

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia pendidikan bersifat sangat dinamis, selalu berubah mengikuti perubahan zaman, kemajuan teknologi, pergeseran budaya, serta situasi politik. Di Indonesia, dinamika pada dunia pendidikan dapat terlihat pada perubahan-perubahan yang terjadi setiap adanya pergantian Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Menurut Ritonga (2018, 90-91), kebijakan pelaksanaan pendidikan yang berubah, rencana pelaksanaan pembelajaran, cara pelaksanaan ujian, hingga perubahan kurikulum nasional menunjukkan kedinamisan pada dunia pendidikan itu. Selain itu, ia juga berpendapat bahwa standar pada dunia pendidikan juga semakin tinggi mengikuti perubahan tersebut, terutama standar tenaga pendidik / guru yang diukur dengan standar kompetensi. Tentunya semua perubahan itu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan sehingga dapat mengikuti perkembangan zaman.

Sebagai pelaksana dan ujung tombak pada dunia pendidikan, guru juga diharapkan dapat mengikuti dan mengaplikasikan segala perubahan pada dunia pendidikan dengan cepat dan tepat. Guru harus memiliki kompetensi yang sesuai, supaya pelaksanaan pendidikan berjalan dengan baik, proses *transfer knowledge* mencapai targetnya, sehingga menghasilkan siswa sebagai produk pendidikan yang terampil dan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Perkembangan zaman tidak bisa dipisahkan dengan kemajuan teknologi. Pada abad 21, teknologi berkembang teramat pesat, sehingga sangat mempengaruhi

kehidupan manusia, tidak terkecuali para pelaku dunia pendidikan. Keterampilan yang dimiliki oleh guru dan siswa tentu juga tidak terlepas dari keterampilan yang berhubungan erat dengan kemajuan teknologi.

Menurut Azhary dan Ratmanida (2021, 609), keterampilan abad 21 diyakini penting untuk diintegrasikan dan diimplementasikan untuk kesuksesan para siswa di dunia pendidikan maupun pekerjaan. Keempat keterampilan abad 21 untuk siswa adalah 4C, *Communication* (komunikasi), *Collaboration* (kolaborasi), *Creative* (kreatif), dan *Critical Thinking* (berpikir kritis).

Dalam mempersiapkan siswa supaya dapat memiliki keterampilan tersebut, guru juga perlu memiliki kompetensi. Menurut Somantri (2021, 188), kompetensi yang harus dimiliki guru adalah kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional. Selain itu, guru juga harus mampu untuk terus berinovasi sehingga tidak tertinggal oleh perkembangan zaman dan kemajuan teknologi.

Supaya dapat terus berinovasi, guru harus memiliki *innovative work behavior*, yang menurut Baskaran dan Rajarathinam (2018, 72), *innovative work behavior* dalam kalangan guru adalah kesiapan dan kemampuan guru untuk merancang, menciptakan, menerima, dan mengubah pendekatan pembelajaran yang akan menjadi kunci keberhasilan dalam sistem pendidikan. *Innovative work behavior* ini sangat penting untuk memastikan sistem pendidikan dapat terus mengikuti perkembangan zaman dan kemajuan teknologi.

Selain itu, tingginya standar pendidikan dan persaingan antar lembaga pendidikan saat ini membuat guru harus memiliki kompetensi dan *innovative work behavior*. Lembaga pendidikan membutuhkan guru yang kompeten pada bidangnya

dan memiliki *innovative work behavior* supaya mereka dapat memenuhi standar pendidikan serta semakin bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Dalam memenuhi hal tersebut, selain melakukan perekrutan tenaga guru yang kompeten dan inovatif, lembaga pendidikan juga harus dapat meningkatkan kompetensi dari para guru yang sudah ada. Mukhtar (2015, 104) mengemukakan bahwa untuk mendukung hal tersebut, strategi inovatif sangat didukung oleh lembaga pendidikan dalam mempersiapkan dan meningkatkan kompetensi para gurunya. Tetapi, selain dukungan dari lembaga pendidikan, motivasi guru itu sendiri sangat berperan penting supaya mau melakukan *innovative work behavior* tersebut.

Buchbinder dan Shanks (2017, 68) menyatakan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses yang mendorong atau tindakan yang berfungsi sebagai penggerak untuk mencapai suatu tujuan. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, ada dua tipe motivasi, yaitu *extrinsic motivation* dan *intrinsic motivation*. Dari namanya saja, kita dapat menyimpulkan dari mana datangnya motivasi tersebut.

