

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perubahan dunia yang memasuki era revolusi industri ke-4 sangat mempengaruhi keadaan di Indonesia (Ellitan, 2020) . Untuk turut dalam perubahan tersebut yang sarat dengan penggunaan teknologi telah mendorong pemerintah melalui Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 tahun 2016 tentang program revitalisasi SMK untuk melakukan langkah kongkret dalam meningkatkan mutu dan daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia (Baedhowi et al., 2017).

Keseriusan pemerintah dalam meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia juga dilakukan melalui peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan yang dituangkan dalam nawa cita nomor 5 yaitu meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia melalui peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan dengan program “Indonesia Pintar”. Era revolusi industri ke-4 membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang mampu berkompetisi baik skala nasional maupun internasional. Menghadapi tantangan dan hambatan di Era Revolusi Industri ke-4 yang membawa perubahan yang bersifat positif maupun negative (Busni et al., 2021).

Sebagaimana diungkapkan oleh Eko Indra Heri bahwa perkembangan era industry 4.0 harus dipandang sebagai sesuatu yang bersifat positif dimana manusia harus berubah dan mengembangkan kapasitas diri agar tidak terkalahkan di era ini. Sedangkan yang menjadi dampak negative dari era industry 4.0 adalah

pengangguran yang semakin bertambah karena adanya otomatisasi proses industri, tenaga manusia perlahan namun pasti tergantikan oleh mesin-mesin industri yang kemampuannya dirancang mendekati kecerdasan manusia (Heri, 2020). Berkaitan dengan hal tersebut, perlu disiapkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas yang mampu menghadapi segala tantangan. Untuk mewujudkan itu semua, pendidikan vokasi/kejuruan dinilai sebagai pendidikan yang sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan tersebut.

Era Revolusi Industri 4.0 berdampak pada peran pendidikan khususnya peran pendidik dalam hal ini adalah guru (Gunathunge & Lakmal, 2019). Jika peran pendidik masih mempertahankan hanya dalam bidang pengetahuan maka perlahan tapi pasti guru akan kehilangan perannya. Hal ini harus diatasi dengan menambah kompetensi pendidik atau guru yang mendukung pengetahuan untuk mengeksplor dan mencipta melalui pembelajaran mandiri (Moreno Rubio, 2009).

Era revolusi industri merupakan tanda dimulainya abad ke-21, sebagai abad keterbukaan dan globalisasi yang menimbulkan banyak perubahan secara fundamental yang menuntut kualitas atas segala usaha dan hasil kerja. Di abad ke-21 ini dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga yang dikelola secara profesional dan menghasilkan manusia-manusia yang unggul (Ali Yusuf, 2021:292)

Namun kenyataan di lapangan berbanding terbalik dengan harapan yang ada. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pengangguran, lapangan kerja yang tidak memadai. Sehingga pemanfaatan sumber daya manusia sangatlah minim. Hal ini terjadi diakibatkan oleh berbagai faktor seperti: tenaga kerja yang tidak

kompeten, kebijakan pemerintah yang memberatkan pengusaha, bidang pekerjaan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan (Betancourt Galeano et al., 2016).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijabarkan bahwa, pendidikan vokasi merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik untuk siap bekerja secara profesional. Walaupun dalam kenyataannya lulusan SMK tidak hanya dapat bekerja dalam bidang tertentu di dunia usaha dan dunia industri, tetapi dapat pula melanjutkan ke perguruan tinggi vokasi, profesi atau menjadi guru SMK bahkan dapat berwirausaha, yang sekarang ini dikenal dengan istilah lulusan SMK bisa BMW (bekerja, melanjutkan ke perguruan tinggi dan berwirausaha) (Rahman et al., 2021).

Pendidikan kejuruan secara khusus bertujuan untuk menciptakan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan dunia kerja yang memiliki jiwa wirausaha. Karena tuntutan itulah, maka guru yang memiliki peran penting dalam dunia pendidikan memiliki posisi yang sangat strategis, maka guru sebagai ujung tombak dunia pendidikan memiliki peran yang sangat strategis. Sesuai dengan Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dinyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional yang memiliki tugas yang sangat kompleks dengan tugas utama, mengajar, membimbing, mengarahkan, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada berbagai jenjang dan jenis pendidikan formal. Untuk dapat melaksanakan tugas utama tersebut, diperjelas dalam pasal 8 bahwa, guru wajib memenuhi syarat kualifikasi akademik, memiliki kompetensi, memiliki sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani dan mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Oleh karena itu, saat ini dibutuhkan guru profesional yang mampu merespon perubahan-perubahan, pengetahuan baru dan terkini mengimplementasikan kurikulum dengan ide-ide baru serta selalu giat dan semangat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, dengan komitmen yang tinggi (Qutni et al., 2021). Tuntutan inilah yang menjadikan guru harus melaksanakan perannya dengan sebaik-baiknya. Adapun peran guru yang dimaksud adalah peran sebagai: administrator, demonstrator, pengelola kelas, fasilitator, mediator, inspirator, informator, evaluator (Zohreh et al., 2015). Hal tersebut di atas dimaksudkan untuk menjawab tantangan-tantangan era industri 4.0 yang berupa adanya relevansi lulusan dengan kebutuhan industri, kurangnya akses pendidikan kejuruan khususnya pendidikan vokasi, serta sulitnya mendapatkan calon tenaga kerja yang berkualitas (M. Ali et al., 2020)

