, mengingat

banyaknya hal yang perlu dilakukan pemimpin, namun dapat juga mengurangi rasa percaya guru terhadap pemimpin yang kemudian mendorongnya untuk meninggalkan profesi ini.

(Poon (2006 dalam Qiu et al. 2019, 79) mendefinisikan rasa percaya (*trust*) sebagai sebuah ekspektasi bahwa perkataan, janji, atau pernyataan seseorang dapat diandalkan. Karenanya, jika keputusan dan emosi yang dimiliki seorang pemimpin sekolah tidak stabil atau sering berubah-ubah, hal ini dapat menumbuhkan perasaan tidak nyaman dalam diri guru dan mengakibatkan terkikisnya rasa percaya mereka kepada pemimpin mereka serta mendorong guru untuk keluar dari kepemimpinan yang ada.

Akan tetapi, *trust* yang dimiliki seseorang tidaklah selalu tergantung pada kepemimpinan yang ada. *Trust* juga dapat terbentuk dari adanya tim yang kuat dan solid. Dalam konteks pendidikan, *trust* dapat terbentuk ketika sesama guru saling mendukung dan menguatkan satu sama lain dalam pekerjaan mereka. Guru yang mempercayai rekan kerja dalam timnya akan bersedia untuk bersama-sama membangun sekolah tempatnya bekerja (Choong et al. 2020, 877).

Trust dapat dibentuk dari level hubungan dalam organisasi yang sejajar, yaitu dari rekan sekerja dalam tim yang sama atau disebut juga *trust in teams*. Menurut (McShane and Glinow 2019, 92), *trust* juga merupakan salah satu faktor yang membentuk komitmen organisasi. *Trust* terutama mempengaruhi komitmen afektif dari komitmen organisasi seorang karyawan yang kemudian membuatnya mau melakukan pekerjaan di tempat kerjanya dengan senang hati.

Komitmen organisasi inilah yang dalam penelitian (Moreira and Cesário 2021, 4) menunjukkan efek negatif terhadap niat meninggalkan organisasi kerja

(*turnover intention*). Dengan kata lain, ketika seseorang memiliki komitmen organisasi yang kuat, maka keinginannya untuk meninggalkan pekerjaannya akan menurun.

Mengingat tingginya persentase jumlah guru yang berniat meninggalkan pekerjaannya di masa-masa sulit ini (Steiner and Woo 2021, 5; Saragih, Simbolon, and Brahmana 2021, 199), terlihat bahwa komitmen organisasi guru cenderung rendah.

Akan tetapi, komitmen organisasi tidak secara otomatis memungkinkan guru untuk bertahan di tengah situasi sulit yang mereka hadapi di lapangan pekerjaan mereka. Di masa yang penuh dengan perubahan ini, guru juga dituntut untuk dapat bekerja dengan fleksibel dan cepat tanggap terhadap perubahan. Hal ini tidak mudah dilakukan oleh guru dan akan lebih sulit lagi untuk dilakukan ketika guru kurang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Secara singkat, OCB merupakan suatu sikap hati seseorang yang rela mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya karena kesadarannya bahwa hal tersebut mendatangkan kebaikan untuk organisasi tempatnya bekerja (Somech and Oplatka 2014, 3). Seseorang dengan OCB yang baik akan menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan efektivitas kerja dan profesionalisme dalam organisasi tempatnya bekerja, serta juga menurunkan tingkat niat meninggalkan pekerjaan (Somech and Oplatka 2014, 11).

OCB dilihat sebagai karakteristik yang diharapkan perusahaan untuk dimiliki oleh setiap karyawan, apapun bidang pekerjaannya. OCB ini juga merupakan faktor internal selain komitmen organisasi yang dilihat dapat memungkinkan guru untuk bertahan dalam keadaan sulit. Namun jika melihat

fenomena yang ada saat ini, dimana banyak guru yang berniat meninggalkan profesinya, muncul pertanyaan: apakah guru memiliki OCB?

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dan *trust in teams* adalah dua faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keadaan internal guru. Akan tetapi, komitmen organisasi juga dilihat sebagai cikal bakal terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah ada pengaruh di antara ketiga variabel tersebut terhadap OCB guru.

Sekolah XYZ adalah sekolah swasta di Jakarta Barat yang telah berdiri sejak tahun 1998. Sekolah ini memiliki jenjang TK hingga SMA dan mempekerjakan 54 guru di tahun ajaran 2022-2023. Dalam pembicaraan dengan pemimpin sekolah XYZ, diakui bahwa jumlah guru ini stabil dengan tahun ajaran sebelumnya dan sekolah ini tidak mengalami kendala yang berarti dengan sumber daya manusianya walaupun melewati masa-masa dengan perubahan yang cepat dan tekanan kerja yang tinggi. Penelitian ini dilakukan di sekolah XYZ dengan mempertimbangkan sekolah ini memiliki guru-guru yang baik dalam hal komitmen organisasi dan OCB gurunya.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang dan konteks yang ada, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang ada di lapangan:

- 1) Adanya kebutuhan global akan guru yang berkualitas, namun sulit terpenuhi bukan karena kompetensi yang kurang namun lebih dikarenakan kurangnya sikap yang tepat untuk meningkatkan kualitas profesional guru.