Masih menurut Buchbinder dan Shanks (2017, 73), mereka mengemukakan bahwa pada *extrinsic motivation*, kepuasan didapatkan dari faktor eksternal. Imbalan yang dijanjikan pada akhir penyelesaian kerja adalah motivasi dari pekerja tersebut. Menurut Karadeniz et al. (2021, 137) elemen penting yang digunakan untuk memastikan penyelesaian tugas adalah kondisi kerja, sistem gaji, jaminan kerja, promosi, lingkungan sosial, status, lingkungan kerja, dan citra organisasi. Semua hal yang disebutkan itu adalah motivasi eksternal yang dapat mendorong seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Sedangkan *intrinsic motivation* adalah suatu dorongan yang muncul pada saat seseorang melakukan kegiatan karena menganggap kegiatan tersebut menarik, dan mereka melakukan sepenuhnya atas kemauan sendiri (Nasir et al. 2019, 606). Reaksi positif tersebut ditunjukkan dengan minat atau ketertarikan, kegembiraan, rasa ingin tahu, tantangan, dan kepuasan.

Dengan adanya motivasi, baik ekstrinsik maupun intrinsik, para guru dapat menjadikannya sebagai dasar untuk melakukan suatu inovasi dalam pekerjaannya. Tentunya akan lebih baik apabila dorongan untuk berinovasi muncul dari dalam diri sendiri, tanpa paksaan dari mana pun. Menurut Woodman et al. (1993, 298), pada waktu seseorang merasa senang dan bahagia saat menyelesaikan tugas yang diberikan, cara-cara kreatif akan muncul dalam pengerjaannya. Menjadi kreatif adalah salah satu jenis *innovative work behavior*.

Selain itu dengan adanya persepsi dukungan otonomi (*perceived autonomy support*) dari atasan juga dapat membuat seseorang termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh. Menurut Aliyati dan Yoenanto (2014, 25) definisi dari *perceived autonomy support* adalah sebuah prakarsa diri, di mana seorang individu meyakini bahwa individu lainnya mendukung prakarsa dirinya, memberi kesempatan untuk dapat memilih dan menyelesaikan masalah sendiri, serta mengambil keputusan dan tidak memberi tekanan atas apa pun yang dilakukan. Bagi para guru, adanya dukungan otonomi atau kebebasan dari atasan dapat membuat mereka berinisiatif dalam menciptakan hal-hal baru yang kreatif dalam melakukan proses belajar mengajar.

Hal-hal yang disebutkan di atas ternyata mempunyai hubungan dengan *job crafting*. *Job crafting* secara singkat dapat diartikan sebagai keahlian seorang

pekerja dalam memodifikasi suatu pekerjaan atas inisiatif diri sendiri sehingga sesuai dengan pilihan, keterampilan, dan kemampuannya (Tian et al. 2021, 2). Menurut Pradana dan Suhariadi (2020, 81) perilaku pekerja yang memanfaatkan potensi dan kemampuan yang dimiliki untuk mengubah dukungan atau tantangan dalam pekerjaan sesuai dengan kemampuannya untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja adalah *job crafting*. Berdasarkan definisi *job crafting* di atas, kita dapat melihat bahwa saat seseorang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya, keterampilan untuk berpikir kritis dibutuhkan supaya ia dapat mencari solusi atas permasalahan yang tengah dihadapi. Keahlian tersebut pastinya dibutuhkan oleh para guru terutama dalam proses belajar mengajar saat ini.

Berdasarkan telaah literatur, Nasir et al. (2019, 610) melakukan suatu penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi intrinsik terhadap *innovative work behavior* yang dapat mempengaruhi kinerja. Literatur lainnya melihat pengaruh dimensi otonomi yang dimediasi oleh dimensi iklim, dan variabel pengendali organisasi terhadap *innovative work behavior* (Theurer et al., 2018, 1). Pradana dan Suhariadi (2020, 85) juga telah melakukan penelitian mengenai pengaruh *job crafting* terhadap *innovative work behavior* melalui mediasi *work engagement*. Melihat penelitian-penelitian tersebut, masih sangat jarang ditemukan penelitian dengan variabel-variabel di atas dalam dunia pendidikan.