Selain guru dituntut melalui perannya, ada tuntutan lain bahwa guru harus memiliki perilaku ekstra peran atau yang dikenal dengan *Organizational Citizenship behaviour (OCB)* (M. Ali et al., 2020). Sesuai dengan hasil penelitian dari Dian Nataly bahwa *Organizational Citizenship behaviour (OCB)* adalah perilaku sukarela yang ada pada seseorang dalam hal ini adalah guru yang dilakukan di luar tugas utamanya dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Nataly, 2019).

Dari uraian tersebut jelaslah bahwa, perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship behaviour (OCB)* pada guru dapat dilihat dari beberapa contoh sikap, bagaimana dia memiliki keinginan yang kuat untuk selalu membantu rekan kerja, mematuhi peraturan bukan semata-mata karena takut dipotong gaji, takut mendapat teguran atau sanksi, tetapi lebih kepada

ketulusannya untuk memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Selalu menjaga nama baik sekolah dimanapun berada, memiliki jiwa yang sportif, sopan dan santun dalam bersikap (Kumari, 2019). Perilaku-perilaku tersebut di atas akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi sekolah dan merupakan tuntutan perilaku guru di Era revolusi industri ke-4 ini. Guru diharapkan menunjukkan kinerja atas dasar moral dan profesional yang mampu dipertanggung jawabkan karena guru memiliki keterkaitan yang erat dengan kualitas dan hasil pendidikan.

Organisasi sekolah, membutuhkan orang-orang atau guru yang memiliki kemampuan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu perilaku individu yang ekstra, yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja tim atau kelompok yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Triani et al., 2020). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam sebuah organisasi sangat penting karena melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, guru akan melaksanakan tugasnya lebih cenderung sebagai makhluk sosial dibanding makhluk individual yang sering kali mementingkan diri sendiri. Dalam kondisi ini, guru yang mempunyai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki empati yang tinggi kepada sesama manusia dan lingkungannya, serta mampu menyesuaikan nilai-nilai yang dianutnya sesuai aturan yang telah ditetapkan, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, memiliki ketulusan dalam menjalankan tugasnya sebagai guru yang profesional dan siap menghadapi berbagai perubahan yang terjadi (P. B. Santoso et al., 2020).

Guru yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak selalu digerakan oleh hal-hal yang bersifat menguntungkan dirinya sendiri seperti



mau membantu orang lain atau organisasi jika ada imbalan yang akan diterima. Perilaku ini lebih mengarah pada adanya rasa kepuasan apabila dapat membantu orang lain atau organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* biasanya dilakukan di luar kewajibannya, oleh karena itu tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan dan sistem imbalan formal dan dilakukan secara sukarela tanpa merasa terpaksa untuk menjalankan setiap perintah dari pimpinan tanpa melihat situasi dan kondisi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memberikan dampak positif terhadap guru yang bersangkutan dengan meningkatnya penilaian positif dari atasan sehingga atasan tidak segan-segan memberikan penugasan dan bahkan promosi (Siswadi, 2022)

Guru yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap peningkatan sistem imbalan formal seperti Tunjangan Kinerja Daerah dan secara keseluruhan dapat mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Hal ini disebabkan adanya kebebasan sumber daya manusia, dalam hal ini guru untuk tujuan organisasi sekolah yang lebih produktif, selain itu dapat membantu mengkoordinasikan kegiatan di dalam organisasi dengan lebih efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat. Berdasarkan data yang diperoleh dari survey awal menggunakan kuesioner terhadap guru PNS SMK Negeri yang ada di lingkungan Jakarta Pusat dan terdiri dari 198 responden, menunjukkan bahwa, Implementasi dari perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang diungkapkan oleh Organ, Podsakoff dan Mac Kenzie yang dikutip oleh Andreas Budiharjo dapat dilihat dalam bentuk: *Altruism/Helping behavior/courtesy* (adalah perilaku yang menunjukkan adanya

keinginan untuk membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas dan kewajibannya).

