

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Guru di dalam organisasi sekolah adalah sumber daya manusia yang mempunyai peran sentral sebagai penentu berfungsi atau tidaknya organisasi sekolah (Neves *et al.*, 2014a). Upaya pencapaian tujuan pendidikan, yaitu menghasilkan siswa cerdas sekaligus berkarakter tergantung pada kualitas guru (Jimmieson *et al.*, 2010). Sarana dan prasarana yang memadai dan lengkap di dalam sekolah bukan penentu keberhasilan jika guru tidak memiliki kompetensi untuk memanfaatkannya. Hal ini menunjukkan pentingnya guru dalam organisasi sekolah terutama guru yang memiliki kompetensi yang baik.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 menyatakan bahwa kompetensi guru merupakan "seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Pada pasal 10 dalam undang-undang" Sedangkan kompetensi guru terdiri dari kompetensi pedagogik, kepribadian, professional sosial, dan. Menurut Purba (2021) kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru untuk memahami karakteristik siswa sehingga guru mampu secara optimal mengaktualisasikan potensi siswa. Kompetensi kepribadian adalah terkait dengan integritas guru sehingga menghasilkan peserta didik yang mempunyai sikap mental, waktak dan kepribadian yang kuat. Kompetensi social adalah kemampuan dalam bergaul, bekerja sama, serta saling berkomunikasi secara efektif dan efisien

dengan siswa, kolega sesama guru, para pegawai, serta orang-orang di lingkungan sekitarnya. Sedangkan kompetensi professional adalah kemampuan dalam proses pembelajaran sejak mulai merencanakan, menjalankan dan mengevaluasi pembelajaran.

Kompetensi pendidik Indonesia menurut kajian OECD yaitu suatu organisasi kerjasama ekonomi dan pembangunan dunia pada tahun 2015 dikatakan tidak baik dan merupakan alasan buruknya kinerja pelajar Indonesia dibandingkan negara-negara lainnya (OECD & ADB, 2015). Berdasarkan laporan Global Education Monitoring Report, UNESCO, tahun 2016, Indonesia berada di peringkat 10 diantara 14 negara berkembang dalam hal pendidikan. Kualitas guru menurut sumber yang sama menempati rangking terakhir dari 14 negara berkembang di dunia. Laporan UNESCO selanjutnya pada tahun 2017, sedikit memberikan pembelaan pada rendahnya kompetensi guru Indonesia. Pada laporan akuntabilitas pendidikan oleh UNESCO tahun 2017 dinyatakan bahwa absensi yang tinggi pada guru Indonesia terjadi disebabkan karena rendahnya kuantitas guru Indonesia (UNESCO, 2017).

Selanjutnya pada tahun 2018, hasil ujian kepada pelajar Indonesia yang dibuat oleh *Programme for International Student Assessment* (PISA), sebagai ujian yang adalah penilaian sistem pendidikan yang diikuti oleh lebih dari 70 negara (OECD) di seluruh dunia menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun (2009-2018) Indonesia konsisten berada di 10 negara terendah. Hal ini menunjukkan kompetensi guru yang rendah karena berdasarkan laporan kajian dari tahun ke tahun (2009-2018) ditemukan secara konsisten pengaruh positif perbaikan hasil ujian pelajar dengan perbaikan kompetensi guru di berbagai negara. Evaluasi terhadap hasil

PISA ini membuat pemerintah Indonesia melancarkan berbagai program termasuk insentif (bantuan dari World Bank) kepada guru untuk meningkatkan jumlah maupun kompetensi guru (OECD, 2019)

Pada tahun 2020 melalui laporan *Indonesia Public Expenditure Review* oleh Bank Dunia, dinyatakan bahwa meskipun jumlah guru yang tersertifikasi bertambah namun tidak terjadi perbaikan yang berarti terhadap pembelajaran siswa. Hal ini ditunjukkan dengan hasil PISA (program penilaian pelajar secara internasional) maupun nilai Ujian Nasional yang rendah. Menurut Bank Dunia, kondisi ini menunjukkan kompetensi guru yang masih belum membaik (WorldBank, 2020).

Kompetensi guru Indonesia yang rendah merupakan hal yang dapat menghambat tercapainya tujuan pendidikan Indonesia. Hal ini karena guru merupakan sumberdaya terpenting dalam mencapai tujuan pendidikan. Jika ingin meningkatkan taraf pendidikan Indonesia berarti memastikan peningkatan kompetensi guru, memastikan bahwa pengajaran mereka berkualitas tinggi dan pengajaran berkualitas tinggi itu bermanfaat bagi pelajar. Namun, untuk meningkatkan kompetensi guru tidaklah mudah dan cepat, membutuhkan waktu dan biaya yang tak sedikit. Menurut OECD (2018), berdasarkan pengalaman berbagai negara anggotanya, penciptaan guru-guru yang memiliki kompetensi tinggi membutuhkan kebijakan pemerintah yang dirancang dengan hati-hati dan pertimbangan yang mendalam untuk kemudian diimplementasikan dan di evaluasi secara periodik. Hal yang juga menjadi penekanan adalah kesungguhan pemerintah yang ditunjukkan dengan keberfihakan secara politik, dukungan dana serta usaha yang terus menerus. Upaya untuk membuat kebijakan pemerintah yang efektif

(*effective teacher policy*) ini sangat dianjurkan oleh OECD sebagai upaya yang dianggap akan memberikan hasil, belajar dari negara-negara anggota OECD yang telah lebih dahulu mengusahakannya. Pemerintah Indonesia sendiri juga telah menanggapi hal ini melalui upaya-upaya yang dibuat oleh Menteri Pendidikan saat ini (OECD, 2019)

Selain upaya kebijakan pemerintah sebagai faktor untuk meningkatkan kompetensi guru yang berasal dari luar organisasi sekolah, terdapat pula faktor dari dalam organisasi sekolah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh (Schleicher, 2011) kualitas pendidikan bergantung pada kompetensi guru-guru yang mengajar (jika kompetensi guru rendah maka kualitas pendidikan akan rendah dan sebaliknya), sedangkan kualitas pengajaran dan guru bergantung pada organisasi sekolah tempat guru berada.

