

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lembaga atau organisasi akan selalu mengupayakan secara optimal guna mewujudkan sesuatu yang menjadi tujuan, keinginan, dan cita-cita yang telah dirumuskannya. Hal yang sama berlaku untuk lembaga pendidikan. Sekolah sebagai lembaga pendidikan memperjuangkan insan yang takwa pada Tuhan Yang Maha Esa, pribadi dengan akhlaknya mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, demokratis, dan tanggung jawab kepada masyarakat dan bangsa, menuju kehidupan bangsa yang cerdas dan pembangunan manusia seutuhnya. atas kehendak warga negara, Inilah inti dari Pasal 20-3 Undang-Undang RI Tahun 2003 tentang Tujuan Pendidikan Nasional, sejalan dengan hakikat pendidikan.

Pendidikan merupakan usaha yang dilakukan dengan penuh kesadaran, dilaksanakan penuh perencanaan dalam upaya wujudkan suasana dan juga pembelajaran supaya para siswa memiliki kemampuan secara aktif menumbuhkembangkan potensi yang ada pada dirinya menuju terbentuknya pribadi yang memiliki kekuatan spiritualitas, pengendalian akan diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, keterampilan yang diperlukan dirinya agar bermanfaat bagi masyarakat, bangsa dan juga negara. Itulah intisari dari hakekat pendidikan yang tertuang dalam Undang Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas. yang perlu dipahami secara mendalam.

Sebagai usaha sadar dan juga terencana, merujuk pada pemahaman hakikat pendidikan merupakan proses yang disengaja melalui pemikiran secara matang dengan tetap melibatkan proses kerja intelektual. Penulis menangkap pesan

pendidikan yang dikehendaki adalah pendidikan bercorak membangun humanis, berusaha kembangkan talenta dan potensi siswak. Itulah kurang lebih makna pendidikan yang seharusnya dapat dilakukan dalam rangkaian proses mewujudkan kualitas pendidikan yang lebih baik.

Nadiem Makarim selaku Mendikbudristek pada kepemimpinan Presiden Joko Widodo melalui Tribunnews.Com, mengakui bahwa sistem pendidikan Indonesia sampai dengan saat ini telah mengalami ketertinggalan dari negara lain baik bidang literasi, numerasi, maupun sains. Hal itu tercermin dari rendahnya peringkat Indonesia pada *PISA*. Kategori kemampuan baca, Indonesia menduduki peringkat 74 dari 80 negara. Raihan tersebut mengalami penurunan dibandingkan tahun 2015 dimana negara kita berada pada peringkat ke-64.. Kategori matematika di peringkat ke-73 dan sains pada posisi ke-71.. Itulah pekerjaan rumah kita akan kualitas pendidikan yang masih tertinggal.

Kualitas pendidikan di Indonesia yang mengalami ketertinggalan dibandingkan dengan negara lain di dunia merupakan tantangan besar yang harus segera diselesaikan. Untuk itu, diperlukan upaya nyata guna wujudkan kualitas pendidikan. Bukanlah perkara yang mudah. Dibutuhkan perjuangan panjang dan kerja keras seluruh komponen dan sumber daya yang ada. Sebagai nakhoda pendidikan di Indonesia dalam berbagai pertemuan Mendikbud menjelaskan bahwa sudah saatnya mencari sebuah terobosan guna mengangkat kualitas pendidikan Indonesia khususnya melalui peningkatan kualitas pengajar..

Pendidik profesional dengan tugas memberikan pendidikan dan pengajaran, mengarahkan dan memberi bimbingan, memberi pelatihan dan penilaian, serta mengevaluasi para siswa pada semua jenjang baik formal maupun non formal

adalah sosok guru. Itulah kurang lebih isi UU No.14 Thn. 2005 terkait guru dan juga dosen. Guru menjadi komponen yang memegang peranan sangat fundamental dalam sistem Pendidikan. Begitu pentingnya akan tugas dan peranannya, sosok yang satu ini ketika berbicara mutu dan berbagai masalah pendidikan akan senantiasa menjadi sorotan strategis. Untuk itu, secara terus menerus seorang guru harus berupaya mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensi agar dapat mewujudkan kinerjanya yang lebih baik.

Permendiknas No. 16 tahun 2007 tanggal 4 Tahun 2007 berisi tentang standar akan kualifikasi maupun kompetensi bagi pendidik. Standar itu dikembangkan kedalam empat kemampuan utama: kemampuan pendidikan, pribadi, sosial dan profesional. Kemampuan keempat diintegrasikan ke dalam kinerja guru.

