

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia terus mengalami transformasi dan perkembangan dalam sistem pendidikannya. Perkembangan dalam lingkup pendidikan saat ini berada di tengah kompleksitas dan mulai berkembang dengan pesat. Sekolah dihadapkan pada tantangan yang cukup besar untuk mempercepat inovasi-inovasi baru. Salah satu fokus utama dalam pengembangan pendidikan adalah meningkatkan kualitas guru (Zhang dkk, 2020). Kualitas pendidikan sangat dipengaruhi dari mutu guru sebagai garda paling depan dalam proses pembelajaran. Guru yang menjadi garda paling depan dijelaskan dalam amanat pembukaan UUD 1945 yang menegaskan bahwa tenaga profesional yang kompeten seperti guru memiliki kualitas pengajaran yang baik dan dapat mencerdaskan kehidupan bangsa. Kualitas pengajaran yang baik juga membutuhkan ide serta pemikiran baru dari para guru di sekolah agar dapat mengikuti perkembangan pengetahuan dan tren terkini dalam dunia pendidikan. Morrison (2011) juga mengungkapkan bahwa guru yang memiliki keberanian dalam bersuara dan menyampaikan ide-idenya dapat berkontribusi terhadap kualitas pendidikan.

Banyaknya kasus khususnya pada sektor bidang pendidikan di negara Indonesia secara data yang diterbitkan oleh Wolrd Population Review tahun 2024 menunjukkan bahwa Indonesia masih tertinggal dengan negara-negara lainnya. Data tersebut menunjukkan bahwa Indonesia berada di peringkat 67 dari 78 negara

dalam hal kualitas pendidikan (*World Population Review*, 2024). Indonesia juga tertinggal dari negara-negara tetangga seperti Singapura yang berada di peringkat 11. Temuan hasil dari data lainnya diperoleh berdasarkan penelitian yang terbaru oleh UNESCO *Global Education Monitoring (GEM) Report* tahun 2023 yang menyatakan kualitas pendidikan mengalami penurunan akibat kurangnya masalah ekonomi dan finansial yang mengakibatkan banyak peserta didik atau siswa siswi yang memilih berhenti untuk bersekolah sejak adanya pandemi *COVID-19* (UNESCO, 2023). Bersumber dari data lainnya di forum *World Economic Forum* tahun 2017 menjelaskan bahwa Indonesia sangat mengkhawatirkan dikarenakan posisi Indonesia dalam bidang pendidikan masih menempati posisi yang kurang menguntungkan dikarenakan Indonesia menempati peringkat ke-65 dari seratus tiga puluh negara lain dikarenakan minat belajar para peserta didikan dan kurangnya minat literasi tertinggal jauh dengan negara lainnya (Wahyudi dkk, 2022). Selain itu, data dari *The Middle Years Program* mengungkap terdapat kurang lebih SMP di Indonesia sekitar 20.918 sekolah dan yang mendapat pengakuan tersebut hanyalah 8 SMP (Hamdani & Nurjanah, 2014).

Berdasarkan data-data diatas menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia khususnya pada sekolah menengah pertama masih tertinggal dan cukup rendah dibandingkan dengan sekolah di negara lain. Berdasarkan penelitian dari Dina dkk (2022) mengungkapkan bahwa guru yang memegang peranan penting dalam kualitas pendidikan serta mempengaruhi pertumbuhan siswa. Diketahui pula bahwa berdasarkan hasil Uji Kompetensi Guru masih banyak yang tidak mencapai nilai minimum yaitu 70 dimana kualitas guru masih dikategorikan rendah

(Indartiningsih, 2023).

Fenomena yang ditemukan dari proses wawancara awal yang telah dilakukan kepada sepuluh guru di masing-masing SMP Negeri di Kota Blitar menunjukkan hasil bahwa dengan adanya kebijakan otonomi daerah para guru merasa bahwa mereka sering dilibatkan untuk memberikan pendapat dan saran. Beberapa guru mengungkapkan bahwa kepala sekolah cenderung mengambil keputusan dengan mempertimbangkan masukan dan ide-ide dari para guru. Kesimpulan jawaban dari perwakilan 10 guru di SMP Negeri Kota Blitar mengungkap bahwa mereka memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelatihan/*workshop*, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang ada di sekolah. Guru juga dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan melalui rapat, komite atau forum diskusi. Fenomena yang terjadi pada para guru SMP Negeri di Kota Blitar merujuk pada komunikasi yang terkait dengan ide, saran atau pendapat terkait dengan pekerjaan dengan tujuan untuk memperbaiki fungsi organisasi. Perilaku ini berfungsi sebagai katalisator dalam mempromosikan inovasi akademik sekolah, meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan, memperkuat hubungan interpersonal dan memperbaiki kualitas guru (Zhang dkk, 2020).