Salah satu upaya peningkatan kompetensi guru yang berasal dari dalam organisasi sekolah adalah dengan meningkatkan rasa bahwa guru merupakan warga dalam sistem organisasi sekolahnya. Perilaku organisasi merupakan kajian terhadap tingkah laku dari orang-orang yang berkaitan dengan organisasi sekolah. Salah satu kajiannya disebut dengan *organizational citizenship behavior* atau perilaku kewargaan organisasi (OCB), yang adalah perilaku yang ditampilkan melebihi deskripsi dari jabatan yang telah ditentukan (Bauernfeind & Tominz, 2012) (Jimmieson et al., 2010).

Sebagai tenaga pendidik, guru mempunyai tugas pokok untuk mendidik. Namun tuntutan terhadap guru tidaklah hanya menjalankan tugas dalam kegiatan pembelajaran di sekolah, guru dituntut tidak hanya mampu menjalankan tugas pokoknya saja, juga mampu melakukan hal-hal yang lebih dari pada itu. Menurut

(Jalismen, 2015) guru diharapkan menampilkan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik. Tujuannya agar tujuan sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien. Tindakan melebihi persyaratan kewajiban formal guru ini disebut sebagai *organizational citizenship behaviour* (OCB). Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006) mengatakan bahwa *organization citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku sosial yang dilakukan sebagai bentuk bantuan melebihi tugas formalnya yang bertujuan pencapaian tujuan organisasi secara efektif tanpa mengharapkan imbalan apapun (OECD, 2019).

Menyikapi permasalahan pada guru dalam hal jumlah dan kualitas ini, tampaknya diperlukan strategi yang perlu dilakukan secara bersamaan. Pada satu sisi, terkait dengan meningkatkan jumlah guru yang efektif, dan di sisi lain sekaligus meningkatkan kualitas guru yang ada.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah faktor penting yang dalam hal ini guru diharapkan bukan hanya memenuhi standar kerja minimal, namun melebihi dari itu. Perilaku ini mengarahkan guru untuk melakukan tindakan-tindakan yang positif,. Tampilan dari kesukarelaan ini tampak dari kerja keras mereka membantu siswa dalam proses pembelajaran, kolega rekan guru dan tindakan yang bertanggung jawab untuk sekolah sebagai organisasi, juga kemauan mereka untuk mengembangkan diri sendiri (Fiftyana & Sawitri, 2020).

Kualitas guru bisa diperbaiki dengan meningkatkan rasa bahwa dia merupakan warga dalam sistem organisasi sekolahnya. *Organizational citizenship behavior*/perilaku kewargaan organisasi (OCB) merupakan bagian dari perilaku organisasi yang dikaji juga di organisasi sekolah. OCB yang adalah tampilan

perilaku yang melebihi deskripsi dari jabatan yang telah ditentukan (Bauernfeind & Tominz, 2012) (Jimmieson et al., 2010)

Usaha yang tepat untuk meningkatkan rasa keorganisasian yang tinggi ini adalah dengan melatih guru untuk tidak hanya sekedar menjalankan tugas sebagai pengajar, sesuai dengan kurikulum yang ada. Dengan kata lain bukan sekedar jadi 'pekerja kurikulum', namun dibutuhkan sekali guru yang punya rasa memiliki dan menjadi warga organisasi sekolah. Rasa memiliki dan menjadi warga sekolah ini artinya memiliki OCB yang tinggi, dimana guru menampilkan kualitas bukan hanya menjalankan tugas-tugas mengajar yang menjadi deskripsi dari jabatannya. Namun juga perilaku mengembangkan dan mendidik peserta didiknya, turut membantu rekan-rekannya sesama guru mencapai kualitas yang baik, serta turut aktif mengemban tanggung jawab sebagai bagian dari organisasi sekolahnya (Oplatka, 2009); (Daly et al., 2015);(Elstad et al., 2013a).

Di dunia manajemen umum, sejauh ini penelitian mengungkapkan bahwa OCB dari pegawai akan meningkatkan kinerja organisasi, melalui keterlibatan yang kuat dalam proses kerja (Kizilos et al., 2013), efektivitas kerja (Wegman et al., 2018) dengan meningkatkan fungsi dari organisasi (Bambale & Shamsudin, 2011), berhubungan dengan keadilan di organisasi (Lambert & Hogan, 2013). Podsakoff et al. dalam (Organ et al, 2006) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap OCB terdiri dari empat kelompok yakni karakteristik personal, (sifat dan sikap seseorang), karakteristik profesional, karakteristik organisasi dan perilaku kepemimpinan.

Meskipun tradisi penelitian mengenai OCB ini telah banyak dilakukan di dunia organisasi yang lebih umum, seperti organisasi bisnis formal. Namun kini mulai dilakukan penelitian-penelitian mengenai OCB di lingkup pendidikan, terutama di dunia Barat. Pada umumnya penelitian yang dilakukan di organisasi pendidikan menampilkan efek positif dari peningkatan OCB, terutama terhadap efektivitas organisasi sekolah dan peningkatan kemampuan peserta didik sebagai luaran dari sistem persekolahan (Daly et al., 2015);(Elstad et al., 2013a).