TK-SD XYZ adalah sebuah sekolah swasta yang berlokasi di Tangerang Selatan. Sekolah tersebut mulai beroperasi sejak tahun 2007. Tahun ini adalah tahun kelima belas sekolah tersebut beroperasi melayani siswa dan orang tua dalam menyelenggarakan proses pendidikan. Salah satu nilai budaya yang dianut TK-SD XYZ adalah inovasi. Inovasi untuk melakukan perubahan dengan ide-ide baru tanpa

meninggalkan ciri khas yang sudah ada. Selain itu inovasi sebagai nilai budaya sekolah dimaksudkan untuk selalu melihat situasi terkini dan masa depan, sehingga semua karyawan dapat mengetahui kebutuhan saat ini juga menyiapkan apa yang menjadi kebutuhan di masa mendatang.

Setiap tahun dilakukan penilaian kinerja untuk para guru di TK-SD XYZ, dan salah satu aspek yang dinilai adalah *Extra and Innovative Contributions*. Di sini penilaian dilakukan dengan mengukur *Innovation*, *Improvement*, dan *Impact* dari kontribusi yang dilakukan oleh para guru. Indikator dari *Innovation* adalah kreatif, dapat diimplementasikan, penggunaan sumber daya manusia, dan faktor pembiayaan. Lalu indikator dari *Improvement* adalah bagaimana kontribusi ekstra dan inovatif dapat meningkatkan mutu sekolah dan apakah ada faktor keberlanjutan dalam jangka pendek atau jangka panjang. Indikator dari *Impact* adalah apakah kontribusi ekstra dan inovatif tersebut memberikan dampak pada tingkat kelas, komite pelajaran, seluruh sekolah dari TK-SMA, lokal atau nasional, atau internasional.

Penilaian kinerja yang diambil oleh peneliti selama dua tahun terakhir ini memang dilakukan pada saat pandemi melanda Indonesia. Hasil penilaian kinerja di tahun pertama, yaitu 2019-2020, dimulai sejak bulan Juli 2019 sampai dengan Juni 2020. Seperti yang diketahui, sejak Maret 2020 banyak institusi pendidikan yang sempat tidak beroperasi sesaat untuk mempersiapkan peralihan pembelajaran jarak jauh. Hal ini pun dilakukan oleh TK-SD XYZ, sehingga penilaian kinerja di tahun pertama diambil pada saat pembelajaran tatap muka sebelum pandemi dan saat pembelajaran jarak jauh, yaitu ketika awal pandemi melanda Indonesia.

Hasil penilaian kinerja pada tahun kedua, yaitu 2020-2021, dilakukan pada saat pembelajaran jarak jauh dilakukan di TK-SD XYZ. Selain perubahan pada sistem pembelajaran, di saat itu juga terjadi pergantian pimpinan sekolah. Maka dapat dikatakan beberapa perubahan besar terjadi di TK-SD XYZ. Berikut ini adalah hasil kinerja para guru pada aspek *Extra and Innovative Contributions* selama dua tahun terakhir.

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kerja Guru pada Aspek *Extra and Innovative Contribution* Tahun Ajaran 2019-2021

Tahun Ajaran	Nilai Rata-rata <i>Extra and Innovative Contribution</i>	Keterangan
2019-2020	3,95 (6 adalah nilai maksimal)	<ul style="list-style-type: none"> • 66% guru memiliki tingkat <i>extra and innovative contribution</i> tingkat standar dan di bawah standar • 34% guru memiliki tingkat <i>extra and innovative contribution</i> tingkat baik dan sangat baik
2020-2021	3,60 (6 adalah nilai maksimal)	<ul style="list-style-type: none"> • 73% guru memiliki tingkat <i>extra and innovative contribution</i> tingkat standar dan di bawah standar • 27% guru memiliki tingkat <i>extra and innovative contribution</i> tingkat baik dan sangat baik

Sumber: Data Manajemen TK-SD XYZ

Hasil di atas menunjukkan adanya penurunan nilai rata-rata *extra and innovative contribution* dan penurunan persentase dengan tingkat baik dan sangat baik di dua tahun terakhir ini di TK-SD XYZ. Perbandingan persentase tingkat baik dan sangat baik dengan tingkat standar dan di bawah standar pun menunjukkan bahwa sebagian besar guru tidak melakukan kontribusi ekstra dan inovasi sesuai dengan nilai budaya yang dianut sekolah. Hal tersebut menjadi salah satu celah penelitian yang akan diteliti.