Ketika berbicara mengenai kompetensi guru yang juga sebagai dimensi dalam mengukur kinerja guru, sebagai pelaku dan pemerhati pendidikan kita merasa sedih, prihatin, dan sekaligus malu akan keberadaan guru dalam hal ini. Berdasarkan data dari Kemendikbud bahwa kompetensi guru di DKI Jakarta pada tahun 2019 memperoleh rata-rata jenjang SD adalah 60,64, jenjang SMP 63,37, jenjang SMA 70,00, dan jenjang SMK 60,06. Sedangkan nilai rata-rata untuk pedagogi 56,74 dan untuk professional 65,09, dengan rata-rata 62,58. (<https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>). Data tersebut menunjukkan bahwa kemampuan guru khusus pada jenjang SD di Jakarta masih sangat rendah, di bawah perolehan rata-rata dari seluruh jenjang. Bagaimana dengan keberadaan guru SD di Perkumpulan Strada Cabang Jakarta terkait dengan kinerjanya?

Colquitt, Jason A., et. al. (2015, 35) menjelaskan kinerja adalah *value* serangkaian perilaku pekerja berkontribusi secara positif dan juga negatif bagi penyelesaian tujuan organisasi. *Teacher performance* atau kinerja guru merupakan hasil kerja erat kaitannya dengan implementasi tugas sebagai guru. Itulah pendapat Anggraeni dan juga Rasto yang dikemukakan dalam bukunya Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Penentu Kinerja Guru (2018, 16). Hal itu tidak terlepas dari bagaimana guru menjalankan tugas akan perannya sesuai dengan standar kompetensi.

Berdasarkan data terkait dengan kinerja guru pada Tahun Pelajaran 2020/2021 di Strada Cabang JPBS dari 231 guru yang meliputi jenjang TK, SD, SMP, dan SMK diperoleh hasil bahwa sikap kerja menunjukkan 100% berkemauan tinggi, sedangkan hasil kerja diperoleh hasil 14% kemampuan rendah dan 86% kemampuan tinggi, sehingga kategori berkinerja tinggi 84%, berkinerja baik 14%, dan berkinerja rendah 2%. Khusus untuk jenjang SD yang terdiri dari lima sekolah menunjukkan 100% berkemauan tinggi. Sedangkan 9% berkemampuan rendah dan 91% berkemampuan tinggi, dengan kategori berkinerja tinggi 91%, berkinerja baik 8%, dan berkinerja rendah 1%. Data tersebut kurang lebih sama dengan keadaan prestasi kerja para guru di cabang Jakarta Utara Timur.

Kinerja guru di Perkumpulan Strada diukur dengan menggabungkan hasil kerja dengan sikap kerja. Hasil kerja guru dilihat dari pelaksanaan pembelajaran, pemanfaatan teknologi informasi, terlaksanakannya bimbingan akademik dan non akademik, dan ketercapaian KKM. Sikap kerja meliputi implementasi dari 5 nilai pokok atau dasar yang dihidupi yaitu pelayanan menjadi nilai yang pertama, kemudia kejujuran sebagai nilai kedua, disiplin, kepedulian, dan keunggulan

menjadi nilai berikutnya. Hasil kerja menunjukkan nilai lebih rendah dibandingkan dengan sikap kerja. Apa yang menyebabkan hal ini terjadi?

Berdasarkan wawancara dengan salah satu kepala sekolah di lapangan pada 25 Maret 2022 (hasil wawancara terlampir pada lampiran A-1) terkait dengan hasil kinerja guru pada tahun 2020/2021 dengan kinerja guru saat ini ternyata secara umum belum menggambarkan kinerja guru yang diharapkan. Persepsi kepala sekolah saat ini terkait dengan kinerja melalui dimensi kompetensi pedagogik dan 3 kompetensi lainnya yaitu kepribadian, sosial, dan professional menunjukkan kinerja baik adalah 73,8% dari jumlah seluruh guru, sedangkan 26,2% belum menunjukkan kinerja yang diharapkan. Perbedaan persepsi kepala sekolah terkait dengan kinerja guru dengan data sekunder (penilaian EKI) yang berbeda menjadi sesuatu yang menarik untuk diteliti dan diketahui lebih lanjut terkait dengan kinerja guru atau *teacher performance*.

Situasi pandemi yang hampir 2 tahun kita hadapi sangat dirasakan oleh para guru. Mereka sampai pada titik kesadaran bahwa banyak yang harus dibenahi dan ditingkatkan untuk dapat memberikan pelayanan terbaik di sekolah. Pada umumnya mereka merasa tidak siap melaksanakan PJJ yang membutuhkan kesiapan skill yang lebih khususnya terkait penguasaan teknologi informasi. Dari seluruh guru yang ada di sekolah hanya 50% yang siap dalam hal ini. Belum lagi bagaimana bicara mengenai model pembelajarannya, bagaimana mempersiapkannya, bagaimana terkait pengembangan karakter anak didik, dan masih banyak lagi. Semua itu terkait dengan kinerja para guru.

Kinerja guru mempunyai banyak faktor yang dapat mempengaruhinya. Berbagai faktor tersebut diantaranya pelatihan, kepuasan kerja, kepribadian,

pembelajaran, motivasi, penilaian, emosi, *decision maker*, pengukuran sikap, pemilihan karyawan, desain kerja, stres, dan juga efektivitas kepemimpinan (Robbins dan Judge, 2015).

