

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pada saat ini, untuk menyikapi tantangan persaingan yang kian intens dan kompetitif, setiap organisasi, baik yang bersifat swasta maupun pemerintah, diwajibkan untuk memperhatikan dan menjaga sumber daya manusia (SDM) yang ada, yaitu para pegawai, agar tetap menjadi aset yang berharga bagi organisasi. Pegawai berfungsi sebagai pilar utama keberhasilan suatu organisasi, sehingga keberadaan mereka menjadi salah satu elemen yang sangat penting. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia mereka dengan baik dapat memberikan pengaruh positif terhadap perkembangan organisasi tersebut. Sebuah organisasi yang baik tidak hanya memanfaatkan pegawai untuk meraih tujuan, tetapi juga menjadikannya sebagai mitra dalam kolaborasi untuk mencapai tujuan utama, sehingga diharapkan pegawai dapat mengembangkan kompetensinya dan berusaha sebaik mungkin demi keberhasilan organisasi dalam perolehan target. Selain mengembangkan pegawai yang kompeten, organisasi juga harus mampu mengatur pegawainya agar bisa bekerja dalam tim dan dapat menghadapi persaingan yang ketat di pasar bebas ini.

Pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta menentukan kemajuan suatu bangsa. Berdasarkan (Undang-Undang Nomor 20, 2003) tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi

peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal memiliki tanggung jawab besar dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui kegiatan pembelajaran. Dalam mencapai tujuan pendidikan tersebut, sekolah tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya, khususnya para guru dan pegawai. SDM yang berkinerja baik akan mendukung terciptanya lingkungan belajar yang efektif dan kondusif.

Menurut (Undang-undang Nomor 14, 2005) tentang Guru dan Dosen, guru merupakan pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Artinya, kinerja guru dan pegawai sekolah menjadi tolak ukur keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi hal penting yang perlu diperhatikan oleh setiap sekolah.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017). Menurut Simanjuntak, (2005: 56), kinerja adalah tingkat organisasi. Kinerja pegawai yang baik akan mendukung efektivitas organisasi sekolah dalam memberikan layanan pendidikan yang optimal.

SMP Negeri 1 Sadang merupakan salah satu sekolah menengah pertama yang terletak di kecamatan Sadang, Kabupaten Kebumen, Provinsi Jawa Tengah. Dalam dunia pendidikan, sumber daya manusia pada organisasi tidak lepas dari faktor kinerja pegawainya. Oleh karena itu penting adanya sumber daya yang berkualitas.

**Tabel I - 1**  
**Ringkasan Penilaian Kinerja Pegawai SMP Negeri 1 Sadang 2024**

| No | Jabatan                               | Jumlah Pegawai | Unit Kerja          | Predikat Kerja | Capaian Kinerja Organisasi |
|----|---------------------------------------|----------------|---------------------|----------------|----------------------------|
| 1  | Pengadministrasi Sarana dan Prasarana | 10             | SMP Negeri 1 Sadang | Baik           | Sesuai Ekspektasi          |
| 2  | Guru                                  | 22             | SMP Negeri 1 Sadang | Baik           | Sesuai Ekspektasi          |

*Sumber: Dokumen penilaian kinerja pegawai SMP N 1 Sadang tahun 2024*

Pegawai dalam penelitian ini terdiri atas guru dan pengadministrasi sarana dan prasarana. Penilaian kinerja pada kedua kelompok tersebut dapat memiliki perbedaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Namun, penelitian ini tidak bertujuan membandingkan kinerja guru dan tenaga kependidikan, melainkan menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai SMP Negeri 1 Sadang secara keseluruhan. Oleh karena itu, guru dan tenaga kependidikan menjadi bagian dari responden penelitian ini.

Berdasarkan Tabel I.1, diketahui bahwa seluruh pegawai SMP Negeri 1 Sadang yang terdiri dari guru dan tenaga kependidikan memperoleh predikat kinerja “Baik” dengan capaian kinerja organisasi “Sesuai Ekspektasi”. Hasil tersebut memberikan gambaran bahwa secara umum kinerja pegawai telah sesuai dengan standar yang ditetapkan sekolah. Namun, data tersebut hanya

menunjukkan hasil akhir penilaian kinerja dan belum memberikan gambaran mengenai perilaku serta kondisi pegawai yang berkaitan dengan kinerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan observasi dan wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai kondisi pegawai yang berkaitan dengan kinerja.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, ditemukan beberapa perilaku pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, seperti adanya kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab terhadap tugas, kedisiplinan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Untuk memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai kondisi tersebut, peneliti menelaah dokumen penilaian kinerja pegawai tahun 2024 yang disajikan pada Tabel I.2.