Celah penelitian berdasarkan beberapa penelitian terdahulu juga menjadi bahan penelitian bagi peneliti. Belum banyak penelitian yang dilakukan dengan

keempat variabel (*innovative work behavior*, *intrinsic motivation*, *perceived autonomy support*, dan *job crafting*) dalam dunia pendidikan di Indonesia. Keempat variabel tersebut mempunyai benang merah yang sesuai dengan salah satu keterampilan abad 21 untuk siswa, yaitu inovasi. Oleh karena itulah, penelitian ini perlu dilakukan untuk melihat apakah ada pengaruh *intrinsic motivation*, *perceived autonomy support*, dan *job crafting* terhadap *innovative work behavior* di TK-SD XYZ Tangerang Selatan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penguraian dari latar belakang yang telah dikemukakan, berikut ini adalah masalah yang terkait dengan *innovative work behavior*:

- 1) Kurangnya motivasi dari dalam diri sendiri pada para guru membuat mereka kurang berinisiatif untuk mendesain ulang atau memodifikasi pekerjaannya sehingga sesuai dengan tujuan dan kebutuhan.
- 2) Kurangnya persepsi dukungan otonomi yang berasal dari atasan atas suatu pekerjaan menimbulkan keengganan para guru untuk berinisiatif melakukan suatu modifikasi atau inovasi dalam pekerjaannya.
- 3) Ketakutan para guru atas penolakan ide-ide dan juga ketidakberhasilan dari suatu inovasi yang dilakukan.
- 4) Tidak adanya kesempatan dari para guru untuk berkontribusi dalam suatu forum untuk mengemukakan ide-ide kreatif untuk berinovasi.
- 5) Tekanan dari pihak sekolah dalam rubrik penilaian kerja untuk ekstra kontribusi dan inovasi.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini akan berfokus pada pengaruh *intrinsic motivation*, *perceived autonomy support*, dan *job crafting* terhadap *innovative work behavior* yang dimiliki para guru di TK-SD XYZ yang berlokasi di Tangerang Selatan.

1.4 Rumusan Masalah

Sesuai dengan pembatasan masalah di atas, berikut adalah rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini.

- 1) Apakah *intrinsic motivation* berpengaruh positif terhadap *job crafting* pada para guru di TK-SD XYZ?
- 2) Apakah *perceived autonomy support* berpengaruh positif terhadap *job crafting* pada para guru di TK-SD XYZ?
- 3) Apakah *intrinsic motivation* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* pada para guru di TK-SD XYZ?
- 4) Apakah *perceived autonomy support* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* pada para guru di TK-SD XYZ?
- 5) Apakah *job crafting* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* pada para guru di TK-SD XYZ?
- 6) Apakah *intrinsic motivation* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* pada para guru di TK-SD XYZ melalui *job crafting*?
- 7) Apakah *perceived autonomy support* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* pada para guru di TK-SD XYZ melalui *job crafting*?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Menganalisis pengaruh *intrinsic motivation* terhadap *job crafting* pada para guru di TK-SD XYZ.
- 2) Menganalisis pengaruh *perceived autonomy support* terhadap *job crafting* pada para guru di TK-SD XYZ.
- 3) Menganalisis pengaruh *intrinsic motivation* terhadap *innovative work behavior* pada para guru di TK-SD XYZ.
- 4) Menganalisis pengaruh *perceived autonomy support* terhadap *innovative work behavior* pada para guru di TK-SD XYZ.
- 5) Menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap *innovative work behavior* pada para guru di TK-SD XYZ.
- 6) Menganalisis pengaruh *intrinsic motivation* terhadap *innovative work behavior* pada para guru di TK-SD XYZ melalui *job crafting*.
- 7) Menganalisis pengaruh *perceived autonomy support* terhadap *innovative work behavior* pada para guru di TK-SD XYZ melalui *job crafting*.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi para guru, sekolah, maupun penelitian selanjutnya:

- 1) Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat menjadi sarana bagi guru, sekolah, dan peneliti selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *intrinsic motivation*,

perceived autonomy support, dan *job crafting* terhadap *innovative work behavior*. Selain itu hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian lanjutan terkait *intrinsic motivation*, *perceived autonomy support*, *job crafting*, dan *innovative work behavior*.