Di dunia pendidikan, ditemukan literatur yang mengkaji secara kualitatif dimensi dari OCB di kalangan para guru; (Oplatka, 2009), ditemukan variabel yang memprediksi dari sisi disposisional/sifat pribadi adalah *locus of control* (titik utama kendali) (X. Li, 2013)); sisi sikap yakni kepuasan karir, komitmen karir, dan komitmen profesional (X. Li, 2013) (Somech & Bogler, 2002), kepercayaan terhadap pemimpin juga merupakan variabel yang memprediksi OCB di kalangan guru (Elstad et al., 2012).

Kajian mengenai OCB di sekolah masih relatif kurang mendalam (Shaheen et al., 2016), kajian yang dilakukan antara lain, mengenai hubungan OCB dengan komponen efektivitas dari sekolah (Dipaola & Tschannen-Moran, 2001). Penelusuran kajian yang dilakukan masih mengungkapkan eksplorasi mengenai OCB di sekolah masih kurang (Shaheen et al., 2016). Sementara itu mengenali dan mengembangkan kompetensi dan motivasi guru untuk bekerja ekstra sangatlah penting (J. C. Jackson, 2009). Kegagalan untuk penguatan OCB di kalangan guru akan menyebabkan efek negatif baik untuk sekolah maupun para peserta didik (Bogler & Somech, 2005). Kajian juga mengungkapkan Guru merupakan faktor penting berhasil tidaknya sekolah. Guru yang menunjang keberhasilan sekolah

adalah guru yang berkomitmen pada tujuan dan nilai-nilai sekolah, dan bersedia melampaui panggilan tugas untuk berkontribusi pada pertumbuhan sekolah, yaitu untuk terlibat sebagai bagian dari sekolah yang dikenal sebagai OCB, dengan demikian memahami OCB lebih lanjut di sekolah adalah sama pentingnya dengan di organisasi lainnya.

Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan dan sasaran sangat tergantung pada kemauan guru untuk melampaui tugas pekerjaan formal yang dinyatakan dalam deskripsi pekerjaan (Vigoda-Gadot et al., 2007). Berdasarkan hasil kajian dari (Oplatka, 2009) dikemukakan bahwa OCB memberikan bantuan yang bernilai untuk meningkatkan prestasi peserta didik, tingkat kepuasan guru, rasa pemenuhan diri dan peningkatan reputasi sekolah, citra dan disiplin (Somech & Ron, 2007a). Somech dan Bogler (2002) juga menyebutkan bahwa OCB akan dapat meningkatkan kemampuan untuk menangani kebutuhan khusus peserta didik, meningkatkan disiplin peserta didik dan meningkatkan kinerja kelas. Hal ini juga ditegaskan oleh Oplatka (2009) yang menunjukkan bahwa OCB akan secara signifikan berhubungan dengan emosi positif terhadap peserta didik, rekan kerja dan sekolah mereka.

Selain itu, OCB akan meningkatkan citra sekolah dan kerja tim. Dipaola dan Tschannen-Moran (2001) juga menyebutkan bahwa jika karyawan mempraktikkan perilaku kewargaan organisasi dalam suatu organisasi, maka manajemen puncak sekolah dapat mengalokasikan lebih banyak waktu untuk kegiatan inti lainnya seperti perencanaan dan pemecahan masalah. Lebih jauh lagi, guru yang menunjukkan perilaku OCB akan membantu mempromosikan tempat kerja yang baik dan mencapai tujuan organisasi (Somech, 2016).

Lauermann (Lauermann & König, 2016) menyebutkan bahwa guru bertanggung jawab untuk melakukan pengajaran profesional dan penilaian profesional mereka. Mereka dituntut untuk mengerahkan upaya yang cukup besar dalam mempersiapkan bahan mengajar, memberikan bimbingan kepada peserta didik mereka dan pekerjaan administrasi (Fischman, DiBara & Gardner, 2006; Halvorsen, Lee & Andrade, 2009; Lauermann, 2014). Namun, peran dan tanggung jawab guru berada di luar deskripsi pekerjaan yang ditentukan guru untuk memastikan keberhasilan sekolah (DiPaola & Hoy, 2005); (Ertürk, 2007) Guru hanya akan dianggap efektif ketika mereka melakukan peran, tugas dan tanggung jawab yang tidak ditentukan ((Bogler & Somech, 2005); (Jimmieson et al., 2010)).

Manfaat pemahaman mengenai OCB di Indonesia memungkinkan diaplikasikan bagaimana cara meningkatkan OCB untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas sistem sekolah. (Oplatka & Stundi, 2011) berpendapat melalui kajian kualitatifnya mengenai OCB pada guru, bahwa secara konseptual OCB di kalangan guru relatif berbeda dengan OCB di organisasi pendidikan. karena dua alasan utama: Pertama, ditemukan bahwa karyawan akan lebih cenderung terlibat dalam OCB ketika kriteria objektif untuk menilai kinerja yang kurang (Bolino, 2016). Pengajaran dicirikan sebagai teknologi organisasi yang kurang jelas dan kurang pasti dengan batas-batas yang kurang jelas dan koneksi input-proses-hasil yang kurang jelas (Scott et al., 2005). Pertanyaan tentang apa yang dianggap sebagai OCB dan apa sebagai tugas yang diatur peran, dengan demikian, terbuka untuk berbagai interpretasi berdasarkan pendirian dan pengalaman setiap individu, serta pada posisi dan perannya di sekolah.

