

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menjalankan kegiatannya, organisasi selalu membutuhkan adanya sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. Sumber daya manusia (SDM) merupakan individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset, sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya lain seperti modal dan teknologi, karena manusia yang menjalankan faktor lain tersebut sehingga hal ini membuat sumber daya manusia merupakan suatu hal yang penting dan wajib dimiliki agar tercapainya dari tujuan organisasi. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang akan menentukan perkembangan organisasi, karena hakikatnya sumber daya manusia diperkerjakan sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu hal yang sangat penting bagi kesuksesan dan kesinambungan pembangunan. Dalam konteks pembangunan sumber daya manusia, pada dasarnya pendidikan merupakan proses mencerdaskan kehidupan bangsa serta mengembangkan potensi peserta didik. Pendidikan dijadikan sebagai sarana yang paling efektif untuk mengimplementasikan mulai dari ilmu pengetahuan, budaya dan lainnya yang memiliki pengaruh untuk para generasi. Pendidikan merupakan sistem serta

cara meningkatkan kualitas hidup manusia dalam segala aspek kehidupan serta menjadi salah satu usaha yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sumber daya yang berkualitas dan dapat bertahan di era globalisasi yang persaingannya semakin ketat.

Salah satu cara agar memperoleh ilmu pengetahuan dan kemampuan yaitu melalui pendidikan di sekolah. Sekolah adalah suatu lembaga yang digunakan sebagai media mentransfer ilmu dengan sistem pendidikan formal, sehingga akan membuat peserta didik berprogres melalui serangkaian kegiatan di sekolah tersebut. Sekolah juga merupakan sarana untuk melaksanakan kegiatan pendidikan yang diharapkan nantinya masyarakat menjadi lebih maju dan berilmu pengetahuan.

Pada tahun 2022, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi menetapkan kurikulum merdeka sebagai kurikulum nasional. Kurikulum merdeka ini dibagi menjadi dua struktur dalam kegiatan pembelajarannya yaitu pembelajaran reguler atau rutin yang merupakan kegiatan intrakurikler dan proyek penguatan profil pelajar pancasila. Dalam hal pendekatan pembelajaran satuan pendidikan dapat menggunakan pendekatan pengorganisasian pembelajaran berbasis mata pelajaran, tematik atau terintegrasi.

Guru adalah tenaga kerja yang paling berperan dalam kesuksesan dan mencapai tujuan sekolah, karena mereka terlibat langsung dengan siswa dalam memberikan instruksi yang tujuannya untuk mendapat hasil yang diharapkan. Peran penting guru dalam proses belajar di sekolah harus

didukung oleh keahlian dan pengetahuan yang selalu relevan dan aktual dari para guru yang bersangkutan. Oleh karena itu para guru harus selalu meningkatkan keahlian dan pengetahuannya baik melalui jalur pendidikan formal maupun secara non formal, misalnya dengan mengikuti pelatihan, mengikuti seminar, belajar mandiri dengan mengakses berbagai sumber informasi, dan berdiskusi untuk berbagi pengetahuan dengan sesama rekan guru agar kinerja mereka dapat meningkat. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kualitas kinerja guru sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan dikarenakan guru merupakan sosok yang paling sering berinteraksi secara langsung dengan siswa pada saat proses pembelajaran.

Menurut Mangkunegara (2013), kinerja atau *job performance* merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Departemen Pendidikan Nasional (2008:21), menyatakan bahwa kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam hal perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja juga merupakan gambaran mengenai tercapainya pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi tersebut, Bastian (2001). Sejalan dengan pendapat bastian, kinerja adalah perangkat perolehan nyata yang ditampilkan oleh seseorang yang profesional atau pakar (dosen pembimbing, guru pembimbing, pakar