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada guru SMP Negeri di Kota Blitar dan didukung dari beberapa studi yang salah satunya dilakukan oleh Fitria dkk (2017) yang mengungkapkan bahwa guru sering kali tidak mendapatkan pelatihan atau dukungan yang memadai sehingga mempengaruhi komitmen dan kinerja guru termasuk kemampuan mereka dalam menyuarakan pendapat. Penelitian lainnya oleh Riani (2011) yang dilakukan pada guru SMP di Kota Bandung menemukan

fakta bahwa banyak guru yang merasa tidak aman secara psikologis dalam menyuarakan pendapat mereka disebabkan oleh kekhawatiran akan sanksi dari atasan. Fenomena yang terjadi di guru SMP kota Blitar menunjukkan bahwasannya dinas pendidikan setempat dan kepala sekolah dapat memberikan kesempatan serta dukungan untuk guru dalam melakukan *voice behavior* sehingga hal ini menjadi poin penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

Voice behavior didefinisikan sebagai suatu tindakan dalam bentuk komunikasi sukarela yang bertujuan untuk memberikan ide, saran, informasi atau perhatian terkait masalah dalam pekerjaan yang mendorong suatu perbaikan atau perubahan di dalam organisasi (Liang dkk, 2012). *Voice behavior* di tempat kerja sangatlah penting namun perilaku ini sering kali ditampilkan oleh karyawan dikarenakan cenderung melihat risiko berbicara lebih besar dibandingkan dengan manfaatnya (Khalid dkk, 2022). Salah satu penelitian yang dilakukan di Tiongkok menunjukkan bahwa kesunyian dalam organisasi terjadi juga di kalangan guru (Jiang & Liu, 2008). *Voice behavior* pada guru lebih merujuk pada tindakan guru yang menyuarakan ide, saran atau kekhawatiran yang bertujuan untuk meningkatkan lingkungan belajar dan proses pendidikan bisa berupa masukan terkait metode pengajaran, kebijakan sekolah, maupun mengusulkan solusi untuk masalah operasional/manajemen di sekolah (Detert & Burris, 2007).

Penelitian terkait *voice behavior* pada guru di Indonesia sangatlah terbatas namun salah satu jurnal menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan interpersonal guru yang dimana guru berani dalam menyuarakan pendapat mereka dengan berani (Khalid dkk, 2022). Hal

ini diperkuat dengan pedoman 4C (*Critical Thinking, Collaboration, Creativity, & Communication*) yang salah satu pedomannya adalah guru harus memiliki komunikasi yang baik. Manfaat dari *voice behavior* pada guru adalah meningkatkan kinerja, kesejahteraan psikologis, dan kepuasan dalam melakukan pekerjaan mereka yang membuat perubahan yang positif dalam organisasinya (Morrison, 2011).

Beberapa literatur menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan juga memiliki efek yang signifikan pada *voice behavior* karyawan, baik dalam lingkungan bisnis maupun pendidikan (Salsabila dkk, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Zhang dkk (2020) mengungkapkan efek positif sebuah kepemimpinan terhadap *voice behavior* pada karyawan. Studi pada lima belas literatur juga menemukan sebuah hasil temuan dimana mengungkap beberapa faktor yang memiliki kaitannya dengan *voice behavior* adalah kepemimpinan, organisasi, pekerjaan dan individu (Salsabila dkk, 2023). Hasil dalam studinya menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan ini terkait dengan cara yang dimiliki oleh atasan dalam memberikan kesempatan, kebebasan, dan dukungan/*support* pada karyawan untuk menyampaikan ide maupun pendapat tanpa adanya suatu ancaman atau risiko yang mungkin muncul. Salah satu kepemimpinan yang menjadi faktor yang mempengaruhi adalah *inclusive leadership* (Liu dkk, 2023; Jolly & Lee, 2021). Kepemimpinan inklusif atau *inclusive leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menunjukkan keterbukaan (*openness*), akses yang mudah (*accessible*) dan ketersediaan (*availability*) dalam interaksi anggota tim di sebuah organisasi.

Chamberlin dkk (2017) dalam penelitian meta-analisisnya mengungkapkan bahwa seorang pemimpin mempengaruhi norma-norma di tempat kerja, baik dalam mendorong maupun menghalangi *voice behavior* pada karyawan. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa berbagai jenis perilaku kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan otentik, dan kepemimpinan etis mempengaruhi perilaku suara guru Duan dkk, 2022; Cheng dkk, 2022; Zhang dkk, 2020). Sebuah penelitian lainnya juga mengungkap bahwa terdapat hubungan positif antara *inclusive leadership* dengan *voice behavior* pada guru di China (Liu dkk, 2023).