Kedua, cita-cita pelayanan tertanam dalam cita-cita mengajar dan mencakup tanggung jawab atas pengembangan orang lain dan komitmen terhadap nilai-nilai moral, komitmen yang pada dasarnya bersifat emosional (Oplatka, 2006); (Nias, 1989). Guru yang baik, sebagaimana komentar dari Hargreaves (1998) adalah "makhluk emosional, penuh gairah yang mengisi pekerjaan dan kelas mereka dengan kesenangan, kreativitas, tantangan dan kegembiraan". Oleh karena itu, diasumsikan bahwa OCB guru dapat terdiri lebih banyak aspek emosional daripada OCB karyawan lain.

Berdasarkan pemahaman akan OCB, maka faktor-faktor yang memfasilitasi peningkatan OCB akan diintensifkan dan hambatannya dikurangi. Pengkajian OCB di antara guru bermanfaat pada tiga tingkatan, menurut Oplatka, pertama, karena pengajaran memiliki "gairah tak terpuaskan" untuk investasi sumber daya pribadi yang langka (Nias, 1989), pemetaan OCB di sekolah dapat membantu mempertajam batas antara peraturan yang ditentukan secara resmi dan kegiatan ekstra, sehingga meminimalkan konflik peran yang mungkin berasal dari ketidakpastian harapan peran. Kedua, peneliti OCB berpendapat bahwa perilaku semacam ini sangat penting untuk fungsi organisasi karena sumber daya manusia yang memang tidak mudah mendapatkannya dapat dikurangi dalam hal menjaga keberlangsungan organisasi tetap baik. (Hoesny & Darmayanti, 2021); (Lo & Ramayah, 2009). Berdasarkan pendapat ini tentu saja sekolah dapat mengambil manfaat dengan menjelajahi OCB guru karena pemahaman yang lebih besar tentang perilaku semacam ini dapat membantu pembentukan "lingkungan yang mendorong OCB". Ketiga, sebagai penelitian tambahan diperlukan dalam berbagai organisasi dan pekerjaan untuk mengidentifikasi semua jenis OCB (Ariani, 2012), penelitian

ini memungkinkan kita untuk mengidentifikasi jenis perilaku ini terjadi di organisasi pendidikan, sehingga memperbesar pemahaman kita tentang OCB dalam berbagai kondisi organisasi.

Dengan menguatnya OCB di sekolah, manajemen sekolah dapat mengalokasikan lebih banyak waktu untuk kegiatan inti. Selain itu, guru yang menunjukkan OCB juga akan meningkatkan prestasi peserta didik, tingkat kepuasan guru, rasa pemenuhan diri dan peningkatan reputasi, citra, dan disiplin sekolah (Onn et al., 2016).

Sekolah merupakan suatu organisasi penting dalam dunia pendidikan. Agar tujuan yang diinginkan dapat berjalan secara efektif dan efisien tentunya sumber daya sekolah perlu dikelola sedemikian rupa. Guru merupakan sumber daya manusia yang penting di sekolah, di samping adanya kepala sekolah, tenaga kependidikan, siswa, dan lainnya. Luaran dari pendidikan ditentukan oleh peran pendamping guru dalam berjalannya proses pendidikan. (Fiftyana & Sawitri, 2020).

Berbicara mengenai peningkatan mutu dan kualitas pendidikan di era global ini, menimbulkan tuntutan agar dunia pendidikan mampu meningkatkan kompetensi standari dari siswanya, agar memiliki daya saing. Sebagai tenaga kependidikan, yang adalah tokoh penting dalam pendidikan, maka guru perlu menyesuaikan diri dengan tuntutan dari lingkungan dalam hal perkembangan dunia ilmu dan teknologi. Ia harus secara proaktif menempatkan dirinya dan kedudukannya sebagai seorang yang profesional. Sebagai aset sumber daya yang penting, maka tentulah dituntut untuk mampu berinovasi, mampu mengembangkan diri agar dapat secara aktif meraih tujuan sekolah (Putri, 2018).

Terkait dengan kebermanfaatan OCB ini untuk meningkatkan kualitas guru, maka kajian ini akan melihat hal-hal yang berpengaruh terhadap peningkatan OCB pada guru. Hal-hal yang terkait pada OCB ini dikaji berdasar kajian pustaka, hingga ditemukan model teoritis sebagai faktor-faktor yang memprediksi peningkatan OCB pada guru.

Sejak kajian OCB yang dimulai oleh Batemen dan Organ tahun 1983, OCB menjadi bagian yang integral dari fungsi efektif dari organisasi. Sebagai suatu institusi pendidikan, seperti sekolah, OCB menjadi hal penting yang mempengaruhi prestasi dari peserta didik (Neves et al., 2014b)

OCB merupakan perilaku yang dipilih, berkontribusi untuk efektifitas dari organisasi (Hanson et al., 2022). Dimensi utama dari OCB adalah altruisme/perilaku menolong, perilaku pegawai yang menunjukkan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan masalah, bersama-sama menghadapi kendala dan termasuk juga melatih rekan menggunakan cara yang baru (Hanson et al., 2022). Berbeda dengan *consciousness* yang mengacu pada kesadaran pegawai untuk bekerja lebih lama untuk menyelesaikan tugas tanpa tuntutan upah apapun (Oplatka, 2009) *courtesy* merupakan dimensi yang mencegah pekerjaan yang dapat menimbulkan permasalahan untuk orang lain (Ehtiyar et al., 2010). *Sportmanship* adalah perilaku yang mencegah karyawan mengeluh tentang pekerjaan ekstra, menghindari ketegangan atau pertengkaran dengan rekan kerja dan mempertahankan prestise organisasi terhadap mereka yang mungkin tidak mendukung (Oplatka, 2009).