**Tabel I - 2**  
**Aspek Perilaku Kerja dalam Dokumen Penilaian Kinerja Pegawai SMP Negeri 1 Sadang tahun 2024**

| No | Aspek Penilaian | Temuan pada Dokumen Penilaian                 |
|----|-----------------|-----------------------------------------------|
| 1  | Kerja Sama      | Pegawai membantu rekan kerja dan bekerja sama |
| 2  | Tanggung Jawab  | Pegawai menyelesaikan tugas sesuai target     |
| 3  | Disiplin Kerja  | Pegawai melaksanakan pekerjaan tepat waktu    |
| 4  | Adaptasi Kerja  | Pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan    |

*Sumber: Dokumen penilaian kinerja pegawai SMP N 1 Sadang tahun 2024*

Berdasarkan Tabel I.2, hasil penilaian aspek perilaku kerja sebagai salah satu komponen dalam penilaian kinerja pegawai menunjukkan bahwa kerja sama, tanggung jawab, disiplin kerja, adaptasi kerja, menggambarkan kondisi kinerja yang baik. Hasil tersebut sejalan dengan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan penulis, sehingga memberikan gambaran bahwa perilaku kerja pegawai SMP Negeri 1 Sadang secara umum berada pada kategori baik.

Berdasarkan kondisi tersebut menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang diduga berperan dalam mempertahankan kinerja pegawai. Untuk mengetahui faktor-faktor tersebut secara lebih mendalam, penulis mengkaji tiga variabel yang diduga berpengaruh terhadap kinerja, yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB), Internal Locus of Control, dan Motivasi Kerja.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Menurut Organ dalam Luthans et al., (2021: 149), *OCB* merupakan perilaku sukarela yang tidak secara langsung diatur dalam sistem penghargaan formal, namun secara keseluruhan mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Gray, (2006: 34) menjelaskan bahwa *OCB* adalah perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk melakukan tugas di luar tanggung jawab atau kewajiban formal demi kemajuan organisasi.

Penelitian Rostamy, (2019) menunjukkan bahwa *OCB* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Khoirunnissak et al., (2025), yang menjelaskan bahwa *OCB* berperan dalam membangun budaya kerja yang saling mendukung dan kolaboratif di lingkungan pendidikan. Namun, beberapa penelitian lain mencatat bahwa *OCB* belum tentu berpengaruh signifikan apabila tidak disertai dengan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *OCB* terhadap kinerja masih bisa berbeda-beda tergantung pada karakteristik organisasinya.

Berdasarkan hasil observasi di SMP Negeri 1 Sadang, ditemukan adanya perilaku pegawai yang saling membantu dalam menyelesaikan

pekerjaan, khususnya ketika rekan kerja mengalami kesulitan. Selain itu, pegawai juga menunjukkan kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut menjadi gambaran awal adanya perilaku yang berkaitan dengan OCB, khususnya pada aspek altruism yang berkaitan dengan kesediaan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan.

Namun, perilaku tersebut merupakan hasil pengamatan pada kondisi tertentu dan belum dapat menggambarkan bahwa seluruh pegawai secara konsisten menunjukkan perilaku OCB. Oleh karena itu, OCB perlu diukur lebih lanjut melalui kuesioner untuk mengetahui kondisi OCB pegawai serta pengaruhnya terhadap kinerja.

Pada aspek perilaku kinerja, hasil evaluasi menunjukkan bahwa pegawai memiliki sikap bekerja sama serta saling membantu sesama pegawai. Kondisi ini mencerminkan bahwa pegawai tidak hanya menjalankan tugas formal, tetapi mendukung terciptanya lingkungan kerja yang efektif.