Organisasi atau lembaga khususnya lembaga pendidikan, “pimpinan” adalah sosok yang memiliki peran besar sebagai penentu arah dan penggerak kebijakan organisasi. Pemimpin menjadi penentu bagaimana tujuan-tujuan pendidikan dapat diwujudkannyatakan sehingga mereka dituntut senantiasa berusaha membangun dirinya untuk menjalankan tugas dan perannya dengan sebaik-baiknya sebagai pemimpin.

Bicara mengenai Kepemimpinan tidak akan pernah lepas dari kata pengaruh. Maxwell dalam bukunya *Developing “The Leader Within You”* secara singkat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh. Tidak lebih dan juga tidak kurang (2014, 2). Hakekat dari seorang pemimpin adalah kemampuan memberi pengaruh. Kinerja para guru dan karyawan di sekolah sangat ditentukan bagaimana pimpinan menjalankan peran dan fungsinya.

Penelitian yang penulis lakukan kali ini memilih judul, “Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan *Teacher Performance* dengan Mediasi *Affective Trust* dan *Organizational Climate* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.” Alasan yang menjadi dasar dan melatarbelakangi terkait dengan pemilihan judul di atas tidak terlepas dari pemikiran bahwa hal esensial dan sangat fundamental dalam keberlangsungan sebuah lembaga atau organisasi khususnya sekolah adalah guru menjadi ujung tombak dalam mengembangkan dunia pendidikan dan pimpinan *prinsipal* sebagai pimpinan di sekolah.

Adiwahyanto, dkk. menjelaskan bahwa Perkumpulan Strada adalah sebuah lembaga pendidikan swasta katolik milik umat KAJ dengan Santa Maria della Strada sebagai pelindung merupakan kumpulan hamba Allah yang sedang berziarah dalam Sang Jalan kebenaran dan keidupan (1995, 286). Lembaga ini merupakan satu-satunya sekolah milik Keuskupan Agung Jakarta. Berdiri sejak tahun 1924 dan kurang lebih 2 tahun lagi menginjak usia menuju 1 abad. Dalam perkembangannya, pada tahun 2022 saat ini Perkumpulan Strada telah memiliki 74 sekolah tersebar di 4 wilayah teritorial, yaitu wilayah Jakarta, Tangerang, dan juga Bekasi, jumlah murid 23.400 an lebih siswa dan jumlah guru karyawan 1.400 an lebih. Jumlah sumber daya yang tidak sedikit tersebut tentu merupakan kekuatan tersendiri dalam mewujudkan visi, misi, nilai dasar yang telah dirumuskan organisasi.

“Komunitas Pendidikan yang unggul, peduli, dan berjiwa **melayani**”. Itulah visi atau gambaran kondisi masa depan yang realistik dan ingin diwujudkan atau dicapai lembaga ini dalam Renstra 2016-2024. Untuk mewujudkan visi tersebut terdapat 3 misi atau jalan yang diambil, yang secara singkat dapat disebutkan dan disimpulkan 1) Menyelenggarakan pendidikan yang unggul 2) Meningkatkan kepedulian 3) Meningkatkan kualitas **pelayanan** pendidikan, serta menghidupi 5 nilai dasar yaitu **pelayanan**, kejujuran, disiplin, kepedulian, dan keunggulan sebagai 5 nilai dasar yang dihidupinya.. Semuanya ini dijelaskan dengan gamblang dalam buku 1 Perkumpulan Strada (Hadisiswoyo 2016, 7).

Nilai pelayanan di Perkumpulan Strada menjadi nilai dasar utama dalam menjalankan visi dan misinya dimana di dalamnya semua juga menekankan pada kata yang sama yaitu “pelayanan”. Pertanyaannya sekarang adalah sampai sejauh

mana anggota organisasi tersebut menghidupinya dalam hal ini. Apakah kepala sekolah sebagai unsur pimpinan tertinggi di sekolah dapat dikategorikan sebagai *servant leadership*? Bila jawabannya adalah iya, maka pertanyaan selanjutnya adalah pada titik atau tingkatan mana *servant leadership* dihidupi oleh para pimpinan di sekolah? Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap *Perilaku Kewarganegaraan Organisasi*? Bagaimana pula pengaruhnya terhadap *teacher performance*? Apakah faktor-faktor lain seperti halnya *affective trust* dan *organizational climate* menjadi variabel yang mampu menjadi mediasi pengaruh kepemimpinan pelayan akan *Organizational Citizenship Behavior* dan *teacher performance*? Hal inilah mendorong penulis tertarik melakukan penelitian terkait dengan berbagai variabel tersebut di atas.