2) Manfaat praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh guru dan sekolah dalam meningkatkan *innovative work behavior* dalam bekerja di sekolah. Selain itu untuk melihat variabel yang berpengaruh besar terhadap *innovative work behavior* sehingga sekolah termasuk TK-SD XYZ dapat menentukan strategi pengembangan yang tepat untuk menumbuhkan dan meningkatkan *innovative work behavior* para guru.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini meliputi lima bab yang akan menguraikan tentang “pengaruh *intrinsic motivation*, *perceived autonomy support*, *job crafting* terhadap *innovative work behavior* di TK-SD XYZ Tangerang Selatan.” Dalam bab pertama, penulis membahas tentang latar belakang mengapa penulis tertarik melakukan penelitian di TK-SD XYZ Tangerang Selatan. Dalam dua tahun terakhir, terjadi fenomena pada hasil penilaian kerja para guru di TK-SD XYZ. Nilai tersebut mengalami penurunan, terutama dalam aspek *Extra and Innovative Contribution*. Penulis melihat pentingnya para guru untuk melakukan inovasi, terutama karena inovasi juga merupakan salah satu nilai budaya dari institusi pendidikan di mana TK-SD XYZ bernaung. Selain itu, penulis melakukan identifikasi masalah penelitian berdasarkan fenomena di atas. Kemudian penulis membuat batasan

masalah yang hanya akan dilakukan kepada para guru di TK-SD XYZ Tangerang Selatan. Berdasarkan batasan masalah di atas, penulis merumuskan masalah penelitian yang akan dijawab setelah penelitian dilaksanakan. Diharapkan tesis ini dapat berguna dan bermanfaat dalam bidang pendidikan.

Bab kedua merupakan penguraian teori-teori yang menjadi landasan teori dari variabel-variabel penelitian. Penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan dengan variabel yang sesuai pada penelitian kali ini menjadi kajian pustaka bagi penulis. Teori yang dipaparkan merupakan teori yang berhubungan dengan variabel *innovative work behavior*, *job crafting*, *intrinsic motivation*, dan *perceived autonomy support*. Pada bab ini juga dipaparkan apa yang menjadi kerangka berpikir, model penelitian, dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Bab ketiga adalah penguraian mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Metode yang digunakan penulis adalah metode analisis jalur. Menurut Zulfikar dan Budiantara (2015, 287), analisis jalur adalah perimbangan dari analisis regresi dan korelasi, sehingga analisis tersebut dapat mendeskripsikan dan menguji model hubungan antar variabel yang terbentuk sebab – akibat. Subyek penelitian adalah para guru TK-SD XYZ Tangerang Selatan. Teknik penelitian metode survei dilakukan dengan menyebar kuesioner secara daring. Setiap butir pernyataan dalam kuesioner digunakan skala Likert untuk menjawabnya. Penulis juga menyajikan cara pengumpulan, pengolahan, dan penganalisan data yang dimiliki. Bab ini ditutup dengan hipotesis statistik berdasarkan hipotesis penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya.

Bab keempat berisi kajian hasil penelitian dan pembahasan dari penelitian yang dilakukan, termasuk memberikan gambaran data penelitian, hasil analisis dari

uji hipotesis yang terkait dengan landasan teori yang telah dipaparkan sebelumnya. Diawali dengan menguraikan profil responden dalam penelitian, yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja di TK-SD XYZ Tangerang Selatan. Setelah itu dilakukan pembahasan analisis statistik deskriptif terhadap empat variabel dalam penelitian ini, yaitu *innovative work behavior*, *intrinsic motivation*, *perceived autonomy support*, dan *job crafting*. Lalu pembahasan statistik mengenai analisis inferensial dengan hasil pengujian *inner* dan *outer* model. Bagian akhir dari bab ini adalah penjabaran keterbatasan penelitian.

Bab kelima merupakan bab terakhir yang memuat kesimpulan dari hasil penelitian mengenai *innovative work behavior* yang dilakukan di TK-SD XYZ. Penulis juga memberikan masukan kepada manajerial untuk dapat meningkatkan *innovative work behavior* berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dari penelitian ini. Pada bab ini juga diberikan saran-saran yang dapat dipertimbangkan oleh peneliti selanjutnya.