OCB dipandang membantu dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru dan memberikan kesempatan kepada staf untuk mengembangkan hubungan baik dengan manajemen dan masyarakat. Belogolovsky dan (Somech & Ron, 2007b) menguraikan perilaku OCB tertampil dengan membantu rekan-rekan yang kelebihan beban dengan pekerjaan, membimbing guru yang baru dilantik dan mendedikasikan perbaikan. OCB mendukung anteseden dan variabel untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh sekolah. (Aksel et al., 2013) melaporkan bahwa OCB juga memiliki nilai yang besar bagi suatu organisasi karena meningkatkan peluang untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Niqab et al., 2015).

Berdasarkan berbagai kajian mengenai OCB, (Organ, 2006) menyatakan ada factor eksternal dan factor internal yang berperan pada peningkatan Faktor Internal yang mempengaruhi OC, antara lain kepribadian, nilai, dan sikap. Menurut Organ (1990), Faktor kepribagai ini merupakan kekhasan individu sebagai prediksi yang berperan pada pegawai dalam menampilkan organizational citizenship behavior (OCB). Oleh sebab itu maka diyakini bahwa sifat-sifat yang ditunjukkan oleh individu dan sisi pribadi tertentu akan lebih menampilkan OCB dibandingkan sifat-sifat atau ciri kepribadian lainnya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor internal yang telah dikaji, sebagai predictor dari OCB. Karyawan yang mengatakan hal yang baik tentang organisasinya, yang mau membantu kolega kerjanya, dan menampilkan kinerja lebih dari biasanya merupakan karyawan yang puas akan pekerjaannya.. (Bateman & Organ, 1983) dari kajiannya menyatakan bahwa OCB dapat diprediksi dari

berbagai dimensi, baik tersendiri (kerja, rekan kerja, penyelia, promosi, gaji) maupun bersama-sama dari kepuasan kerja.

Faktor internal lainnya adalah komitmen organisasi. Wagner dan Rush dalam (Jena & Goswami, 2014) menyatakan keberadaan OCB ditentukan oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi oleh Meyer dan Allen dalam (Jena & Goswami, 2014) memiliki tiga macam komitmen, yakni afektif, sisi afeksi yang menunjukkan pengakuannya sebagai bagian dari organisasi; sisi normative yang berarti komitmennya dengan keharusan mengikuti nilai dan aturan organisasi; dan sisi berkelanjutan dari komitmen kesadaran untuk tetap berada di organisasi.. Moral karyawan, motivasi intrinsik dalam kerja, juga merupakan variabel-variabel yang telah diteliti sebagai faktor yang berperan penting meningkatkan OCB karyawan.

Faktor eksternal yang berperan untuk peningkatan OCB yang sudah diteliti antara lain faktor kepemimpinan. Zang dkk mengungkapkan persepsi orang akan sarana organisasi dan individu ditentukan oleh gaya kepemimpinan. Persepsi inilah yang terkait dengan OCB. Disamping itu trust atau rasa percaya seseorang pada pimpinannya dapat berperan untuk peningkatan OCB (MacKenzie et al. (2001). Rasa percaya terhadap pemimpin ini diartikan sebagai kunci yang memperantarai peran prediksi dari kepemimpinan transformasional dengan dengan OCB. (Podsakoff et al., 2000) juga menyatakan bahwa prediksi dari kepemimpinan transformasional dengan OCB diperkuat oleh rasa percaya terhadap pemimpin. Budaya organisasi yang merupakan pemahaman bersama di antara para anggota yang merupakan kekhususan yang berbeda dari organisasi lainnya (Bernadetha Nadeak, 2016), yang juga diungkapkan (Robbins & Judge, 2013) sebagai ” filosofi

dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan”.

Oplatka berdasarkan kajiannya mengenai OCB menemukan berbagai hal yang mempengaruhi peningkatan OCB berdasarkan kondisi kerja guru. Pertama dari ranah pribadi peningkatan OCB ditentukan oleh: rasa terpenggil, tipe pribadi yang mementingkan orang lain, serta komitmen kerja tinggi. Di luar dari yang diungkapkan Oplatka, ada kajian lainnya dari aspek pribadi, sikap, dan nilai dari guru yang telah dikaji yang menunjukkan pengaruhnya untuk peningkatan OCB, antara lain sifat kepribadian, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan lain-lain. Variabel lainnya yang terkait kepribadian di dunia perilaku organisasi mulai dikenal yakni *mindfulness*. *Mindfulness* adalah kesadaran yang muncul melalui perhatian yang disengaja dengan cara yang terbuka dan tajam terhadap apa pun yang muncul pada saat ini (Y. Y. Li et al., 2013). Ada dua aspek dari *mindfulness* yang pertama adalah dari sisi hasil dan dari sisi proses. (1) hasil dari *mindfulness* berupa kesadaran penuh yang termanifestasi sebagai terbebasnya pikiran, dan (2) *mindfulness* sebagai praktek adalah latihan sistematis yang dengan sengaja dilakukan dengan cara keterbukaan, kepedulian, dan cerdas, yang melibatkan pengetahuan dan pembentukan pikiran (Ager et al., 2015). Berdasarkan kedua aspek dari *mindfulness* maka definisi yang tepat adalah kesadaran yang muncul dengan sengaja menghadirkan keterbukaan, penerimaan, dan pemahaman apapun yang muncul saat ini (Saphiro & Carlson, dalam (Ager et al., 2015). Pada kondisi pekerjaan guru, variabel ini tepat untuk diintegrasikan dalam mengkaji kepribadian dari guru karena peran positifnya dalam hal pengembangan diri dan mengendalikan tingkat stress, juga dalam pembuatan keputusan yang efektif (Battaglia, 2017).