Greenleaf menjelaskan bahwa *servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani adalah tentang melampaui kepentingan pribadi dan "berawal dari perasaan alami bahwa seseorang terdorong untuk melayani, untuk melayani terlebih dahulu" (1977, 13). Dengan demikian, inti dari teori kepemimpinan pelayan adalah kepedulian terhadap kebutuhan, kesejahteraan, dan pertumbuhan pengikut (Laub, 2018; Mayer, 2010) Itulah pendapat Greenleaf dan Laub tentang *servant leadership* yang menjadi rujukan Janne Kaltainen dan Jari Hakanen dalam jurnalnya "*Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership*" Pemimpin yang melayani memiliki kecenderungan menjadikan mengutamakan kebutuhan dan kepentingan, aspirasi pengikut atau orang yang dipimpin di atas dirinya menjadi prioritas utama. Mereka berorientasi melayani dengan cara pandang menyeluruh atau holistik..

Spears dalam bukunya Blanchard Ken & Renne Broadwell menjelaskan bahwa mendengarkan, kesadaran, persuasi, empati, penyembuhan, konseptualisasi, kejelian, keterbukaan, komitmen untuk pertumbuhan, membangun komunitas merupakan karakteristik sebagai *servant leadership* (2019, 16-18). Kesepuluh karakter itu tentulah belum lengkap, namun sangat bermanfaat guna mengkomunikasikan kekuatan dan menjanjikan bahwa konsep ini diperuntukkan bagi mereka yang terbuka pada tantangan.

Berdasarkan peninjauan awal terkait dengan hal tersebut di atas dari 15 responden yang penulis jadikan sampel diperoleh hasil bahwa kemampuan mendengarkan oleh pimpinan 27% baik dan 73% sangat baik. Rasa empati pemimpin 14% cukup baik, 53% baik, dan 33% menyatakan sangat baik. Terkait penyembuhan melalui hubungan personal 40% baik dan 60% sangat baik. Kesadaran yang tinggi pimpinan 13% cukup baik, 80% baik dan 7% sangat baik. Kemampuan pimpinan meyakinkan orang lain 13% cukup baik dan 87% baik. Berfikir visioner dan jangka Panjang (konseptual) 20% cukup baik dan 80% baik. Kejelian pimpinan 20% cukup baik, 60% baik, dan 20% sangat baik. Keterbukaan pimpinan 33% baik dan 67% sangat baik. Komitmen pimpinan 7% cukup baik dan 93% baik. Kemampuan membangun komunitas 40% menyatakan baik dan 60% menyatakan sangat baik.

Itulah gambaran awal yang penulis peroleh melalui sebagian kecil responden dengan instrumen kuesioner sederhana terkait dengan *servant leadership* di Perkumpulan Strada. Gambaran awal ini tentu tidaklah tepat bilamana dijadikan sebagai sebuah kesimpulan. Justru dari sinilah penulis terdorong melakukan penelitian lebih lanjut dengan harapan mendapatkan gambaran yang jelas dan

komprehensif akan realita yang terjadi. Pada saat yang sama, penulis tentu sekaligus dapat mendalami sampai sejauh mana pengaruhnya terhadap *teacher performance*.maupun variabel lainnya seperti *Organizational Citizenship Behavior*.

Organ (1997, 1) dalam Purnamie menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* sdsllh perilaku personal tidak terikat, tidak terkait langsung, eksplisit dengan system penghargaan serta dapat meningkatkan fungsi efektifitas organisasi. Organ (1999) menjelaskan OCB merupakan perilaku pekerja perusahaan guna meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan dengan tetap memperhatikan produktivitas individual karyawan (2014, 5-6). Dengan kata lain OCB merupakan sumbangan personal dalam organisasi dalam bentuk kinerja melebihi dari apa yang menjadi tuntutan peran.

OCB merupakan sesuatu yang *urgent* untuk dimiliki setiap anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, agar dapat mendukung kinerjanya sehari-hari dengan optimal maka seluruh guru di sekolah harus berupaya seoptimal mungkin untuk menjadikan dirinya memiliki OCB. Somech & Oplatka (2015, 69) dalam bukunya menguraikan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi di sekolah dapat menghasilkan tingkatan lebih tinggi dalam *self-efficacy*, pemenuhan diri (*self-fulfillment*), gambaran umum yang positif, serta nilai evaluasi kinerja yang lebih baik. Kinerja memuaskan dihasilkan oleh guru akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas setiap aktivitas yang dilakuka. Menjadi pertanyaan reflektif kita sekarang adalah bagaimanakah kinerja para guru disekolah kita saat ini? Masih adakah karyawan kita di sekolah kita bekerja memiliki tingkat loyalitas yang tinggi sehingga mau dan mampu mengerjakan lebih dari apa yang menjadi tugasnya pokoknya?