Selain OCB, faktor dari dalam diri individu juga memiliki peranan penting, salah satunya adalah *Internal Locus of Control*. Menurut Setyowati, (2017), *Internal Locus of Control* merupakan keyakinan dari dalam diri individu bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami merupakan akibat dari tindakan dan usahanya sendiri. Karyawan yang memiliki *internal locus of control* yang kuat cenderung lebih mandiri, bertanggung jawab, dan memiliki inisiatif tinggi dalam bekerja.

Penelitian Sudiartini & Mimba, (2018) menyatakan bahwa karyawan dengan *Internal Locus of Control* tinggi mampu memecahkan masalah secara efektif dan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Namun, temuan berbeda dikemukakan oleh Murti & Srimulyani, (2018) serta penelitian Khoirunnissak et al., (2025), yang menunjukkan bahwa *internal Locus of Control* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *Internal Locus of Control* terhadap kinerja masih berpotensi bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan karakter pegawainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Sadang, diketahui bahwa pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya tanpa selalu menunggu arahan dari kepala sekolah. Pegawai juga menunjukkan tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan dan berusaha mencari solusi ketika menghadapi kendala dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut memberikan gambaran adanya keyakinan dan perilaku yang berkaitan dengan Internal Locus of Control.

Selain itu, hasil evaluasi kinerja menunjukkan bahwa pegawai memiliki disiplin kerja serta tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan. Kondisi tersebut mencerminkan adanya *internal locus of control*. Hasil tersebut sejalan dengan hasil observasi dan wawancara yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki inisiatif untuk melaksanakan tugas tanpa harus menunggu dari atasan. Berdasarkan fenomena tersebut menggambarkan adanya perilaku yang berkaitan dengan adanya *internal locus of control*. Oleh karena itu adanya

*internal locus of control* diduga menjadi salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja pegawai di SMP N 1 Sadang.

Namun, adanya perilaku tersebut belum dapat menunjukkan sejauh mana Internal Locus of Control berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, variabel Internal Locus of Control perlu diuji lebih lanjut melalui penelitian.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan pendorong yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan tindakan tertentu dalam mencapai tujuan (Mangkunegara, 2017: 93). Rivai, (2001) menambahkan bahwa motivasi dapat bersumber dari keinginan untuk berprestasi dan mengembangkan diri, serta penghargaan yang sesuai.

Penelitian oleh Nurdin & Djuhartono, (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga dikemukakan oleh Ardiana, (2017) yang menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja seseorang, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Walaupun demikian, sebagian besar penelitian mengenai motivasi dan kinerja dilakukan pada sektor industri dan perusahaan, sedangkan penelitian di sektor pendidikan, khususnya sekolah negeri, masih relatif terbatas.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, ditemukan bahwa pegawai menunjukkan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki keinginan untuk berkembang, serta berupaya memberikan hasil kerja yang

optimal. Pegawai juga menunjukkan antusiasme dalam menjalankan tugas dan berupaya meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Kondisi tersebut memberikan gambaran adanya dorongan kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Meskipun demikian, kondisi tersebut belum dapat menunjukkan sejauh mana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, motivasi kerja perlu diuji lebih lanjut untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di SMP Negeri 1 Sadang.

Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Dengan adanya motivasi kerja yang baik, pegawai akan lebih bersemangat dalam mencapai tujuan organisasi serta mampu meningkatkan kualitas kinerja di SMP Negeri 1 Sadang. Lingkungan kerja yang positif tersebut memperkuat kinerja pegawai dan mencerminkan hubungan antara *OCB*, *Internal Locus of Control*, dan *motivasi kerja*.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat beberapa kondisi perilaku dan faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai, yaitu perilaku membantu dan bekerja sama, kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri dan mencari solusi, serta dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan kemampuan. Namun, kondisi yang ditemukan melalui observasi dan wawancara tersebut belum dapat menunjukkan apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Internal Locus of Control*, dan

Motivasi Kerja benar-benar berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan pengujian secara empiris untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel tersebut terhadap kinerja pegawai di SMP Negeri 1 Sadang. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: ***“Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB), Internal Locus of Control, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja ( Studi Pada Pegawai di SMP Negeri 1 Sadang)”***

