

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Persoalan mendasar dalam Sistem Pendidikan Nasional yang telah berlangsung separuh abad lamanya, khusus ditinjau dari aspek profesi seorang guru menurut Sidi (2001) bahwa seorang guru profesional dituntut sejumlah persyaratan, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya penuh dengan keterbatasan secara institusional.

Beberapa permasalahan tersebut berkisar pada persoalan kurang memadainya kualifikasi dan kompetensi guru, kurangnya tingkat kesejahteraan guru, rendahnya etos kerja dan komitmen guru serta kurangnya penghargaan masyarakat terhadap profesi guru". Dalam konteks perilaku keorganisasian, persoalan yang terungkap di atas yang mana seorang guru diperhadapkan oleh sejumlah tuntutan akan peran profesinya, dan dilain pihak adanya keterbatasan yang dimiliki oleh guru itu sendiri maupun keterbatasan akan apa yang diharapkan untuk diperoleh dari profesinya sangat berkaitan dengan salah satu dari tiga peran penting dari seorang karyawan dalam sebuah organisasi, khususnya perilaku ekstra peran atau perilaku baik warga organisasi yang populer dikenal sebagai

organizational citizenship behavior (OCB). Katz (1964) yang dikutip Konovsky dan Pugh (1994, dalam Utomo, 2002) mengidentifikasi “3 (tiga) kategori perilaku pekerja, yaitu : individu terikat dan berada dalam suatu organisasi, dan harus menyelesaikan peran khusus dalam suatu pekerjaan, serta harus terikat pada aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya”. Kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior*, atau *the extra-role behavior*.(OCB). Menurut Utomo (2002) perilaku kerja *the extrarole* sering diistilahkan sebagai *organizational citizenship behavior* atau sering juga disebut *prosocial behavior*, namun dari berbagai istilah tersebut memiliki suatu pengertian yang sama, yaitu suatu perilaku kerja karyawan yang bekerja tidak hanya pada tugasnya (*in-role*), tapi juga bekerja tidak secara kontrak mendapatkan kompensasi berdasarkan sistem penghargaan atau sistem penggajian formal (*beyond the job*)”. Aldag dan Rescke (1997), mengartikan perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*) sebagai berikut, Perilaku ekstra peran diartikan sebagai kontribusi seorang individu dalam bekerja, dimana melebihi persyaratan yang ditetapkan dan penghargaan atas keberhasilan kerja yang dijanjikan. Kontribusi tersebut seperti perilaku menolong sesama yang lain, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja tanpa menghiraukan permasalahan pribadi merupakan satu bentuk dari prosocial behaviour, sebagai perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan suka memberi pertolongan. Agar supaya perilaku ekstra peran ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah sangatlah diperlukan.

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan salah-satu diantara sekian model kepemimpinan, oleh Burns (1978, dalam Yukl, 1998) diartikan sebagai sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dalam konteks yang sama pula; selain peran kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah maupun perilaku ekstra peran dari para guru, aspek berikutnya yang tak kalah pentingnya adalah Kepuasan kerja guru ditandai dengan munculnya rasa puas dan terselesaikannya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab guru tersebut secara tepat waktu, disamping itu munculnya dedikasi, kegairahan, kerajinan, ketekunan, inisitif dan kreativitas kerja yang tinggi dalam bekerja.

Kepuasan kerja guru menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan, apabila guru merasakan kepuasan dalam dalam bekerja, maka akan tercipta suasana yang penuh kebersamaan, memiliki tanggung jawab yang sama, iklim komunikasi yang baik dan juga semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi atau sekolah dapat tercapai secara maksimal. Tetapi sebaliknya apabila guru tidak merasa puas, maka akan tercipta suasana yang kaku, membosankan, dan semangat tim yang rendah. Berbagai penelitian, ungkap Siagian (2008) telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Robbins (2007) juga menyimpulkan bahwa ketika data kepuasan dan

produktivitas kerja dikumpulkan pada suatu organisasi, ditemukan bahwa organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang puas cenderung lebih efektif dari pada organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan yang puas. Dengan adanya kepuasan selanjutnya hasil kerja seorang kerja tersebut dapat diimplementasikan dalam bentuk kinerja, tingginya kinerja guru dapat dibuktikan dengan kewenangan dan tanggung jawab kerja terhadap : Perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi program kerja sekolah, pengelolaan kurikulum, dan masih banyak lagi. Kinerja guru merupakan tolok ukur keberhasilan pendidikan. Menurut Simanjuntak (2008), bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan, hubungan kerja, kemampuan dan keterampilan kerja, sikap, etos kerja, struktur organisasi dan fasilitas pendukung. Oleh karena itu pendekatan yang harus dilakukan pun harus berusaha mendorong dan mengarahkan para anggota organisasi agar menciptakan kinerja yang tinggi.

