

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat penting. Hal ini dikarenakan oleh bagaimanapun majunya teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang dipersiapkan, tidak akan menjadi bermakna tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional (Tjutju dan Suwatno, 2013).

Sekolah sebagai sebuah lembaga terdepan penyelenggara pendidikan perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki komitmen tinggi. Sebagai sebuah sistem, sekolah memiliki komponen – komponen yang saling berkaitan antara satu dengan lainnya dan saling bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini, masing – masing komponen atau manusia penyelenggara pendidikan di sekolah perlu memiliki kemampuan dan komitmen yang baik untuk mencapai tujuan sekolah sebagai sebuah lembaga pendidikan. Salah satu komponen yang paling vital dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah adalah guru sebagai pelaksana kegiatan belajar mengajar yang secara langsung bertatap muka dengan peserta didik di kelas.

Guru yang profesional dapat bekerja baik secara individual maupun kolaboratif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru yang profesional dapat menciptakan suasana belajar yang aktif, inovatif serta menyenangkan. Kualitas pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien apabila sekolah

memiliki guru yang mempunyai kinerja baik. Kinerja guru menjadi hal yang bersifat penting dan diperlukan dalam mendukung keberhasilan dan pencapaian tujuan yang dimiliki oleh setiap organisasi (Sekolah). Selain itu, kinerja guru merupakan salah satu cerminan yang dimiliki dalam sebuah instansi atau organisasi tertentu dalam kegiatan pengelolaan dan membagi setiap pegawai dalam tanggung jawab yang diberikan kepada masing – masing pegawai.

Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2016:172).

Kinerja guru dapat diukur melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang telah ditetapkan. SKP guru meliputi beberapa aspek seperti pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Guru yang memiliki kinerja yang baik cenderung memiliki skor yang tinggi dalam SKP, yang berarti mereka telah mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, tabel perbedaan SKP dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja guru dan mengidentifikasi arah yang perlu ditingkatkan.

Berikut ini adalah penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Tahun 2023 dan 2024 di SMK Ma'arif 2 Gombong, Kabupaten Kebumen.

**Tabel I-1 Data SKP Guru SMK Ma'arif 2 Gombang**

Unsur – Unsur Penilaian	Tahun 2023		Tahun 2024	
	Nilai	Jumlah	Nilai	Jumlah
Nilai Sasasaran Kerja	80 x 60%	48	83 x 60%	49,80
Perilaku Kerja	Orientasi pelayanan	75 Baik	73 Baik	
	Integritas	76 Baik	74 Baik	
	Komitmen	85 Baik	86 Sangat Baik	
	Disiplin	73 Baik	73 Baik	
	Kerjasama	75 Baik	76 Baik	
	Kepemimpinan	- -	- -	
Jumlah	384		382	
Nilai rata - rata	76,80		76,40	
Nilai perilaku kerja	76,80 x 40%	30,72	76,4 x 40%	30,56
	Nilai Prestasi Kerja	78,72 Baik	Nilai Prestasi Kerja	80,36 Baik

Sumber : *Data Penilaian Kinerja SMK Ma'arif 2 Gombang, 2023-2024*

Kriteria penilaian:

- Sasaran Kerja (60%)
- Perilaku Kerja (40%).

Kategori nilai SKP:

- Sangat Baik (86 - 100)
- Baik (71 - 85)
- Cukup Baik (56 - 70).

Berdasarkan tabel I-1 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan nilai prestasi kerja dari 78,72 menjadi 80,36, meskipun masih dalam kategori "Baik" dan belum mencapai "Sangat Baik". Hal ini menandakan adanya potensi perbaikan, terutama pada aspek orientasi pelayanan dan integritas yang mengalami penurunan. Tetapi dibagian aspek perilaku kerja yang lain, penilaian yang sangat berpengaruh terjadinya peningkatan nilai prestasi kerja yaitu pada aspek komitmen yang berkaitan dengan komitmen organisasi yang

merujuk pada sekolah. Sehingga ini menjadi ketertarikan walaupun aspek lainnya yang masih kurang tetapi tetap ada peningkatan nilai prestasi kerja.

Penilaian kinerja guru, tidak hanya berfokus pada kemampuan mengajar, tetapi juga pada kehadiran, partisipasi dalam kegiatan sekolah, dan juga menyelesaikan RPP dengan tepat waktu. Sasaran kerja pegawai (SKP) guru merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja guru. Dalam SKP, kehadiran dan partisipasi guru dalam kegiatan sekolah merupakan salah satu aspek yang dinilai. Oleh karena itu, data absensi guru menjadi indikator penting untuk mengetahui tingkat kehadiran dan partisipasi guru dalam kegiatan sekolah. Berikut ini adalah tabel data absensi guru di SMK Ma'arif 2 Gombang.