- 2) Banyak guru yang melepaskan diri dari panggilan dalam pekerjaannya di masa yang tidak menentu seperti masa pandemi ini karena kurangnya tingkat komitmen organisasi.
- 3) Kepemimpinan di sekolah menjadi faktor yang disoroti secara global dalam masa sulit karena kebijakan-kebijakan yang ditentukan dan bagaimana hal itu mempengaruhi warga sekolahnya.
- 4) Isolasi dari tim membuat guru sulit untuk membangun rasa percaya pada timnya yang semestinya dapat membuat guru lebih kuat bertahan melalui masa-masa sulit.
- 5) Tingkat retensi guru yang rendah juga menunjukkan kurangnya OCB di sekolah.
- 6) Pemimpin dan rekan guru yang bisa dipercaya di masa yang sulit dapat mendorong guru untuk tetap bertahan bekerja di sekolah, bahkan melakukan hal-hal di luar tugas tanggung jawabnya.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian yang ada, penelitian ini akan berfokus pada beberapa variabel, yaitu:

- 1) kepemimpinan autentik pemimpin sekolah, dalam hal ini kepala sekolah,
- 2) rasa percaya (*trust*), dalam hal ini *trust in teams* untuk melihat apakah faktor rekan kerja juga mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) guru,
- 3) komitmen organisasi guru sebagai variabel mediasi yang memiliki pengaruh terhadap OCB guru,

- 4) *organizational citizenship behavior* guru di sekolah yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah yang ada, maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru?
- 2) Apakah rasa percaya (*trust*) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru?
- 3) Apakah kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* guru?
- 4) Apakah rasa percaya (*trust*) memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* guru?
- 5) Apakah komitmen organisasi guru memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* guru?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, dapat disimpulkan tujuan penelitian ini adalah untuk:

- 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen organisasi guru
- 2) Menganalisis rasa percaya (*trust*) terhadap komitmen organisasi guru
- 3) Menganalisis kepemimpinan autentik terhadap *organizational citizenship behavior* guru

- 4) Menganalisis rasa percaya (*trust*) terhadap *organizational citizenship behavior* guru
- 5) Menganalisis komitmen organisasi guru terhadap *organizational citizenship behavior* guru

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis kepada guru, sekolah, maupun penelitian selanjutnya:

1) Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat menjembatani beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan autentik, *trust* dan komitmen organisasi dan kaitannya dengan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini juga dapat mengisi gap penelitian yang ada mengenai kepemimpinan autentik, *trust*, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* dalam dunia pendidikan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi riset awal untuk melakukan penelitian yang mengeksplorasi lebih lanjut terkait kepemimpinan autentik, *trust*, komitmen organisasi dan bagaimana hal tersebut dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* guru.

2) Manfaat praktis

Secara umum, manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh yang dihasilkan kepemimpinan terhadap pengikutnya. Secara khusus, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan baik bagi pemimpin sekolah mengenai pengaruh kepemimpinan autentik dan pentingnya membangun *trust*,

maupun bagi guru mengenai pentingnya komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Masukan tersebut juga diharapkan bermanfaat untuk pengembangan sekolah yang berkepanjangan.

1.7 Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri dari lima bab yang akan membahas tentang pengaruh kepemimpinan autentik, *trust*, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pada bab 1 ini, peneliti membahas tentang latar belakang penelitian ini dilakukan, identifikasi masalah penelitian, batasan masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat hasil penelitian dan sistematika penulisan tesis ini.

Bab 2 akan membahas tentang teori yang digunakan sebagai landasan teori atau pemikiran ilmiah dalam penelitian ini dimana variabel penelitian akan dibahas dengan lebih lanjut, penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya, kerangka berpikir, model konsep penelitian, dan hipotesis penelitian ini.

Bab 3 akan mengurai tentang metode penelitian yang digunakan untuk penelitian ini, dimana keterangan mengenai rancangan penelitian, tempat, waktu, subjek penelitian, prosedur penelitian, populasi dan sampling dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan, instrumen penelitian, analisis model, dan hipotesis statistiknya akan dibahas lebih jauh.

Bab 4 membahas tentang hasil penelitian, dimana data akan dideskripsikan lebih lanjut, hasil analisis dan uji hipotesis akan dihubungkan dengan teori yang telah dibahas sebelumnya. Pembahasan lebih lanjut mengenai hasil penelitian ini

juga akan diuraikan terkait pengaruh dari variabel yang ada dan keterbatasan penelitian ini.

Bab 5 akan menjadi penutup dari tesis ini dengan bahasan mengenai kesimpulan, implikasi, dan saran mengenai untuk penelitian-penelitian ke depan yang terkait penelitian ini.