Guru honorer tingkat sekolah dasar yang notabene masuk dalam UPT DINDIKBUD di kabupaten Pekalongan, sebagai badan organisasi pendidikan yang cukup besar selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas dan pelayanannya maupun kuantitasnya melalui kinerja guru agar standarisasi guru dari tahun ketahun mengalami peningkatan, berdasarkan data dari DINDIKBUD tahun 2015 sumber daya manusia atau dalam hal ini adalah guru sekolah dasar yang berstatus honorer yang berjumlah 1500 orang. Namun akhir-akhir ini kinerja guru honorer mengalami penurunan maupun kejenuhan. Hasil wawancara dengan beberapa guru sekolah dasar guru honorer cenderung berkinerja kurang memuaskan dengan

adanya pekerjaan yang tidak sesuai dengan *job desk* mereka seperti membersihkan ruangan kelas walaupun di sekolahan ada petugas kebersihan, menyiapkan anak didik sebelum guru kelas masuk dan mulai mengajar, datang lebih awal dibandingkan guru yang lebih senior, dan diperintah untuk menjadi operator seperti mengolah data BOS, dll. Contoh lain di daerah yang agak jauh seperti kecamatan Petung Kriyono, guru honorer disana justru cenderung tertantang namun di daerah yang dekat kota seperti di kecamatan Kajen banyak juga yang memutuskan untuk berhenti bekerja meskipun ditunjang dengan pemimpin yang baik dan demokratis terhadap anak buahnya tetapi guru honorer tetap memutuskan untuk berhenti sebelum adanya pengangkatan pegawai negeri. Terkait dengan kepemimpinan di wilayah lain seperti di kecamatan Tirto pemimpin berusaha mengejar target seperti ingin mendapatkan jumlah siswa yang banyak, karena lokasi tersebut juga bersaing dengan sekolah yang notabene berstatus swasta, dengan cara semacam ini tenaga guru honorer secara tidak langsung juga terkena imbas, mereka yang seharusnya sudah bisa pulang kerja namun pada tahun ajaran baru juga mendapat tugas untuk mencari anak didik baru. Kemudian ada beberapa guru juga yang merasa tidak nyaman karena pemimpin berusaha berorientasi pada tujuannya seperti terus mengejar tugas laporan anggaran BOS, mendownload data administrasi dari DINDIKBUD pada saat mereka dirumah, menyiapkan materi bahan ajar kurikulum baru yang hal tersebut terkadang bisa sewaktu-waktu mendadak. Mereka cenderung merasa terbebani dengan tugas yang terlalu banyak, akhirnya tugas tidak bisa diselesaikan tepat waktu kemudian merasa tidak nyaman. Permasalahan lainya juga kurangnya rasa disiplin dalam bekerja seperti

datang kesekolah terlambat dibandingkan pemimpin padahal mereka juga masih harus menyiapkan anak didik seperti berdo'a terlebih dahulu, mengisi kekosongan apabila guru kelasnya berhalangan, hal ini apabila dibiarkan oleh kepala sekolah menyebabkan guru yang lain mengikuti karena dianggap sebagai pembiaran. Ada beberapa pemimpin yang terkadang menegur langsung namun ada juga yang hanya mendiamkan untuk kelak ditegur ditempat berbeda, pola pemimpin demikian tentu memberikan respon yang berbeda pula pada setiap guru honorer. Ada yang merasa betah dan melanjutkan karena menyadari sifat pemimpin di masing-masing tempat berbeda sehingga mereka menyiasatinya dengan santai, ada juga yang justru menjadi memusuhi pemimpin seperti menjawab perintah kepala sekolah dengan jawaban yang kurang memuaskan. Pada masalah ini kecekatan seorang kepala sekolah juga diuji bagaimana memimpin apakah sama-sama bersikeras dengan bawahan, atau menyiasati dengan memberikan stimultan afektif (menyentuh dengan hati), kemudian kompensasi dalam bentuk uang apabila melembur tugas. Masalah ini cenderung kecil namun jika seorang pemimpin tidak jeli melihat hal ini bisa menjadi peluang penurunan kinerja guru honorer kemudian berimbas pada kuantitas pada pengangkatan guru honorer selanjutnya, ini tentunya juga merugikan calon guru honorer baru. Masalah klasik lainnya juga terkait dengan jam kerja yang sama dengan guru senior tetapi penghasilan yang jauh berbeda, ada beberapa guru honorer yang kurang puas terhadap gaji dan masa kerja yang terlalu lama namun belum juga diangkat sebagai pegawai negeri. Di beberapa sekolah juga ada yang memberikan gaji perbulan saja sedangkan untuk lembur dan piket sekolah tidak diberikan.

Kondisi diatas, menunjukkan bahwa beberapa permasalahan yaitu adanya pekerjaan yang tidak sesuai dengan *job desk* mereka, pemimpin berusaha mengejar target seperti ingin mendapatkan jumlah siswa yang banyak, kurangnya rasa disiplin dalam bekerja seperti datang kesekolah terlambat dibandingkan pemimpin, jam kerja yang sama dengan guru senior tetapi penghasilan yang jauh berbeda. Peneliti tertarik untuk meneliti tentang hubungan atau masalah kepemimpinan transformasional dengan OCB terkait dengan kepuasan seseorang bekerja yang tidak sesuai *job desk* mereka. Berdasarkan berbagai kajian fenomena masalah yang diuraikan diatas peneliti berkeinginan untuk meneliti hubungan antara kepemimpinan, OCB dan kepuasan dengan judul penelitian adalah :
“Kepemimpinan Transformasional Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru.”

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah adalah

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja,
2. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja,
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru,
4. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru,
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

1.3. TUJUAN

Adapun tujuan dari penulisan ini antara lain :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja,
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja,
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru,
4. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru,

5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

1.4. MANFAAT

1.4.1 Manfaat Teoritis.

Diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan manajemen tentang pengaruh peningkatan kinerja berbasis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepemimpinan transformasional berkaitan dengan peningkatan standar kinerja guru.

1.4.2 Manfaat praktis

Sebagai referensi dalam pengambilan keputusan bagi Pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia selanjutnya atau yang akan melakukan penelitian lebih lanjut dikemudian hari. Manfaat praktis dari segi pembuat keputusan juga bisa digunakan sebagai bahan koreksi dalam pengambilan keputusan oleh kepala sekolah atau kepala UPT terkait peraturan tentang guru yang masih berstatus honorer.