

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu organisasi karena berperan sebagai penggerak utama dalam mengelola berbagai aspek organisasi, sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja semata tetapi, juga sebagai aset atau modal organisasi yang perlu dikelola dan dikembangkan secara optimal, untuk mencapai keunggulan institusi serta merealisasikan tujuan organisasi, diperlukan dukungan sumber daya manusia yang kompeten dan mampu menjalankan tanggung jawab sesuai dengan tuntutan organisasi maupun kebutuhan masyarakat secara luas, termasuk dalam bidang pendidikan.

Sebagai lembaga pendidikan formal, sekolah sangat bergantung pada kualitas serta peran guru dalam mendukung tercapainya tujuan pendidikan dalam pelaksanaannya, sekolah menggunakan kurikulum sebagai landasan utama dalam proses pembelajaran, kegiatan belajar mengajar yang berlangsung di sekolah melibatkan interaksi antara guru dan peserta didik, sekaligus menjadi sarana penanaman nilai-nilai dan norma yang berlaku di masyarakat (Baskara et al., 2024). Dalam proses tersebut, seluruh warga sekolah diharapkan mampu membentuk dan mengembangkan kebiasaan positif dalam kehidupan sehari-hari, kebiasaan baik yang ditanamkan di lingkungan sekolah juga diharapkan dapat diterapkan dalam kehidupan sosial di luar sekolah, selain itu sekolah sebagai suatu organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan

budaya yang berkembang di dalamnya. Keberadaan sekolah yang berprestasi menjadi aspek penting bagi setiap individu dalam kehidupan bermasyarakat (Rusliyawati et al., 2022).

Sekolah yang berbasis keagamaan dan berbasis kejuruan dengan lembaga pendidikan yang memiliki perkembangan yang luar biasa meskipun berstatus sekolah swasta yang memiliki akreditasi baik dan salah satu organisasi dengan sumber daya manusia kompeten yaitu SMK Ma'arif 1 Kebumen yang terletak di Jl kusuma No. 75, Gunungmujil, Bumirejo, Kec.Kebumen, Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah, dengan kode pos 54316. Sekolah dengan menyediakan program keahlian yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja sekarang, bertujuan untuk mempersiapkan siswa bekerja di bidang tertentu. Kurikulumnya dirancang agar sesuai dengan tuntutan dunia kerja, sehingga lulusan dengan masa pendidikan tiga tahun sudah siap bekerja secara profesional dalam bidang keahliannya. Guru adalah komponen penting dalam dunia pendidikan dan menjadi salah satu faktor penentu terhadap tinggi rendahnya mutu pendidikan, maka untuk meningkatkan kualitas pendidikan juga harus meningkatkan kualitas guru. Guru memiliki peran untuk menjadi agen dalam memberikan pelajaran, yaitu sebagai motivator, media pembelajaran, pembentukan moral dan memberi inspirasi bagi siswa.

Program keahlian yang di sesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja sekarang, bertujuan untuk mempersiapkan siswa bekerja di bidang tertentu. Kurikulumnya dirancang agar sesuai dengan tuntutan dunia kerja, sehingga lulusan dengan masa pendidikan tiga tahun sudah siap bekerja secara

profesional dalam bidang keahliannya.

Status kepegawaian guru di sekolah terdiri dari guru tetap dan guru tidak tetap. Guru tetap umumnya memiliki hubungan kerja yang lebih berkelanjutan dengan sekolah, sedangkan guru tidak tetap bekerja berdasarkan kebutuhan tertentu dalam jangka waktu yang telah disepakati. Perbedaan status kepegawaian ini secara teoritis berkaitan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebab guru dengan status tetap cenderung memiliki keterikatan psikologis *organizational commitment* yang lebih kuat terhadap sekolah akibat adanya kepastian hubungan kerja jangka panjang, sehingga berpotensi lebih terdorong untuk menampilkan perilaku di luar tugas formalnya. Sebaliknya, guru tidak tetap yang bekerja berdasarkan kesepakatan waktu tertentu berpotensi lebih berfokus pada pemenuhan tugas formal sesuai kontrak kerjanya, sehingga keterlibatan sukarelanya di luar tugas utama relatif belum sekuat guru tetap. Kondisi tersebut menciptakan pengalaman kerja, tingkat keterikatan, serta bentuk kontribusi yang beragam di lingkungan sekolah, dan menjadi salah satu gambaran awal mengenai kondisi OCB di lingkungan SMK Ma'arif 1 Kebumen.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut (Judge, 2023) merupakan perilaku yang tidak tercantum secara resmi dalam kewajiban kerja, namun mampu mendukung kelancaran dan keberhasilan organisasi. OCB memiliki peran strategis bagi keberlangsungan organisasi sekolah, sebab kualitas pendidikan tidak semata-mata ditentukan oleh terpenuhinya tugas formal guru, melainkan juga oleh kesediaan guru untuk berkontribusi lebih di