Inclusive leadership memiliki teori kepemimpinan yang berbeda dibanding teori kepemimpinan lainnya. Kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk bersuara di depan atasan, pemimpin yang inklusif berfokus pada memfasilitasi perasaan bahwa mereka adalah bagian dari organisasi yang berkontribusi pada proses dan hasil dari prosesnya (Carmeli dkk, 2010). Jenis perilaku pemimpin yang inklusif memastikan keadilan dan kesetaraan yang membantu menjadi bahwa suara dan sudut pandang dari karyawan akan didengar dan diintegrasikan dalam perkembangan dan keputusan sebuah organisasi (Jiang dkk, 2020). Seorang pemimpin yang inklusif memiliki beberapa karakteristik yakni (1) dapat berkomunikasi tentang pentingnya menyuarakan pendapat serta memberi motivasi dan memberdayakan karyawan untuk bersikap ekspresif, (2) memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengungkapkan ide mereka sendiri, (3) pemimpin inklusif melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan (4) mendorong perilaku proaktif dengan memberikan kesempatan yang adil pada

karyawan yang dimana kesempatan ini lebih merujuk pada kesempatan untuk berkontribusi dalam sebuah proyek, akses ke pelatihan atau pengembangan, dan kesempatan untuk karyawan mengungkapkan ide dan sarannya (Jiang dkk, 2020).

Penelitian lain yang relevan mengungkap bahwa *inclusive leadership* dapat meningkatkan perilaku inovasi karyawan dan secara signifikan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang tentunya dapat meningkatkan kualitas guru dalam bidang pendidikan (Zhang dkk, 2020). Penelitian serupa juga menyebutkan bahwa mekanisme dan dampak penelitian terkait *inclusive leadership* pada *voice behavior* pada guru masih belum jelas (Qi dkk, 2023). Selain itu, penelitian sebelumnya terkait *voice behavior* dilakukan pada karyawan perusahaan dan berfokus pada guru sekolah dasar sehingga mengabaikan konteks organisasi di sekolah menengah pertama (Zhang dkk, 2020; Jiang & Liu, 2008).

Penelitian yang dilakukan ini mereplikasi dari penelitian yang sudah ada dari Qi dkk (2023) tentang hubungan antara *inclusive leadership* dengan *voice behavior* dengan persepsi keadilan organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian sebelumnya telah memberikan saran untuk penelitian di masa depan dengan diberikan pada subjek yang berbeda di negara lain (Qi dkk, 2023). Salah satu variabel yang memiliki potensi besar untuk memainkan peran penting dalam dinamika ini adalah *organizational justice perception* atau persepsi keadilan organisasi yang memiliki pengertian sebagai suatu persepsi mengenai hal-hal yang dikatakan adil di tempat kerja (Kamran & Thomas, 2021). Karakteristik penting dari kepemimpinan inklusif adalah menekankan pada seorang pemimpin yang mendorong perilaku proaktif dengan memberikan kesempatan yang adil untuk

memenuhi karyawan akan kebutuhan rasa memiliki dan nilai yang dalam hal ini dikaitkan dengan persepsi karyawan pada keadilan organisasi (Guo dkk, 2022). Meskipun demikian, persepsi keadilan organisasi ini merupakan faktor situasional organisasi yang dampaknya terhadap perilaku karyawan tidak dapat diabaikan (Abuelhassan & Algassim, 2022). Persepsi keadilan organisasi atau *organizational justice perception* dalam hal ini memainkan peran kunci sebagai moderator dimana persepsi karyawan terhadap keadilan dalam perlakuan pihak yang berkuasa dan pembuat keputusan di tempat kerja mempengaruhi sejauh mana kepemimpinan inklusif dapat memotivasi perilaku *voice* (Terzi dkk, 2017).

Teori utama yakni teori pertukaran sosial memberikan penjelasan yang kuat untuk penelitian di bidang keadilan organisasi yang menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan persepsi keadilan yang lebih tinggi kepada karyawan maka karyawan akan kembali ke organisasi karena prinsip timbal balik (Farid dkk, 2023). Menurut teori pertukaran sosial, keputusan karyawan untuk menyuarakan pendapat atau tidak sangat bergantung pada hasil yang mereka harapkan dari perilaku tersebut (Detert & Burris, 2007). Ketika karyawan mempersepsikan keadilan organisasi tinggi, karyawan merasa terdorong dan menyuarakan pendapat mereka secara positif (Qi dkk, 2023). Namun sebaliknya, jika karyawan merasa keadilan organisasi rendah, mereka cenderung memiliki pandangan negatif terhadap pemimpin dan organisasinya, sehingga efek yang positif dari *inclusive leadership* pada *voice behavior* akan menjadi lemah (Qi dkk, 2023).