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, dapat diketahui bahwa pegawai di SMP Negeri 1 Sadang menunjukkan perilaku kerja yang positif, seperti saling membantu, bekerja sama, dan saling memotivasi dalam menyelesaikan tugas. Perilaku ini mencerminkan adanya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang baik, di mana pegawai rela melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab formal demi kemajuan organisasi. Selain itu, pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab, inisiatif, dan keyakinan bahwa hasil kerja bergantung pada usaha mereka sendiri, yang menunjukkan adanya *Internal Locus of Control* yang kuat. Di sisi lain, motivasi kerja yang tinggi juga tampak dari semangat pegawai dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan menjaga kualitas hasil pekerjaan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Internal Locus of Control*, dan motivasi kerja merupakan faktor penting yang mungkin memengaruhi kinerja pegawai, sehingga menarik

untuk diteliti lebih lanjut. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SMP Negeri 1 Sadang?
2. Apakah *Internal Locus of Control* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SMP Negeri 1 Sadang?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SMP Negeri 1 Sadang?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Internal Locus of Control*, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SMP Negeri 1 Sadang?

### 1.3. Batasan Masalah

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti, maka penulis hanya membatasi penelitian pada:

1. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di SMP N 1 Sadang
2. Variabel penelitian ini dibatasi pada:
  - a. Kinerja

Menurut Hariandja, (2002) kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Untuk memudahkan pengukuran kinerja karyawan maka indikator pada penelitian ini dibatasi pada indikator kinerja yang dikemukakan oleh Siagian, (2015: 56) antara lain sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja (*Quality Of Work*)
- 2) Ketepatan Waktu (*Promptness*)
- 3) Inisiatif (*Initiative*)
- 4) Kemampuan (*Capability*)
- 5) Komunikasi (*Communication*)

b *organizational citizenship behavior (OCB)*

Menurut Luthans et al., (2021: 251), pengertian *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan bagian dari perilaku organisasi dasar kepribadian untuk *organizational citizenship behavior (OCB)* merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif suka menolong, perhatian dan sungguh-sungguh. Sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan yang terlibat dalam *organizational citizenship behavior (OCB)* untuk membalas tindakan organisasi.

Variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* dalam penelitian ini dibatasi pada indikator menurut Titisari, (2014: 7):

- 1) *Altruism* (suka menolong)
- 2) *Conscientiousness* (hati nurani)
- 3) *Sportmanship* (sikap sportif)
- 4) *Courtesy* (sopan santun)
- 5) *Civie Virtue* (kebijakan sipil)

c *Internal Locus of Control*

Menurut Robbins & Judge, (2017: 138) *Internal Locus Of Control* adalah individu yang percaya bahwa mereka merupakan

pemegang kendali atas apa pun yang terjadi pada diri mereka. Indikator dalam penelitian ini menurut Crider, (1983), meliputi:

- 1) Suka bekerja keras
- 2) Memiliki inisiatif
- 3) Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah
- 4) Selalu mencoba berfikir seefektif mungkin
- 5) Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.

d Motivasi Kerja

Menurut Robbins & Judge, (2017: 213) berpendapat bahwa motivasi sebagai proses menentukan intensitas, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Menurut Mangkunegara, (2017: 93) pengukurannya dibatasi pada indikator:

- 1) Kebutuhan akan berprestasi
- 2) Peluang untuk berkembang
- 3) Kebanggaan terhadap pekerjaan sendiri
- 4) Kebutuhan akan pengakuan
- 5) penghargaan yang diterima

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah dapat diuraikan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja pada pegawai di SMP Negeri 1 Sadang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Internal Locus Of Control* terhadap kinerja pada pegawai di SMP Negeri 1 Sadang.
3. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pada pegawai di SMP Negeri 1 Sadang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)*, *internal locus of control* dan motivasi terhadap kinerja pada pegawai di SMP Negeri 1 Sadang.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Menambah pengetahuan dan untuk mengimplementasikan teori-teori yang telah penulis dapatkan khususnya pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)*, *internal locus of control* dan motivasi terhadap kinerja pada pegawai di SMP Negeri 1 Sadang.
  - b. Menambah pustaka mengenai pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)*, *internal locus of control* dan motivasi terhadap kinerja.
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau evaluasi dalam hal pengambilan keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh instansi.

- b. Bagi penulis, hasil penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan serta mengaplikasikan teor-teori perkuliahan ke dalam praktik di dunia kerja.