Sisi lain dari aspek kepribadian dan sikap ini yang juga relevan dikaji untuk peningkatan OCB adalah nilai budaya. Nilai-nilai budaya mempengaruhi para pemimpin maupun pekerja dalam hal bagaimana mereka mempersepsi lingkungannya, harapan-harapannya, dan perilakunya (Silverthorne, 2005). Hofstede melakukan kajian nilai budaya berdasarkan salah satunya nilai budaya individualistic dan kolektivistik, yang membedakan nilai budaya di dunia Barat, individualis, di keadaan tumbuh dan kembangnya teori OCB. Di sisi lain Indonesia dan negara-negara Timur lainnya memiliki nilai kolektif. Nilai kolektif memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB berdasarkan berbagai penelitian, diantaranya (Lei Wang et al., 2011).

Berdasarkan kajian kualitatif mengenai OCB pada guru ditemukan bahwa faktor yang mempengaruhi peningkatan OCB dari ranah iklim dan suasana sekolah adalah keberadaan suasana positif, serta norma yang mendukung kegiatan melebihi peran yang diharapkan (Oplatka & Stundi, 2011). Suasana kerja yang penuh dukungan dalam proses kelompok di organisasi bisa di lihat dari sisi gaya kepemimpinan, dalam hal sosok dari pemimpin. Maka pemimpin dapat meningkatkan OCB di kalangan guru adalah pemimpin yang memulai perubahan dan inovasi, yang memberikan umpan balik positif terhadap guru, kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif serta pemimpin yang menampilkan emosi positif terhadap stafnya (Oplatka, 2006) Berdasarkan hasil kajian Oplatka tentang pendorong tampilnya OCB dari sisi kepemimpinan, maka dipilih variabel kepemimpinan transformasional karena gambaran yang diungkap Oplatka merupakan gambaran dari kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan penelitian metaanalisis yang dilakukan oleh Podsakoff dari tahun 1983 hingga 1998, dalam hal tinjauan kritisnya terhadap pengembangan penelitian OCB, Podsakoff telah mengidentifikasi dimensi, antecedent, dan konsekuensi OCB. Selain itu, lima bidang pengembangan penelitian ke depan juga menjadi fokus utama yaitu; masalah konseptual atau teori, antecedent, hati nurani pada tingkat individu dan organisasi, OCB dalam konteks multikultural, dan metodologi (Podsakoff et al 2000). Studi ini juga termotivasi untuk menjawab tantangan Podsakoff et al, (2000) untuk bidang pengembangan penelitian masa depan di bidang perilaku organisasi, khususnya tentang antecedent dan hati nurani OCB di tingkat individu dengan mengeksplorasi variabel *mindfulness* dari sisi kepribadian, kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang dapat mempengaruhi OCB serta memasukkan variabel budaya, dalam hal ini budaya kolektif sebagai bagian dari tinjauan konteks multi-budaya OCB.

Kajian mengenai OCB ini merupakan salah satu konstruk yang diteliti dicabang ilmu Perilaku Organisasi. Setiap individu yang ada di organisasi membawa serta perilakunya di organisasi, yakni seperangkat keyakinan, nilai, sikap dan karakteristik lainnya. Berbagai aspek individual ini berinteraksi satu sama lain untuk berkreasi pada kondisi organisasi. Secara khusus perilaku organisasi merupakan cabang ilmu pengetahuan yang peduli pada perilaku yang berpengaruh terhadap pekerjaan yang bertempat di organisasi (Kapoor, 2016).

Robin dan Judge, 2015 menyatakan model perilaku organisasi dalam suatu system, yang terdiri dari masukan, proses, dan luaran. Adanya masukan pada tingkatan individu, kelompok dan organisasi, kemudian berproses di organisasi, dan kemudian menghasilkan luaran. Masukan menurut mereka merupakan variabel-

variabel seperti kepribadian, struktur kelompok, dan budaya organisasi yang mengarahkan organisasi untuk berproses. Variabel-variabel ini menentukan di tahapan mana munculnya hasilnya di organisasi. Masukan ini kebanyakan ditentukan oleh hubungan di antara para karyawan. Contohnya karakteristik keberagaman, kepribadian dan nilai-nilai merupakan bentukan dari kombinasi turunan genetic dan lingkungan kehidupan sejak anak-anak. Struktur Kelompok, peran-peran, dan tanggung jawab tim umumnya telah terbentuk sebelum suatu kelompok terbentuk. Struktur organisasi dan budaya umumnya dihasilkan dari perkembangan bertahun-tahun dan perubahan dari organisasi hasil dari adaptasi organisasi dengan lingkungannya yang membangun aturan dan norma.

Jika masukan merupakan kata benda di organisasi, maka proses adalah kata kerjanya. Proses menurut Robbins dan Judge merupakan tindakan dari individu, kelompok, dan organisasi untuk mengarahkan agar masukan menghasilkan luaran tertentu. Pada tingkatan individual, proses-proses yang berperan adalah emosi dan mood, motivasi, persepsi, dan pembuatan keputusan. Di tingkatan kelompok terdiri dari komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan dan politik, serta negosiasi dan konflik. Sedangkan pada tingkatan organisasi proses yang terjadi adalah manajemen sumber daya manusia dan perubahan yang dilakukan.

Luaran merupakan variabel penting untuk menjelaskan atau memprediksikan, yang dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lainnya. Menurut Robbins dan Judge luaran yang diharapkan adalah sikap-sikap dan kepuasan kerja, prestasi pelaksanaan tugas, perilaku kewargaan (organizational citizenship behavior), dan perilaku penolakan. Pada tingkatan kelompok, kohesi dan keberfungsian merupakan variabel dependen. Pada tingkatan organisasi luaran

merupakan keseluruhan keuntungan dan daya tahan organisasi. Luaran ini merupakan ‘tujuan’ dari Perilaku Organisasi (Robbin & Judge, 2015).