luar deskripsi kerjanya. Guru yang menunjukkan perilaku OCB akan lebih peduli terhadap lingkungan sekolah, bersedia membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta memberikan kontribusi tambahan demi tercapainya tujuan sekolah. Dengan kata lain, semakin tinggi OCB guru, semakin besar pula kemampuan sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, menekan tingkat burnout dan stres kerja, serta mendorong efektivitas organisasi secara menyeluruh. Dalam implementasinya, perilaku OCB guru dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, di antaranya transformational leadership, organizational culture, dan job crafting.

Berdasarkan hasil wawancara dengan waksek sarpras, waksek kurikulum, dan beberapa guru di SMK Ma'arif 1 Kebumen, diketahui bahwa kepala sekolah yang saat ini menjabat telah mengabdikan di SMK Ma'arif 1 Kebumen selama 8 tahun, sehingga dinilai memahami betul dinamika dan karakter warga sekolah dalam upaya membangun budaya kerja yang mendukung tumbuhnya perilaku OCB. Meski demikian, penerapan OCB guru di lapangan masih belum sepenuhnya optimal. Hal tersebut terlihat dari kecenderungan sebagian guru yang masih berfokus pada pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawab formal, serta belum optimal dalam menunjukkan keterlibatan sukarela di luar tugas utama, seperti partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah dan dukungan terhadap pelaksanaan program-program sekolah. Kondisi ini menunjukkan bahwa OCB guru di SMK Ma'arif 1 Kebumen masih perlu ditingkatkan guna menjaga suasana kerja tetap positif, menurunkan tingkat burnout, mengurangi stres kerja, serta mendukung

terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan efektivitas organisasi sekolah secara keseluruhan.

Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru yaitu *Transformational Leadership* merupakan kunci utama dalam manajemen dan berperan penting bagi kelangsungan organisasi. Pemimpin adalah individu yang menetapkan tujuan, merencanakan, mengorganisir, menggerakkan, dan mengelola seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, pemimpin perlu menciptakan suasana dan kondisi yang dapat memuaskan guru dalam bekerja menuju pencapaian tujuan sekolah. Menurut (Flynn, 2006), *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk menjalin hubungan yang positif, menanamkan visi yang ideal, dan meyakinkan bahwa tujuan serta visi organisasi dapat diwujudkan bersama. Hal ini diduga bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru, sehingga setiap pemimpin akan memperlihatkan gaya kepemimpinannya melalui ucapan, sikap, dan tingkah laku yang selaras dengan tindakannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan waksek sarpras dan waksek kurikulum, kepala sekolah dinilai telah menjalankan perannya dengan baik dalam mengelola dan memimpin lingkungan sekolah selama masa pengabdian. Hal tersebut terlihat dari penerapan *transformational leadership* seperti memberikan motivasi kepada anggota untuk meningkatkan tanggung jawab sesama guru, profesionalisme, inspiratif, kreatif, dan selalu

berpikir optimis, serta upaya menciptakan suasana kerja yang kondusif dan terarah. Selain itu, kepala sekolah turut mendukung pengembangan kompetensi guru melalui berbagai kebijakan dan arahan yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Seorang pemimpin juga perlu mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta kinerja organisasi sekolah yang berpengaruh terhadap akreditasi yang baik.

Selain *transformational leadership*, faktor lain yang memengaruhi OCB guru adalah *organizational culture*, yang tercermin melalui usaha guru untuk menjadi yang terbaik, rasa memiliki dan tanggung jawab, mengutamakan kemajuan peserta didik, serta terjalinnya hubungan yang baik antarwarga sekolah maupun dengan masyarakat. *organizational culture* yang dibangun di sekolah menjadi faktor penting dalam mendorong guru untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formalnya, seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan sekolah, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara, *organizational culture* di SMK Ma'arif 1 Kebumen dibangun berlandaskan nilai-nilai religius Ahlussunnah wal Jamaah, etika, kemandirian, dan etos kerja profesional. Nilai-nilai tersebut diwujudkan melalui berbagai kegiatan pembiasaan, seperti doa bersama di masjid sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai, pengecekan ketertiban siswa di gerbang sekolah pada pukul 07.00–07.30 WIB yang meliputi pemeriksaan kerapian seragam dan rambut, serta kegiatan yasinan dan pembacaan Asmaul Husna setiap Jumat pagi sebagai bentuk pembinaan spiritual bagi guru maupun siswa.