pengembangan ilmu) dan lainnya pada saat mereka melaksanakan tugas keahliannya, Natawijaya (2003).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Mujiono, S.Pd.,M.M.Pd selaku kepala sekolah SMP Negeri 1 Karanganyar mendapatkan informasi bahwa kinerja guru pada sekolah tersebut dikatakan baik. Hal yang menjadi dasar atau acuan dalam menilai kinerja guru di SMP Negeri 1 Karanganyar yaitu PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang didalamnya terdapat instrumen-instrumen yang telah ditetapkan dan nantinya tim dari asesor akan melaksanakan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja guru tersebut. Instrumen – instrumen tersebut terdiri dari 4 bagian yaitu: Pedagogik, Kepribadian, Sosial dan Profesional yang didalamnya memiliki sub bagian atau rincian untuk masing-masing aspek, serta dari 4 aspek tersebut nantinya akan dijumlah dan menghasilkan nilai dari kinerja guru tersebut. Periode penilaian kinerja guru di SMP Negeri 1 Karanganyar ini dilakukan selama satu tahun sekali (Januari – Desember) dan dalam penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri 1 Karanganyar sendiri juga menggunakan format PKG (penilaian kinerja guru) yang telah ditetapkan.

Tabel I.1
Data Kinerja Guru SMP Negeri 1 Karanganyar

No	Aspek	Nilai	Interpretasi
1	Pedagogik	92,1%	Amat Baik
2	Kepribadian	94,4%	Amat Baik
3	Sosial	90,1%	Baik
4	Profesional	81,7%	Baik
Hasil Rata-rata		89,6%	Baik

Sumber: Hasil Penilaian Kinerja Guru PNS SMP Negeri 1 Karanganyar Tahun 2022.

Tabel I.2
Status Guru SMP Negeri 1 Karanganyar

No	Status	Jumlah
1	PNS	32
2	Non PNS	5
Total		37

Sumber: Data Primer SMP Negeri 1 Karanganyar, 2023.

Tabel I.3
Jumlah Guru PNS SMP Negeri 1 Karanganyar

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki – Laki	8
2	Perempuan	24
Total		32

Sumber: Data Primer SMP Negeri 1 Karanganyar, 2023.

Berdasarkan data tabel diatas, kinerja guru pada aspek kompetensi pedagogik menilai tentang guru yang menguasai karakteristik peserta didik, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, pengembangan kurikulum, kegiatan pembelajaran yang mendidik, pengembangan potensi peserta didik, penilaian dan evaluasi memiliki hasil amat baik dengan nilai 92,1%. Aspek kompetensi kepribadian pada kinerja guru menilai tentang kepribadian guru dalam menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan, etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga

menjadi guru, bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional memiliki hasil amat baik dengan nilai 94,4%. Aspek kompetensi sosial, guru dinilai mengenai sikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif, komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat memiliki hasil baik dengan nilai 90,1%. Aspek kompetensi profesional guru, menilai tentang penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran, mengembangkan keprofesionalan melalui tindak yang efektif memiliki hasil baik dengan nilai 81,7%. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja guru di SMP Negeri 1 Karanganyar baik dengan nilai rata-rata 89,6%. Lalu, SMP Negeri 1 Karanganyar memiliki jumlah total guru sebanyak 37 orang, yaitu terdiri dari 32 guru PNS dan 5 guru Non PNS serta memiliki guru PNS perempuan sebanyak 24 orang dan guru PNS laki-laki sebanyak 8 orang.

Salah satu upaya meningkatkan kinerja guru agar menjadi baik yaitu dengan *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan. Menurut Hoof dan De Ridder (2004), *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai proses dimana individu saling bertukar pengetahuan yang bersifat *tacit* dan *explicit* dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan yang baru. Metode ini dapat meningkatkan kemampuan organisasi yang berada di suatu unit kerja sehingga organisasi dapat membagi pengetahuan dari yang lebih paham kepada yang belum paham. *Knowledge sharing* juga harus dilakukan dengan bekerja sama, berkolaborasi dan saling menolong, Nurcahyo et al, (2020). Artinya kegiatan *knowledge sharing* ini dapat

terwujud secara efektif dengan adanya keterbukaan, kepercayaan dan kesempatan untuk berinteraksi dan berinovasi.