Berdasarkan model yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge, penulis mendasarkan model kajian ini. Sebagai variabel masukan adalah variabel kepribadian dan nilai budaya, sedangkan variabel proses atau penulis ungkapkan sebagai variabel mediasi adalah kepemimpinan dan variabel luaran atau dalam hal ini adalah variabel dependen adalah perilaku kewargaan, yakni OCB. *Mindfulness* merupakan variabel kepribadian yang dapat mengarah pada pengurangan stress, yang mengarahkan proses kepemimpinan, kondisi kerja efektif di organisasi menghasilkan luaran perilaku kewargaan organisasi (OCB).

Berdasarkan pandangan para ahli mengenai Perilaku Organisasi, maka peneliti mendefinisikan Perilaku Organisasi sebagai kajian mengenai perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, yang meliputi perilaku individu, perilaku kelompok, dan pengembangan organisasi. Dengan demikian terdapat tiga aspek dari perilaku organisasi yakni individu, kelompok, dan organisasi.

Kajian ini ingin mendapatkan model OCB pada guru di sekolah-sekolah SMA Negeri di Medan. Model dikembangkan berdasarkan kajian literatur mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat memprediksi OCB. Berdasarkan kajian yang telah dilakukan (faktor sikap dan pribadi, pada penelitian ini digunakan *mindfulness* (pribadi dengan perhatian yang penuh). Menurut (Ager et al., 2015) dan (Langer & Moldoveanu, 2000), *mindfulness* adalah ciri pemikiran yang terbuka dan fleksibel, yang secara aktif berhubungan dengan arah ke depan, menunjukkan atensi terhadap hal yang bersifat baru, dan menampilkan kepekaan yang kuat pada lingkungan.

Atensi dan kepekaan yang kuat akan lingkungan pada *Mindfulness* merupakan dasar orang untuk membangkitkan pengelompokan mental yang baru, selalu membuka diri terhadap adanya sudut pandang yang berbeda-beda yang disebut “multiple perspective”, selalu membuka diri terhadap penjelasan baru serta terbuka terhadap kemahiran yang baru. (Matsumoto & Juang, 2013). *Mindfulness* telah dikaji dalam pengaruh positifnya dengan *civic virtue* (kebajikan kewargaan) (Ullah Bukhari, 2001), juga keterkaitannya dengan pendidikan kewargaan (Evans & Vasquez, 2017) di dunia pendidikan. Berdasarkan kajian teoritik mengenai pengaruh *mindfulness* terhadap peningkatan pendidikan kewargaan dan kondisi positif lainnya, maka kajian ini akan menjawab permasalahan apakah *mindfulness* sebagai perhatian penuh, yang terbuka dan fleksibel serta tanpa penilaian akan situasi kini berpengaruh dalam meningkatkan OCB guru.

Faktor nilai budaya sebagai bagian dari pengaruh positif terhadap OCB, yang sebelumnya telah diteliti digunakan variabel nilai kolektif. Nilai kolektif merupakan nilai yang mengandung unsur penyesuaian terhadap peran dari kelompok, tahu peran dan posisi dirinya melalui pemahamannya kan pemikiran dan perasaan sesama anggota kelompok. Nilai kolektif, (*collectivistic*) yang umum dimiliki orang Indonesia dalam mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari kelompok. Nilai kolektif ini tentunya berbeda dengan sistem nilai individualistik, yang umumnya dimiliki oleh masyarakat Barat. Sebagai variabel yang akan dikaji, dengan demikian maka permasalahan yang muncul adalah apakah nilai kolektif berpengaruh meningkatkan OCB. Penelitian lainnya mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif pada orang-orang yang *allocentric* (Nahum-Shani & Somech, 2011). *Allocentric* merupakan orientasi nilai pribadi

masyarakat dengan nilai budaya Kolektif. Kajian ini membawa penulis melihat adakah pengaruh Nilai Kolektif ini terhadap Kepemimpinan Transformasional.

Aspek organisasi yang akan disertakan di dalam kajian ini kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan yang memberdayakan para bawahannya, yang mampu menimbulkan ide-ide yang baik dari bawahannya, mendorong kreativitas bawahannya untuk mampu menjalankan tanggung jawab yang tidak sekedar memenuhi kewajiban saja namun melampauinya. Pemberdayaan ini memungkinkan organisasi menghasilkan luaran yang lebih baik. Berdasarkan kajian-kajian yang telah dilakukan maka peneliti mengangkat permasalahan apakah kepemimpinan transformasional ini berpengaruh terhadap peningkatan OCB.

Mindfulness sebagai sifat pribadi dengan keterbukaan menampilkan sisi pengembangan diri, oleh (Mulligan, 2018) bersama dengan *Authentic Leadership* berfungsi sebagai predictor bagi OCB. Berbagai kajian mulai melihat peran prediksi *mindfulness* terhadap Kepemimpinan (Battaglia, 2017). Kajian ini mengangkat permasalahan apakah *mindfulness* berpengaruh terhadap Kepemimpinan Transformasional.

Sebagai mana kajian kualitatif dari Oplatka & Stundi, dalam (Hanson et al., 2022) mengenai keberadaan suasana dan iklim sekolah yang positif akan meningkatkan OCB, demikian pula kajian (Nguyen et al., 2016) dan peneliti lainnya menyatakan kondisi kerja merupakan variabel prediksi untuk peningkatan OCB. Kondisi kerja merupakan perasaan pekerja bahwa mereka memiliki akses terhadap struktur yang ada di suasana kerja. Dengan demikian, berdasarkan paparan terhadap kondisi kerja dan OCB, mengarahkan peneliti untuk

menjawab permasalahan apakah kondisi kerja berpengaruh dalam peningkatan OCB.