Tidaklah berlebihan ketika banyak orang memandang saat ini kita hidup dalam dunia yang transaksional. Banyak hal dari apa yang kita lakukan selalu mempertimbangkan dan mendasarkan pada transaksi untung dan rugi. Pada titik tertentu situasi seperti itu akan membawa dan membelenggu kita menjadi pribadi yang egois, pribadi yang selalu mengedepankan dan mengejar keuntungan diri pribadi di atas kepentingan orang lain atau pun kepentingan bersama. Mereka cenderung menentukan pilihan untuk menjalankan tugas secara kaku sesuai dengan *jobdesk* nya semata, dibanding menunjukkan performa ekstra dari yang diharapkan yang sebenarnya akan membawa tercapainya tujuan dan cita-cita organisasi yang telah dirumuskan bersama.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah dan juga dengan beberapa guru di lapangan terutama dalam situasi pandemi akibat covid-19 dimana pembelajaran mengalami perubahan yang sangat mendasar dari pembelajaran tatap muka menuju pembelajaran jarak jauh ini diperoleh data bahwa tingkat OCB di SD Perkumpulan Strada Cabang Jakarta masih tergolong baik. Para guru saling membantu dalam pelaksanaan tugasnya. Mereka bekerja sama dalam mempersiapkan pembelajaran, belajar bersama dan saling melengkapi terkait dengan kemampuan penguasaan teknologi informasi yang dibutuhkan dalam pembelajaran jarak jauh, Banyak dari mereka para guru tidak mengenal waktu demi pelayanan yang terbaik untuk para muridnya, Namun, tidak dipungkiri juga bahwa tidak sedikit pula masih ditemukan guru yang tingkat OCB nya masih tergolong kurang.

Kepala sekolah di unit tertentu menyampaikan bahwa sekitar 72,5% dalam kategori tingkat OCB yang baik, namun 27,5% belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Bekerja atas dasar melakukan apa yang menjadi tugas dirinya semata,

penuh perhitungan dengan waktu, dan belum terbuka untuk memberikan lebih apa yang sebenarnya mereka bisa lakukan. Disinilah pentingnya kehadiran sosok pemimpin yang mampu melayani dan memberikan penyadaran agar para guru memiliki OCB yang tinggi dan memiliki kinerja yang baik melalui bangunan relasi dan penciptaan iklim organisasi yang baik pula.

Donni Juni Priansa dan Rismi Somad dengan mengutip Kepmendikbud No. 162 Tahun 2003 berkaitan dengan Pedoman tugas Guru sebagai kepala sekolah, dijelaskan bahwa fungsi profesional kepala sekolah meliputi yaitu pendidik, administrator, administrator, supervisor, pemimpin, pengusaha, dan pencipta iklim dengan istilah EMASLIM (2014, 53-54). Selain sebagai *leader* seorang Kepala Sekolah berperan sebagai *climator maker*.

Menurut R. Tagiuri dengan G. Litwin (1968) menjelaskan iklim organisasi atau *organizational climate* merujuk pada kualitas internal dalam organisasi yang berlangsung dialami anggota organisasi dapat berdampak pada perilaku dan karakteristik atau sifat organisasi (Wirawan 2016, 121). Robert Striger (2002) dalam bukunya Wirawan menjelaskan bahwa ada 5 faktor penyebab terjadinya iklim suatu organisasi dan satu diantaranya adalah kepemimpinan (2016, 136).

Gambaran terkait dengan iklim organisasi secara singkat dapat dilihat dari dimensi yang dikembangkan Stringer meliputi : struktur, tanggung jawab, standar, penghargaan/ pengakuan, komitmen dan dukungan (Wirawan 2016, 181-182). Secara umum para guru mengetahui tugasnya dengan baik (tugas utamanya maupun tugas tambahan). Biasanya terkait dengan tugas sudah dijelaskan pada awal tahun pelajaran dimulai. Pola penentuan PIC dalam berbagai kegiatan juga memperjelas

apa yang menjadi tugasnya. Berbagai standar juga diterapkan dalam 3 bidang yang ada yaitu bidang Pendidikan, personalia, dan keuangan dan sarpras.

Ada target-target yang telah dirumuskan untuk dicapai dalam kurun waktu tertentu. Lebih lanjut dari sistem target mendorong para guru untuk mengupayakan dengan optimal sebagai wujud tanggung jawabnya. Disaat itu, mereka banyak belajar untuk menentukan inisiatif-inisiatif strategis, dan ambil keputusan sebagai bentuk tanggung jawab. Perhatian sebagai bentuk penghargaan dan dukungan di sekolah biasanya diberikan oleh pimpinan terhadap para guru yang berhasil dalam menjalankan tugas. Hal ini bisa berupa promosi jabatan ataupun dalam bentuk lainnya. Bagi yang belum berhasil diberikan memberikan motivasi dan dorongan. Para guru dan para siswa menyusun komitmen sekolah, komitmen guru, dan komitmen kelas, dan komitmen pribadi sebagai implementasi proses pembelajaran berpola Paradigma Pedagogik Reflektif (PPR) yang dikembangkan sebagai model pembelajaran di sekolah. Itulah gambaran terkait bagaimana iklim organisasi yang terjadi di SD Perkumpulan Strada Cabang Jakarta. Apakah iklim organisasi mampu memediasi pengaruh servant leader terhadap OCB dan teacher performance akan menjadi garapan dalam penelitian ini selain variabel trust affective sebagai mediasi lainnya.