**Tabel I-2 Jumlah Guru yang Datang Terlambat**

No	Bulan	Total Pegawai Yang Terlambat	Total Menit Keterlambatan
1	Juni 2025	18 orang	75 menit
2	Juli 2025	15 orang	64 menit
3	Agustus 2025	11 orang	53 menit
4	September 2025	7 orang	44 menit
5	Oktober 2025	5 orang	21 menit

Sumber : *Data Kepegawaian di SMK Ma'arif 2 Gombang, 2025*

Berdasarkan tabel I-2 menunjukkan bahwa adanya penurunan keterlambatan dari 75 menit menjadi 21 menit menunjukkan perbaikan dalam kinerja guru, tetapi masih menjadi isu yang memengaruhi kinerja keseluruhan. Hasil observasi yang dilakukan terhadap 48 guru di SMK Ma'arif 2 Gombang, peneliti menemukan bahwa sekolah ini telah memiliki perilaku guru dengan kinerja yang baik. Salah satu yang sangat mempengaruhi kinerja guru di SMK Ma'arif 2 Gombang yaitu komitmen organisasi.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan – tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2008). Guru di SMK Ma'arif 2 Gombang menunjukkan komitmen yang sangat baik dengan turut andil dalam musyawarah dan rapat koordinasi untuk kepentingan organisasi, melaksanakan segala tugas yang diberikan dengan baik serta menerima dan melaksanakan segala kebijakan dari sekolah untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan data SKP komitmen naik dari 85 (Baik) menjadi 86 (Sangat Baik), jika guru memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka dapat diharapkan guru tersebut mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Institut pendidikan seperti yayasan sekolah yang ada di SMK Ma'arif 2 Gombang termasuk dalam sebuah organisasi, dimana perbedaam status kepegawaian yaitu tetap dan tidak tetap memengaruhi tingkat komitmen.

Berdasarkan hasil observasi terhadap 48 guru dan wawancara terhadap beberapa guru di SMK Ma'arif 2 Gombang, peneliti menemukan bahwa guru tetap yayasan menunjukkan komitmen afektif (emosional) dan normatif (kewajiban moral) yang tinggi. Guru tetap cenderung bertahan lama, loyal, dan berkontribusi ekstra serta sering merasa sebagai bagian keluarga dalam organisasi. Sedangkan guru tidak tetap yayasan, komitmen lebih terikat pada kontinuan (berbasis manfaat ekonomi) seperti gaji bulanan dan pengalaman mengajar. Hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu kepemimpinan.

Faktor kepemimpinan merupakan hal penting dalam sebuah organisasi. Dalam menjalankan kepemimpinannya, pemimpin harus mampu mengidentifikasi, mengkomunikasikan dan mengartikan visi organisasi. Selain itu pemimpin juga harus mampu menyamakan visi masa depan dengan bawahannya. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi maupun memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins dan Judge, 2008).

Jika bawahan memiliki persepsi yang baik terhadap kepemimpinannya maka hal itu berarti pemimpin dianggap mampu menjadi pemimpin yang baik, mengelola organisasi dengan baik yang tentunya hal tersebut akan menciptakan rasa nyaman pada bawahannya sehingga muncul keinginan pada bawahannya untuk menunjukkan perilaku yang baik dan memberikan keuntungan bagi organisasi. Kepala sekolah yang dapat menginspirasi guru dengan visi dan misi sekolah, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan, dan memberikan dukungan emosional dapat meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan hasil observasi terhadap 48 guru dan wawancara terhadap beberapa guru di SMK Ma'arif 2 Gombong, peneliti menemukan bahwa kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung dengan memberikan motivasi kepada guru untuk bekerja lebih keras dan berdedikasi pada sekolah. Kepala sekolah juga memberikan contoh yang baik sehingga dapat menjadi teladan bagi guru yang ada di sekolah. Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah *organizational*

*citizenship behavior* (OCB).

Perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). (Robbins dan Judge, 2006:31). Berdasarkan hasil observasi terhadap 48 guru dan wawancara terhadap beberapa guru di SMK Ma'arif 2 Gombang, peneliti menemukan bahwa sekolah ini telah memiliki perilaku ekstra seorang guru dalam menjalankan perannya. Perilaku ekstra yang dimaksud adalah seperti membantu rekan guru yang lain ketika membutuhkan bantuan, seperti membantu rekan guru yang mengalami kesulitan dalam menyusun RPP agar dapat selesai tepat waktu dan lebih cepat, tingginya kesadaran untuk turut serta melakukan pekerjaan diluar tanggung jawab yang diberikan untuk memajukan organisasi tanpa meminta imbalan apapun, seperti secara suka rela guru menggantikan rekannya yang diberi tugas untuk mengikuti perlombaan antar sekolah namun tidak mampu melaksanakannya.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk meneliti sejauh mana pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja, maka timbulah keinginan peneliti untuk memilih judul yang berkaitan dengan hal-hal tersebut diatas, yaitu **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Guru pada SMK Ma'arif 2 Gombang”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian menyatakan bahwa permasalahan penelitian ini adalah guru-guru di SMK Ma'arif 2 Gombong memiliki kinerja yang baik, hal ini dapat dibuktikan dengan data SKP tahun 2023 dan data SKP 2024 mengalami kenaikan, serta jumlah guru yang datang terlambat mengalami penurunan setiap bulannya. Selain itu, guru-guru memiliki komitmen organisasi yang baik dengan turut andil dalam musyawarah dan rapat koordinasi segala kepentingan organisasi, melaksanakan segala tugas yang diberikan dengan baik serta menerima dan melaksanakan segala kebijakan dari sekolah. Peneliti menemukan baiknya dorongan dan inspirasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru agar dapat meningkatkan kinerja. Selanjutnya, berdasarkan wawancara dan observasi terhadap beberapa guru di SMK Ma'arif 2 Gombong, ditemukan perilaku ekstra seorang guru dalam menjalankan perannya.

Berdasarkan uraian fenomena penelitian latarbelakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMK Ma'arif 2 Gombong?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMK Ma'arif 2 Gombong?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMK Ma'arif 2 Gombong?
4. Apakah terdapat pengaruh secara bersama - sama komitmen organisasi,

kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru pada SMK Ma'arif 2 Gombang?

### 1.3 Batasan Masalah

Agar tidak terjadi penyimpangan dari penelitian maka penulis merumuskan batasan masalah diantaranya :

1. Penelitian dilakukan terhadap guru di SMK Ma'arif 2 Gombang dengan jumlah responden 48 orang.
2. Variabel penelitian dibatasi pada :
  - a. Kinerja

Menurut Robbins (2006) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Menurut Robbins (2006) beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah :

- 1) Kualitas
  - 2) Kuantitas
  - 3) Ketepatan Waktu
  - 4) Efektivitas
  - 5) Kemandirian
  - 6) Komitmen kerja
- b. Komitmen Organisasi

Menurut Handoko (2008), komitmen organisasi adalah

tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi adalah teori menurut Mowday yang dikutip Sopiah (2008), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Affective Commitment*
- 2) *Continuance Commitment*
- 3) *Normative Commitment*

c. **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi maupun memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Salain (2014) kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal, inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual.

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Avolio & Bass (2004) adalah :

- 1) *Idealized influence*
- 2) *Inspirational motivation*

- 3) *Intellectual stimulation*
  - 4) *Individualized consideration*
- d. *Organizational citizenship behavior*

Menurut Robbins (2006:31) adalah perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Menurut Organ et al (2006) indikator yang digunakan pada variabel perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

- 1) *Altruism*
- 2) *Civic virtue*
- 3) *Sportsmanship*
- 4) *Conscientiousness*
- 5) *Courtesy*

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pada SMK Ma'arif 2 Gombang.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada SMK Ma'arif 2 Gombang.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *organizational citizenship*

*behavior* terhadap kinerja pada SMK Ma'arif 2 Gombang.

4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara bersama – sama komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pada SMK Ma'arif 2 Gombang.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada beberapa pihak yang berkepentingan, baik secara praktis maupun secara teoritis.

#### 1. Manfaat Praktis

##### a. Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan menambah pengetahuan kepada guru agar memperhatikan komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja guru.

##### b. Bagi Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan acuan bahwa komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* penting untuk kemajuan sekolah sehingga berpengaruh terhadap kinerja guru.

#### 2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dibidang SDM bagi mahasiswa / pembaca. Selain itu hasil penelitian ini

juga diharapkan dapat digunakan sebagai bahan rujukan bagi penelitian – penelitian serupa dimasa yang akan datang tentang komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja.