Secara umum, budaya organisasi di SMK Ma'arif 1 Kebumen tidak hanya menekankan aspek religiusitas dan kedisiplinan, tetapi juga berupaya membentuk karakter warga sekolah agar memiliki sikap tanggung jawab, etika, serta profesionalisme dalam menjalankan aktivitas pendidikan, sehingga diharapkan menjadi fondasi yang mendorong tumbuhnya rasa memiliki dan kepedulian guru terhadap sekolah yang bermuara pada perilaku OCB. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, seperti partisipasi guru dalam kegiatan sekolah yang belum sepenuhnya merata, kerja sama antar guru dalam beberapa kegiatan yang masih perlu ditingkatkan, serta konsistensi dalam penerapan budaya disiplin yang belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *organizational culture* di SMK Ma'arif 1 Kebumen masih perlu diperkuat guna mendukung peningkatan OCB guru secara lebih optimal.

Selain *organizational culture*, faktor lain yang dapat memengaruhi OCB guru adalah *job crafting*, yaitu proaktif individu dalam menyesuaikan, mengubah, dan mengembangkan aspek-aspek pekerjaannya agar lebih sesuai dengan kemampuan, minat, serta kebutuhan pribadi (Wrzesniewski et al., 2001). Dalam konteks pendidikan, khususnya pada guru, *job crafting* tercermin melalui upaya penyesuaian cara kerja agar lebih efektif, pengembangan hubungan interpersonal yang positif dengan rekan sejawat, serta peningkatan pemaknaan terhadap tugas-tugas pembelajaran yang dijalankan. Melalui proses tersebut, guru tidak hanya menjalankan tugas formalnya, tetapi juga secara aktif membentuk pengalaman kerja yang lebih bermakna. Dengan demikian

diduga, semakin tinggi *job crafting* yang dilakukan guru, maka semakin besar pula kecenderungan untuk melakukan perilaku OCB dalam lingkungan sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan waksek sarpras dan waksek kurikulum, penerapan *job crafting* dalam proses pembelajaran menuntut guru untuk mampu menyesuaikan dan mengembangkan metode pembelajaran sesuai dengan perkembangan kurikulum yang terus diperbarui. Saat ini, sekolah menerapkan suplemen kurikulum yang menekankan pendekatan pembelajaran mendalam *deep learning* melalui olah pikir, olah rasa, olah hati, dan olah raga, dengan tujuan meningkatkan keaktifan siswa serta mendorong adanya *feedback* antara siswa dan guru dalam proses pembelajaran. Selain itu, model pembelajaran yang diharapkan adalah pembelajaran berbasis proyek *project based learning* yang dapat dikolaborasikan antar mata pelajaran. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala sehingga belum seluruh guru mampu menerapkan pendekatan pembelajaran tersebut secara optimal. Sebagian guru sudah mulai menerapkan metode pembelajaran yang lebih inovatif, sedangkan sebagian lainnya masih dalam tahap penyesuaian terhadap penerapan metode pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan kurikulum terbaru. Selain itu, sistem pemantauan pembelajaran yang terstruktur dan terukur juga belum sepenuhnya tersedia. Evaluasi pembelajaran yang dilakukan masih bersifat lisan melalui kegiatan refleksi di akhir semester, dan dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala dalam konsistensi pelaksanaan evaluasi serta pengisian jurnal pembelajaran.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan *job crafting* pada guru masih perlu ditingkatkan guna mendukung terbentuknya OCB secara optimal.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *transformational leadership*, *organizational culture*, dan *job crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada objek penelitian yang berbeda, seperti perusahaan, instansi pemerintah, rumah sakit, maupun sekolah di daerah yang berbeda. Selain itu, penelitian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan terhadap OCB pada guru SMK masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *transformational leadership*, *organizational culture*, dan *job crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru SMK Ma'arif 1 Kebumen.

Berdasarkan uraian fenomena serta dukungan penelitian-penelitian terdahulu, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE DAN JOB CRAFTING TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA GURU SMK MA'ARIF 1 KEBUMEN”**.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini menduga *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh *Transformational leadership*, *Organizational Culture* dan *Job Crafting*. Oleh karena itu rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap

Organizational Citizenship Behavior guru SMK Ma'arif 1 Kebumen?

2. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru SMK Ma'arif 1 Kebumen?
3. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru SMK Ma'arif 1 Kebumen?
4. Apakah *Transformational Leadership*, *organizational culture* dan *Job Crafting* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru SMK Ma'arif 1 Kebumen?

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi oleh berapa masalah, agar penelitian dapat dilakukan secara lebih mendalam, maka tidak semua masalah akan diteliti. Untuk itu peneliti perlu untuk memberikan batasan masalah dalam penelitian ini. Dari uraian di atas, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Responden pada penelitian ini yaitu Guru SMK Ma'arif 1 Kebumen yang berjumlah 95 guru.
2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* didefinisikan sebagai perilaku kerja sukarela (*extra-role behavior*) yang dilakukan karyawan di luar tugas dan kewajiban formalnya, tidak tercantum pada deskripsi pekerjaan, serta *tidak* secara langsung memperoleh imbalan, namun sangat berperan dalam mendukung efektivitas dan kelancaran fungsi organisasi (Jaya et al., 2022), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terdiri dari lima indikator yang dapat diukur menurut Nurjanah et al., (2020) yaitu:
 - a. *Altruism* (Perilaku Membantu)

- b. *Civic Virtue* (Kebajikan Sipil)
 - c. *Conscientiousness* (Kesadaran)
 - d. *Courtesy* (Kesopanan)
 - e. *Sportsmanship* (Sikap Sportif)
3. *Transformational Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang dapat memengaruhi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai kinerja yang optimal. Bawahan akan menunjukkan rasa hormat, kepercayaan, dan kesetiaan pada pemimpin, serta terdorong untuk memberikan kontribusi (Aqsa, 2021). *Transformational Leadership* pada penelitian ini dibatasi dengan empat indikator pengukuran Avolio (1994) yaitu:
- a. *Idealized influence* (Pengaruh Ideal)
 - b. *Inspirational motivation* (Motivasi Inspiratif)
 - c. *Intellectual stimulation* (Stimulasi Intelektual)
 - d. *Individualized consideration* (Perhatian Individual)
4. *Organizational Culture* merupakan sistem kepercayaan, nilai, norma, perspektif, perilaku, dan praktik bersama yang dihasilkan dari kebutuhan sekelompok orang untuk memaknai dunia mereka dan diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan dunia organisasi (Hayati, 2025). *Organizational Culture* pada penelitian ini dibatasi pada indikator yang dikemukakan oleh (Sitanggang, 2023) yaitu:
- a. *Innovation and risk taking* (inovasi dan keberanian mengambil resiko)
 - b. *Attention to detail* (perhatian terhadap detail)
 - c. *Outcome orientation* (Orientasi hasil)

- d. *people orientation* (Orientasi pada orang)
 - e. *team orientation* (Orientasi tim)
 - f. *aggressiveness* (Sikap agresif)
 - g. *Stability* (Stabilitas)
5. *Job Crafting* adalah konsep di mana karyawan secara proaktif mengubah atau menyesuaikan pekerjaan mereka untuk lebih sesuai dengan minat, kekuatan, dan kebutuhan pribadi mereka (Ambarwati, 2021). *Job Crafting* pada penelitian ini dibatasi tiga indikator (Hadiati et al., 2025) yaitu:
- a. *task crafting* (perancangan tugas)
 - b. *cognitive crafting* (perancangan kognitif)
 - c. *relational crafting* (perancangan relasional)

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan , tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru SMK Ma'arif 1 Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru SMK Ma'arif 1 Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru SMK Ma'arif 1 Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh simultan *Transformational Leadership*, *Organizational Culture* dan *Job Crafting* secara bersama-sama berpengaruh

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru SMK Ma'arif 1 Kebumen.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi kepentingan praktis maupun teoritis yaitu:

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan berfikir, menulis dan menganalisa data di masa mendatang, dari analisis suatu fenomena yang terjadi di SMK Ma'arif 1 Kebumen.

b. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan secara umum mengenai pengaruh dari *Transformational Leadership*, *Organizational Culture* dan *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi bacaan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

- a. Memberi masukan dan menambah wawasan pengetahuan bagi perusahaan tentang pengaruh *Transformational Leadership*, *Organizational Culture* dan *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMK Ma'arif 1 Kebumen.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan internal bagi

sumber daya manusia di SMK Ma'arif 1 Kebumen tentang pengaruh *Transformational Leadership*, *Organizational Culture* dan *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior Guru*.