Kepercayaan adalah keadaan psikologis dalam bentuk keinginan menerima kerentanan atas dasar pengharapan positif terhadap keinginan atau pun tujuan dari orang lain (Tarigan 2012). *Affective Trust* atau kepercayaan afektif adalah pendekatan berbasis relasional yang dikembangkan atas dasar pertukaran sosial dan emosional seperti kepedulian dan kepedulian satu sama lain dan pemahaman tentang sentimen timbal balik (Dirks & Ferrin, 2002; McAllister,

1995). Dalam konteks relasi sangatlah diperlukan sebuah kepercayaan. Semakin tinggi tingkat kepercayaan akan semakin membantu dalam proses perubahan dan peningkatan kinerja dalam organisasi. Penelitian terkait dengan *affective trust* masih tergolong jarang dilakukan sehingga mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini.

Beberapa karya ilmiah dalam bentuk jurnal penulis temukan sebagai penelitian terdahulu terkait dengan beberapa variabel dalam penelitian ini. Saleem, Farida, et. al. (2020) dalam jurnalnya yang membahas tentang dampak kepemimpinan pelayan terhadap kinerja dengan mediassi kepercayaan afektif dan kepercayaan kognitif. Dalam jurnal tersebut menghasilkan bahwa kepercayaan afektif sebagai mekanisme yang mendasari yang memediasi dan menguraikan kepemimpinan yang melayani menjadi kinerja individu yang positif. Penelitian ini dilakukan di Pakistan Responden sampel terdiri dari 233 bawahan dan 28 HOD.

Elche, Dioni, et.al. dalam jurnalnya tentang kepemimpinan yang melayani dan perilaku kewarganegaraan organisasi dengan mediasi *effect of empathy and service climate*. Sampel diambil dari tingkat kelompok kerja (penyelia) dan karyawan hotel di negara Spanyol. Penelitian ini menghasilkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan pelayan penyelia terhadap OCB karyawan melalui peran mediasi empati karyawan – tingkat individu – dan iklim layanan kelompok – tingkat kelompok.

Tahir, Farid. et. al. dalam jurnalnya yang membahas tentang dampak kepemimpinan autentik terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi dengan mediasi *Affective- and Cognitive-Based Trust* diperoleh hasil bahwa kepemimpinan

otentik secara positif terkait dengan OCB bawahan, serta mengarah ke tingkat kepercayaan pengikut berbasis afektif dan kognitif yang lebih tinggi. Responden berjumlah 270 karyawan bekerja di perbankan swasta Pakistan.

Atas dasar beberapa jurnal hasil penelitian terdahulu yang penulis uraikan, maka dapat dijelaskan secara umum menghasilkan pengaruh variabel X positif dan signifikan pada variabel Y. Demikian pula halnya dengan variabel mediasinya, juga memediasi hubungan positif. Hasil penelitian pengaruh antar variabel yang serupa dengan variabel penelitian ini bisa menjadi fenomena yang mengarah pada perolehan hasil penelitian yang sama. Seberapa besar tingkat pengaruh dari variabel yang ada tentu menjadi gap dari penelitian satu dengan lainnya termasuk halnya akan penelitian ini.

Sedangkan kebaruan atau *novelty* penelitian ini terletak pada variabel penelitiannya. Penelitian yang dilakukan kali ini merupakan modifikasi dari penelitian dari jurnal rujukan utama yang dilakukan oleh Saleem, Farida, et. al. (2020) dalam jurnalnya yang mengulas dampak kepemimpinan pelayan terhadap kinerja: *The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust* dengan perbedaan dan perubahan terletak pada variabel Y performance yang meliputi OCB dan *task performance* menjadi dan beberapa jurnal rujukan lainnya yang menjadi OCB dan *teacher performance*. Sedangkan variabel mediasi dari *Role of Affective and Cognitive Trust* menjadi *Affective Trust* dan *Organizational climate*. Untuk *Organizational climate* memodifikasi dari penelitian Elche, Dioni, et.al. pada jurnalnya yang membahas mengenai kepemimpinan yang melayani dalam hubungannya dengan OCB melalui mediasi empati dan iklim pelayanan.

Masih jarang penulis temukan yang melakukan penelitian terkait dengan *servant leadership* sebagai variabel X terhadap OCB dan *teacher performance* sebagai variabel

Y (*dependent/endogenous variable*) dengan variabel lainnya *trust affective* dan *organizational climate* sebagai mediasi dalam satu model penelitian. Peneliti ini hendak melihat pengaruh antar variabel yang diselidiki. Semoga bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

1.2 Identifikasi Masalah

Berpijak dari uraian yang melatabelakangi permasalahan tersebut, dapat diidentifikasi menjadi beberapa permasalahan:

- 1) Masih sangat rendahnya kualitas Pendidikan di Indonesia.
- 2) Kompetensi guru Sekolah Dasar di DKI Jakarta masih sangat rendah
- 3) Kinerja guru belum optimal dalam menjalankan tugasnya.
- 4) Keterbatasan teknologi informasi guru dalam kegiatan pembelajaran.
- 5) Perubahan sistem pembelajaran luring menuju daring bagi guru.
- 6) Situasi covid -19 berdampak pada kinerja guru dan oCB
- 7) Banyaknya faktor yang memiliki pengaruh kinerja guru di sekolah.
- 8) Perbedaan persepsi pimpinan terkait dengan kinerja guru dari hasil Evaluasi Kinerja Individu (EKI)
- 9) Kepemimpinan pelayan berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah
- 10) *Servent leadership* belum dihidupi kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah.
- 11) Tingkat OCB guru yang belum optimal
- 12) Dunia yang transaksional membawa pribadi yang mementingkan diri pribadi di atas kepentingan orang lain atau kepentingan bersama.
- 13) Belum terbangunnya iklim organisasi yang baik di sekolah.

- 14) Tingkat kepercayaan afektif yang rendah dari guru terhadap kepala sekolah sebagai *servant leadership*.

1.3 Batasan Masalah

Beberapa masalah telah diidentifikasi tersebut di atas, maka memilih beberapa variable yang telah disebutkan pada bagian identifikasi masalah sehingga cakupan permasalahan yang dibahas menjadi lebih sempit dan bersifat spesifik. Batasan terkait dengan variabel yang menjadi pokok penelitian meliputi persepsi kinerja guru (*teacher performance*), *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel Y, kepemimpinan melayani sebagai variabel X, dengan kepercayaan afektif (*affective trust*) dan iklim organisasi (*organizational climate*) sebagai mediasinya.. Tempat penelitian dilakukan di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian yang didasarkan atas latar belakang, identifikasi, serta batasan permasalahannya dalam penelitian, untuk itu masalah pada survei atau penelitian dirumuskan:

- 1) Apakah *servant leadership* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *teacher performance* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?
- 2) Apakah *servant leadership* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?

- 3) Apakah *servant leadership* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *affective trust* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?
- 4) Apakah *servant leadership* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *organizational climate* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?
- 5) Apakah *affective trust* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *teacher performance* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?
- 6) Apakah *affective trust* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?
- 7) Apakah *organizational climate* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *teacher performance* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?
- 8) Apakah *organizational climate* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?
- 9) Apakah *affective trust* memediasi pengaruh positif secara signifikan *servant leadership* terhadap *teacher performance* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?
- 10) Apakah *affective trust* memediasi pengaruh positif secara signifikan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?
- 11) Apakah *organizational climate* memediasi pengaruh yang positif secara signifikan *servant leadership* terhadap *teacher performance* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?

- 12) Apakah *organizational climate* memediasi pengaruh positif secara signifikan *servant leadership* terhadap OCB di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta?

1.5 Tujuan Penelitian:

Atas dasar perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini untuk:

- 1) Menganalisis *servant leadership* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *teacher performance* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.
- 2) Menganalisis *servant leadership* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.
- 3) Menganalisis *kepemimpinan pelayan* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *affective trust* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.
- 4) Menganalisis *servant leadership* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *organizational climate* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.
- 5) Menganalisis *affective trust* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *teacher performance* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.
- 6) Menganalisis *affective trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.
- 7) Menganalisis *organizational climate* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *teacher performance* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang

Jakarta.

- 8) Menganalisis *organizational climate* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *OCB* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.
- 9) Menganalisis *affective trust* memediasi pengaruh positif secara signifikan *servant leadership* terhadap *teacher performance* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.
- 10) Menganalisis *affective trust* memediasi pengaruh positif secara signifikan *Kepemimpinan pelayan* terhadap *OCB* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.
- 11) Menganalisis *organizational climate* memediasi pengaruh positif secara signifikan *servant leadership* terhadap *teacher performance* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.
- 12) Menganalisis *organizational climate* memediasi pengaruh positif secara signifikan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada Cabang Jakarta.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian mempunyai 2 manfaat yaitu secara teoritis dan juga praktis .

1.6.1 Manfaat Teoritis

Dilihat dari sudut pandang teoritis diharapkan dapat menjadi karya intelektual yang mampu berperan dan memberikan sumbangan pemikiran pengembangan ilmu dan juga pengetahuan dalam dunia Pendidikan. Diharapkan juga penelitian ini dapat turut andil dalam memperkaya khasanah hasil penelitian