Knowledge sharing merupakan kegiatan yang dilakukan oleh individu di dalam anggota organisasi sehingga ini digunakan untuk distribusi/berbagi bukan untuk disimpan. Pendapat serupa juga menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan aktivitas individu dalam organisasi yang melakukan berbagi pengetahuan dan pencarian pengetahuan (individu yang mencari pengetahuan dari rekan-rekannya), Paulin dan Suneson (2015). *Knowledge sharing* dikatakan menjadi hal yang penting untuk mencapai dan meningkatkan kemampuan individualisme untuk berubah menjadi kemampuan kolektif, sehingga peran *knowledge sharing* pada organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja seseorang.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Mujiono, S.Pd.,M.M.Pd. selaku kepala sekolah SMP Negeri 1 Karanganyar, sekolah khususnya para guru telah melakukan praktik *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya kegiatan pertemuan atau rapat yang diikuti oleh seluruh guru SMP Negeri 1 Karanganyar. Adanya pertemuan atau rapat ini membuat para guru saling berinteraksi dan berbagi pengetahuan yang meliputi berbagai pembahasan antara lain: materi pembelajaran, metode pengajaran yang efektif, berbagi pengalaman dalam mengelola kelas, berbagi ide dan praktik inovatif untuk meningkatkan kreativitas dan kualitas pembelajaran, membagi pengetahuan terkait penggunaan teknologi seperti aplikasi SIMPKB dan

PMM, lalu berbagi cara pendekatan untuk mengevaluasi, memberikan umpan balik atas kemajuan siswa serta para guru juga berbagi informasi tentang pengembangan profesional, seminar dan pelatihan yang sekiranya dapat meningkatkan kinerja mereka. Dalam praktik berbagi pengetahuan para guru di SMP Negeri 1 Karanganyar juga menggunakan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang dibagi sesuai dengan mata pelajaran untuk *sharing* mengenai masalah yang terjadi pada pembelajaran dan aplikasi SIMPKB (Sistem Informasi Manajemen Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) sebagai media untuk *knowledge sharing* secara *virtual* yang memiliki jangkauan yang lebih luas. Dengan jangkauan yang lebih luas dan era transformasi digital, aplikasi SIMPKB ini dapat menghubungkan semua guru di seluruh Indonesia sehingga dalam praktik *knowledge sharing* dan berbagi pengalaman ini sangat efektif dan efisien mulai dari waktu hingga biaya. Sehingga dengan praktik *knowledge sharing* yang telah diterapkan oleh para guru dapat meningkatkan kinerja mereka.

Selain *knowledge sharing*, peran yang mendukung dalam meningkatkan kinerja yaitu *learning organization*. *Learning organization* atau organisasi pembelajar merupakan keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru, Garvin (2000). Pendapat lain mengatakan bahwa *learning organization* adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya perubahan dan kinerja karyawan pada suatu organisasi, Che Rose et.al (2009). Organisasi pembelajar juga