Penelitian ini ingin menjawab permasalahan mengenai apakah model yang diajukan memang mendapatkan konfirmasi di lapangan. Kajian model tentunya mengarahkan peneliti untuk mempertanyakan pengaruh tak langsung, di samping pengaruh langsung dari variabel-variabel yang ada dalam memprediksi OCB di kalangan guru. Maka permasalahan penelitian selanjutnya adalah apakah pengaruh mindfulness terhadap OCB diperantarai oleh kepemimpinan transformasional, atau dengan kata lain apakah kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh mindfulness terhadap OCB.

Pertanyaan selanjutnya terkait pengaruh tidak langsung adalah apakah ada peran mediasi dari kondisi kerja dalam pengaruh antara mindfulness dengan OCB. Selanjutnya peneliti mempertanyakan apakah kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh nilai kolektif terhadap OCB. Peneliti juga akan membahas apakah kondisi kerja berperan sebagai perantara pengaruh antara nilai kolektif terhadap OCB dan apakah kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh nilai kolektif terhadap OCB. Penelitian ini ingin menjawab permasalahan mengenai apakah model yang diajukan memang mendapatkan konfirmasi di lapangan. Kajian model tentunya mengarahkan peneliti untuk mempertanyakan pengaruh tak langsung, di samping pengaruh langsung dari variabel-variabel yang ada dalam memprediksi OCB di kalangan guru. Maka permasalahan penelitian selanjutnya adalah apakah pengaruh mindfulness terhadap OCB diperantarai oleh kepemimpinan transformasional, atau dengan kata lain apakah kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh mindfulness terhadap OCB.

Pertanyaan selanjutnya terkait pengaruh tidak langsung adalah apakah ada peran mediasi dari kondisi kerja dalam pengaruh antara mindfulness dengan OCB. Selanjutnya peneliti mempertanyakan apakah kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh nilai kolektif terhadap OCB. Peneliti juga akan membahas kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh nilai kolektif terhadap OCB.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan pengaruh langsung maupun tak langsung dari mindfulness, nilai kolektif, kepemimpinan transformasional, terhadap OCB, maka dapat dirangkumkan rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Adakah pengaruh langsung mindfulness terhadap OCB?
2. Apakah ada pengaruh langsung nilai kolektif terhadap OCB?
3. Apakah ada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB?
4. Apakah ada pengaruh langsung kondisi kerja terhadap OCB?
5. Apakah ada pengaruh langsung mindfulness terhadap kepemimpinan transformasional?
6. Apakah ada pengaruh langsung nilai kolektif terhadap kepemimpinan transformasional?
7. Apakah ada pengaruh langsung mindfulness terhadap kondisi kerja?
8. Apakah ada pengaruh langsung nilai kolektif terhadap kondisi kerja?
9. Apakah kepemimpinan transformasional memperantarai pengaruh mindfulness terhadap OCB?
10. Apakah kepemimpinan transformasional memperantarai pengaruh nilai kolektif terhadap OCB?

11. Apakah kondisi kerja memperantarai pengaruh mindfulness terhadap OCB?
12. Apakah kondisi kerja memperantarai pengaruh nilai kolektif terhadap OCB?
13. Apakah model teoritik yang ditawarkan sesuai atau fit dengan data empiris?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi:

1. Pengaruh langsung mindfulness terhadap OCB
2. Pengaruh langsung nilai kolektif terhadap OCB
3. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB
4. Pengaruh langsung kondisi kerja terhadap OCB
5. Pengaruh langsung mindfulness terhadap kepemimpinan transformasional
6. Pengaruh langsung nilai kolektif terhadap kepemimpinan transformasional
7. Pengaruh langsung mindfulness terhadap kondisi kerja
8. Pengaruh langsung nilai kolektif terhadap kondisi kerja
9. Mediasi Kepemimpinan transformasional pada pengaruh mindfulness terhadap OCB
10. Mediasi Kepemimpinan transformasional pada pengaruh nilai kolektif terhadap OCB
11. Mediasi Kondisi Kerja pada pengaruh mindfulness terhadap OCB
12. Mediasi Kondisi Kerja pada pengaruh nilai kolektif terhadap OCB

13. Kesesuaian model teoritik yang ditawarkan dengan data empiris

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Dari sisi pengembangan ilmu mantaan dari penelitian ini adalah pengembangan teori OCB dalam hal identifikasi variabel-variabel prediksi OCB di bidang organisasi pendidikan dan jenis pekerjaan guru, sehingga memperbesar pemahaman bagaimana OCB pada berbagai kondisi organisasi.

1.5.2 Manfaat Praktis

Pemerintah dari sisi pembuat kebijakan, kepala sekolah yang merupakan pemimpin di suatu sekolah, serta guru sebagai pelaksana aktif dalam proses pendidikan di dunia sekolah SMA Negeri mendapatkan manfaat praktis dari kajian ini.

- 1. Pemerintah pembuat kebijakan:**

Pemahaman akan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dari pihak pemerintah akan dapat membantu sekolah untuk membuat kebijakan pemahaman yang lebih mendalam mengenai OCB, memungkinkan diaplikasikan untuk efisiensi dan efektivitas sistem sekolah.

- 2. Kepala Sekolah syang merupakan pimpinan di organisasi sekolah:**

Manfaat dengan menjelajahi OCB guru karena pemahaman yang lebih besar tentang perilaku semacam ini dapat membantu pembentukan "lingkungan yang mendorong OCB" dalam rangka peningkatan OCB.

- 3. Guru sebagai partisipan aktif:**

Dengan pemahaman factor-faktor yang mempengaruhi OCB, guru akan dapat meningkatkan OCBnya untuk peningkatan kompetensinya.