Berdasarkan dari penelitian yang telah diteliti bahwasannya persepsi keadilan dapat memainkan peran penting sebagai variabel moderasi maka penelitian ini

secara logika menyatakan bahwa apabila guru memandang positif keadilan organisasinya, maka kepemimpinan yang inklusif dalam meningkatkan *voice behavior* pada guru juga menjadi positif (Qi dkk, 2023). Namun sebaliknya, jika guru memandang rendah keadilan organisasi, mereka akan merespon dengan negatif meskipun kepemimpinan yang inklusif telah berupaya menciptakan lingkungan kerja yang adil bagi mereka dan kepemimpinan yang inklusif dalam meningkatkan *voice behavior* pada guru juga menjadi rendah. Adanya aspek persepsi keadilan organisasi memberikan prediksi bahwa hubungan antara *inclusive leadership* dengan *voice behavior* pada guru SMP akan lebih kuat. Berdasarkan logika ini, persepsi keadilan organisasi akan mempengaruhi kuat atau lemahnya hubungan antara *inclusive leadership* dengan *voice behavior*, namun penelitian di bidang ini masih sangat jarang ditemukan dan terabaikan (Qi dkk, 2023). Berdasarkan dari tinjauan yang telah dijelaskan diatas dapat dikatakan bahwa penelitian ini memiliki suatu tujuan yakni untuk mengidentifikasi dan menganalisa efek moderasi persepsi keadilan organisasi terhadap hubungan langsung antara kepemimpinan yang inklusif dengan *voice behavior* khususnya pada guru SMP Negeri di Kota Blitar.

Berdasarkan paparan penelitian diatas, penelitian mengenai hubungan antara *inclusive leadership* dengan *voice behavior* pada guru SMP Negeri di Kota Blitar dengan persepsi keadilan organisasi sebagai variabel moderator yang penelitiannya dilakukan di Indonesia itu masih jarang dan sangat terbatas. Berdasarkan *literatur review* dan bibliometrik yang telah dilakukan pada setiap variabelnya peneliti akhirnya tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai hubungan *inclusive leadership*

dengan *voice behavior* khususnya pada guru SMP Negeri di Kota Blitar dengan peran persepsi keadilan organisasi sebagai variabel moderator. Selain itu, variabel persepsi keadilan organisasi menarik untuk dilakukan penelitian sebagai variabel moderator.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat hubungan antara *inclusive leadership* dengan *voice behavior* pada guru SMP Negeri di Kota Blitar ?
2. Apakah persepsi keadilan organisasi dapat menjadi moderator dari hubungan antara *inclusive leadership* dengan *voice behavior* pada guru SMP Negeri di Kota Blitar?

C. Tujuan Penelitian

1. Penelitian memiliki tujuan untuk menguji hubungan antara *inclusive leadership* dengan *voice behavior* pada guru SMP Negeri di Kota Blitar
2. Menguji peran persepsi keadilan organisasi sebagai moderator dalam hubungan antara *inclusive leadership* dengan *voice behavior* pada guru SMP Negeri di Kota Blitar

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat dari adanya penelitian ini mampu menambah dan memberikan kontribusi pada pengembangan literatur dan pengembangan model teoretis yang lebih komprehensif dalam bidang psikologi organisasi khususnya yang

berkaitan dengan *inclusive leadership* dan *voice behavior* dengan

mengeksplorasi peran persepsi keadilan organisasi sebagai moderator pada guru.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Subjek Penelitian

Temuan hasil dari penelitian yang dilakukan dapat bermanfaat dan digunakan secara praktis oleh guru SMP Negeri di Kota Blitar untuk menerapkan kebijakan dan strategi yang meningkatkan *voice behavior* dengan memahami pentingnya *inclusive leadership* dan persepsi keadilan organisasi.

b. Bagi Kepala Sekolah

Manfaat utama dari penelitian ini pada kepala sekolah diharapkan mampu menambah dan memberikan pengetahuan pada kepala sekolah dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk mendukung kepemimpinan yang inklusif dan keadilan organisasi untuk membantu menciptakan sistem pendidikan yang lebih responsif dan adaptif terhadap kebutuhan guru SMP

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil dan temuan yang ada dalam penelitian ini nantinya mampu mengeksplorasi dan menambah referensi pada peneliti yang selanjutnya yang tertarik khususnya dalam meneliti terkait *inclusive leadership* dan *voice behavior* dengan lebih mengeksplorasi variabel moderator yang

mungkin dapat mempengaruhi hubungan.