dikatakan sebagai konsep dimana suatu organisasi dianggap mampu untuk belajar sehingga organisasi dapat berfikir dan bertindak dengan cepat dalam merespon berbagai perubahan yang muncul. Maka, *learning organization* atau organisasi pembelajar memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk mengembangkan pengetahuannya, serta memotivasi karyawan agar melakukan aktivitas belajar sehingga nantinya kinerja mereka akan terus meningkat.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Mujiono S,Pd.,M.M.Pd. selaku kepala sekolah SMP Negeri 1 Karanganyar, sekolah tersebut telah menerapkan *learning organization* atau organisasi pembelajar dimana hal ini disampaikan oleh bapak kepala sekolah terkait *learning organization* para guru disana sedang beradaptasi dengan perubahan kurikulum baru yaitu kurikulum merdeka yang menekankan pada pengembangan dan aspek keterampilan sehingga dengan perubahan tersebut para guru harus menyesuaikan metode pengajaran dengan kebutuhan siswa. Karena media yang digunakan dalam kurikulum merdeka ini sangat berbeda dengan kurikulum sebelumnya yang sangat mengedepankan teknologi sehingga para guru juga dituntut untuk mengikuti perkembangan tersebut. Selain itu, dalam hal pembelajaran para guru di SMP Negeri 1 Karanganyar setiap saat aktif berkolaborasi dengan memberikan proyek-proyek atau tugas kepada siswa yang melibatkan kolaborasi antar guru mata pelajaran sehingga mereka menciptakan tim pembelajaran di sekolah untuk bekerja bersama dan dengan tim tersebut membuat para guru menuangkan ide-ide yang

dimilikinya, meningkatkan keterampilan, pengetahuan menciptakan inovasi yang baru secara berkelanjutan. Platform yang digunakan dalam hal ini yaitu aplikasi SIMPKB (Sistem Informasi Manajemen Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan). Melalui SIMPKB guru belajar, diharapkan siswa memiliki pemahaman dan pendalaman materi belajar dan mendapatkan ilmu yang berkualitas. Dengan hasil pembelajaran yang baik dan berkualitas dapat menjadi tolak ukur dalam peningkatan kinerja guru.

Selain *knowledge sharing* dan *learning organization* hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu lingkungan kerja non fisik. Kerja sama antar kelompok melalui interaksi seperti kedekatan dengan rekan kerja serta hubungan pimpinan dengan karyawan menjadi bukti adanya alur komunikasi yang harus dijaga pada aspek lingkungan kerja non fisik, Appel-Meulenbroek (2009). Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan, Sedarmayanti (2009). Lingkungan kerja non fisik juga dikatakan sebagai lingkungan kerja psikis karena tidak dapat ditangkap secara langsung oleh panca indera manusia namun dapat dirasakan keberadaanya.

Lingkungan kerja non fisik tidak dapat diabaikan, karena lingkungan menjadi satu hal yang paling dekat dengan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga organisasi hendaknya mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkatan atasan-bawahan dan yang memiliki jabatan sama didalam organisasi. Menurut Nitisemito (2013), lingkungan

kerja yang berada di sekitar pegawai perlu diperhatikan agar membawa dampak yang baik bagi kinerja seseorang.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Mujiono, S.Pd.,M.M.Pd. selaku kepala sekolah SMP Negeri 1 Karanganyar, lingkungan kerja non fisik terutama hubungan antara sesama guru sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya sikap kompak dan saling membantu terhadap suatu masalah atau kesulitan yang dihadapi oleh guru termasuk dalam kegiatan pembelajaran, apabila ada guru yang belum bisa atau paham mengenai sesuatu pasti akan dibantu dengan kegiatan yang dinamakan tutor sebaya yang diharapkan nantinya guru tersebut dari yang tidak tahu menjadi lebih tahu. Selain itu selaku kepala sekolah Bapak Mujiono, S.Pd.,M.M.Pd. selalu melakukan bimbingan, pengarahan serta pengawasan kepada guru-guru di sekolah. Dalam hal bimbingan dan pengarahan beliau melakukan kegiatan rutin yaitu supervisi didalam kelas yang dilakukan satu kali dalam satu semester serta melakukan pengawasan terhadap kehadiran absensi para guru. Dengan kegiatan supervisi ini dapat terjalin kedekatan dan keterbukaan serta tidak ada jarak antara guru-guru dengan kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan kinerja para guru.