terkait dengan kajian bagaimana bentuk atau model kepemimpinan yang melayani dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja guru dengan kepercayaan afektif dan iklim organisasi sebagai mediasi pada suatu lembaga pendidikan. Selain itu, penulis berharap agar dapat dijadikan acuan melakukan penelitian-penelitian lain yang terkait atau relevan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini, menjadi sumber bacaan memberikan pengetahuan lebih luas dan mendalam serta berguna bagi pembaca.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini, dilihat dari sudut pandang manfaat praktisnya diharapkan dapat menjadi masukan dan acuan bagi kepala sekolah selaku pemimpin untuk menjalankan tugas dan perannya sebagai pemimpin yang melayani atau *servant leadership* di sekolah. Penelitian berikut diharapkan juga mampu menjadikan bahan refleksi, evaluasi untuk pihak sekolah sebagai suatu lembaga atau organisasi serta memberikan input demi perbaikan dan peningkatan kualitas kinerja dan pelayanan. Selain itu, diharapkan iklim organisasi dan kepercayaan afektif dapat diwujudkan di sekolah dan menjadi mediasi penting dalam upaya mewujudkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB dan *teacher performance* melalui kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership*. Segala informasi yang diperoleh melalui penelitian ini hendaknya dapat menunjang perbaikan dalam berbagai segi terkait dengan kepemimpinan yang melayani, kinerja guru, OCB, kepercayaan afektif, dan iklim organisasi demi terciptanya organisasi yang lebih baik.

1.7 Sistematika Penulisan

Sesuai dengan panduan umum penulisan karya ilmiah, terdapat lima bab sebagai kerangka dalam penyusunan tesis yaitu pendahuluan, landasan akan teori, metodologi yang digunakan dalam penelitian, hasil pembahasan, serta kesimpulan yang didalamnya termasuk implementasi dan saran.

Pada bab pendahuluan terdapat 7 hal pokok atau sub bab yang terdiri atas latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan. Pada **latar belakang masalah** dijelaskan adanya permasalahan terkait dengan *teacher performance* maupun *organizational citizenship behavior* dalam dunia pendidikan. Mengingat betapa pentingnya guru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan menjadi pendorong untuk meneliti sejauh mana keberadaan variabel tersebut dalam kaitannya dengan *servant leadership* sebagai variabel *independent* maupun variabel mediasi seperti *affective trust* dan *organizational climate*. Berbagai permasalahan setelah dilakukan identifikasi dan telaah maka dalam penelitian ini ada dugaan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *teacher performance* dan *OCB* maupun dengan variabel mediasi lainnya. Harapan yang diinginkan dalam penelitian ini mampu berkontribusi positif dalam mengembangkan kualitas pendidikan melalui manajemen sekolah termasuk di dalamnya bagaimana SDM dikembangkan.

Pada bab dua berisi landasan teori. Landasan atau kerangka **teoritis** merupakan konsep abstraksi hasil pemikiran/ kerangka dan acuan yang bertujuan mengadakan kesimpulan terhadap dimensi yang ada. Dalam hal ini, disajikan adanya dugaan adanya pengaruh positif secara signifikan dari kelima

variabel dalam penelitian tersebut yaitu *servant leadership*, *teacher performance*, *organizational citizenship behavior*, *affective trust*, dan *organizational climate* seperti yang telah ditegaskan dalam rumusan dan tujuan masalah penelitian. Semuanya dijelaskan dengan teori-teori yang mendukung penelitian yang dilakukan.

Pada bab ketiga adalah metodologi penelitian. Metode penelitian akan membahas konsep teoritik dari beragam metode baik kelebihan maupun kekurangannya. Waktu, tempat pelaksanaan penelitian direncanakan pada bulan Januari sampai bulan Juni 2022 di Sekolah Dasar Perkumpulan Strada cabang Jakarta yang terdiri dari 5 SD Strada di Cabang Jakarta Pusat Barat Selatan atau disingkat Jakpusbarsel dan 8 SD Strada di Cabang Jakarta Utara Timur atau disingkat Jakuttim. Subyek penelitian meliputi seluruh guru-guru SD di 13 sekolah tersebut sebagai populasi (203 guru) dan 134 guru sebagai sampelnya. Teknik penentuan sampel menggunakan *proposional staved random sampling* dan slovin digunakan sebagai teknik menentukan jumlah sampelnya. Instrumen menggunakan kuesioner dengan skala Likert dari interval 1 sampai 5. Teknik Analisa data terdiri dari statistik baik statistik deskriptif maupun inferensial. Khususnya parametrik. Untuk itu disajikan uji *outer model* maupun *inner model*. Aplikasi untuk mengolah data menggunakan *SmartPLS*.

Bab empat adalah mencoba memaparkan guna menjawab berbagai masalah dalam penelitian dengan cara menguraikan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh dengan menyajikan data terutama hasil kuesioner menginterpretasikan data tersebut dengan mengkaitkan dengan landasan teori sebagai dasar dan landasan kerangka berpikir.

Bab lima berisi kesimpulan, implikasi, dan saran. Pada bab ini dituliskan kesimpulan hasil penelitian bahwa seluruh hubungan variabel dari 5 variabel yaitu *servant leadership*, *teacher performance*, *organizational citizenship behavior*, *affective trust*, dan *organizational climate*., baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki pengaruh positif. Namun terkait dengan signifikansi diperoleh hasil bahwa terdapat 10 hubungan variabel dinyatakan signifikan, dan 2 dinyatakan tidak signifikan yaitu pengaruh variabel AT terhadap OCB dan mediasi AT terhadap SL dengan OCB. Dari hasil penelitian diberikan saran yang dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya tentunya.