Berdasarkan penjelasan dan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Learning Organization*, Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja dengan *Knowledge Sharing* sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru SMP Negeri 1 Karanganyar).**

1.2. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang telah dijelaskan, penulis menyimpulkan bahwa para guru telah menerapkan praktik *knowledge sharing* dengan baik melalui berbagai macam media baik internal maupun eksternal. Sedangkan untuk *learning organization* di sekolah tersebut juga telah diterapkan, hal ini ditandai oleh para guru yang aktif berkolaborasi, membuat kelompok belajar terkait program kerja, kebaruan kurikulum dan lainnya. Lingkungan kerja non fisik para guru juga sangat mendukung, hal ini dibuktikan oleh kekompakan, keterbukaan dan kepercayaan antara para guru dengan kepala sekolah maupun dengan rekan kerja. Berdasarkan permasalahan di atas, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap *knowledge sharing* guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar?
2. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap *knowledge sharing* guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar?
3. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar?
4. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar?
5. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar?

6. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi *knowledge sharing* pada guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar?
7. Apakah lingkungan kerja *non* fisik berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi *knowledge sharing* pada guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar?

1.3. Batasan Masalah

Pembatasan masalah ruang lingkup penelitian diterapkan agar dalam penelitian terfokus pada pokok permasalahan dan pembatasan yang ada. Tujuan penelitian ini diharapkan tidak menyimpang dari sasaran yang hendak diadakann penelitian nantinya. Maka penulis memandang perlu untuk menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

- a. Permasalahan penelitian yang dibahas hanya pada pengaruh *learning organization*, lingkungan kerja *non* fisik terhadap kinerja dengan *knowledge sharing* sebagai variabel intervening.
- b. Subyek penelitian dibatasi pada guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar.
- c. Kinerja dalam penelitian ini dibatasi pada indikator yang dikemukakan oleh Robbins (2006) antara lain:
 - a. Kualitas kerja
 - b. Kuantitas kerja
 - c. Ketepatan waktu
 - d. Efektivitas
 - e. Kemandirian

- d. *Knowledge sharing* dalam penelitian ini dibatasi pada indikator yang dikemukakan oleh Swift Dan Hang (2013) antara lain:
 - a. Berbagi pengetahuan secara sukarela
 - b. Berkomunikasi dengan semua orang
 - c. Menerima dan mendapatkan segala pengetahuan dengan mudah
- e. *Learning organization* dalam penelitian ini dibatasi pada indikator yang dikemukakan oleh Senge (2006) antara lain:
 - a. Keahlian Pribadi (*Personal mastery*)
 - b. Membangun Visi Bersama (*Shared Vision*)
 - c. Model Mental (*Mental model*)
 - d. Pembelajaran Kelompok (*Team Learning*)
 - e. Sistem Berpikir (*System Thinking*)
- f. Lingkungan kerja non fisik dalam penelitian ini dibatasi pada indikator yang dikemukakan oleh Hariandja (2002) antara lain:
 - a. Hubungan atasan dengan bawahan
 - b. Hubungan antar karyawan

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh *learning organization* terhadap *knowledge sharing* guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar.
2. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap *knowledge sharing* guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar.

3. Mengetahui pengaruh *learning organization* terhadap kinerja guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar.
4. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar.
5. Mengetahui pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar.
6. Mengetahui pengaruh *learning organization* terhadap kinerja dengan mediasi *knowledge sharing* pada guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar.
7. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja dengan mediasi *knowledge sharing* pada guru PNS di SMP Negeri 1 Karanganyar.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan bermanfaat dan menambah ilmu pengetahuan dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia terhadap kajian mengenai interaksi antara *learning organization*, lingkungan kerja non fisik, *knowledge sharing* dan kinerja.

- b. Penelitian ini merupakan tambahan informasi bagi pembaca yang berkepentingan dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan sumbangan pemikiran dan perbaikan dalam *learning organization*, lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja dengan *knowledge sharing* sebagai variabel intervening.
- b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan *learning organization* dan lingkungan kerja non fisik untuk meningkatkan kinerja guru dengan *knowledge sharing* sebagai variabel intervening.