Dari hasil survey awal diperoleh rata-rata 64 % (enam puluh empat persen) guru dengan sukarela mau membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan terutama yang sesuai dengan bidang pekerjaannya dan mau membantu rekan kerja yang memiliki masalah walaupun tanpa diminta, *Sportmanship* (adalah sikap yang menunjukkan kerelaan atau toleransi untuk bertahan bekerja pada suatu organisasi tanpa mengeluh walaupun keadaan organisasi kurang menyenangkan), Implementasinya 64 % (enam puluh empat persen) guru mampu mengerjakan tugas yang mendadak tanpa mengeluh, dan mampu mengatasi permasalahan tanpa meyalahkan orang lain. *Organizational compliance/general compliance/ organizational obedience* (menunjukkan sikap individu yang mampu menerima peraturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi), implementasinya 67 % (enam puluh tujuh persen) guru mampu mentaati peraturan apapun yang ditetapkan oleh pemerintah seperti menggunakan seragam sesuai jadwal yang telah ditentukan dan melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah sesuai dengan surat tugas. Hal ini sesuai dengan kewajibannya sebagai pegawai negeri sipil (PNS) yang yang merupakan abdi negara harus siap menerima peraturan dan tugas yang dibebankan kepadanya. *Organizational loyalty/spreading goodwill* (dalam hal ini guru sebagai individu berupaya mempromosikan organisasinya kepada pihak luar dan berupaya melindungi organisasi dari ancaman eksternal dan bertahan walaupun organisasi dalam keadaan yang kurang menguntungkan), Implementasinya 65 % (enam puluh lima persen) guru mampu mempertahankan nama baik organisasi sekolah

dimanapun berada. *Civic Virtue/Organizational participation* (merupakan sikap kepedulian terhadap organisasi dan melibatkan diri dalam aktivitas organisasi).

Implementasinya 66 % (delapan puluh satu persen) guru aktif membantu manajemen sekolah dalam mengelola sekolah tanpa berharap tambahan imbalan dan mengerjakan dokumen yang diminta walaupun di luar tugas dan kewajibannya. *Individual initiative/conscientiousness* (merupakan perilaku individu yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan cara menjalankan tugasnya secara kreatif dan inovatif agar kinerja organisasi meningkat). Implementasinya 62 % (enam puluh dua persen) guru memberikan ide-ide baru dalam pengelolaan sekolah dan merasa senang jika diikuti sertakan dalam kegiatan pelatihan kompetensi tanpa meminta imbalan tambahan. *Self development* (merupakan upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan individu tanpa diminta). Implementasinya 65 % (enam puluh lima persen) guru mengikuti pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan walaupun diselenggarakan di luar kedinasan dan dilakukan dengan senang hati walaupun harus dilakukan dengan swadaya atau biaya sendiri. Dari hasil survey awal ini diperoleh rata-rata 64 % (enam puluh empat persen) guru memiliki perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang diimplementasikan guru memiliki kualitas yang rendah yaitu hanya berada di kisaran 64 % (enam puluh empat persen). Berdasarkan rentang 1% -64% = rendah, 65% - 84% sedang, 85% - 100% = tinggi

Hal tersebut di atas terjadi, mengingat saat ini para guru melaksanakan tugas secara hybrid artinya guru melaksanakan tugas dari rumah atau dikenal dengan



WFH (*Work From Home*) dan pembelajaran dilakukan secara daring (dalam jaringan) dan pembelajaran secara luring (di luar jaringan) yang dilakukan pembelajaran secara tatap muka (PTM). Bahkan hampir semua aktifitas dilakukan dari rumah, sehingga dalam satu waktu guru dapat melakukan dua sampai mungkin tiga aktifitas dalam waktu bersamaan. Apalagi guru perempuan, selain mengerjakan tugasnya di sekolah sekaligus mengurus anak yang masih memerlukan bimbingan dalam belajar. Untuk mendukung perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kepemimpinan transformational, budaya sekolah dan komitmen organisasional juga sangat diperlukan.

Melalui Kepemimpinan Transformasional, pemimpin dan pengikut memiliki tujuan yang sama dan bersama, sehingga dalam hal ini dibutuhkan saling pengertian antara pemimpin dan pengikut walaupun tingkat kemampuan mereka dalam mencapai kebersamaan dalam mencapai tujuan. Pemimpin dalam perubahan, berupaya mengembangkan sistem yang sedang berjalan dengan visi yang mampu memotivasi perkembangan masyarakat perubahan (Erina, 2021).

Melalui persamaan visi, nilai-nilai pelaku organisasi disatukan untuk diangkat ke level yang lebih tinggi. Selain itu kepemimpinan transformasional mengajarkan pengikutnya untuk berperan aktif dalam menghadapi perubahan sehingga menjadikan pengikut sebagai pemimpin. Melalui Kepemimpinan Transformasional pengikut merasa keberadaannya dihargai, oleh karena itu sebagai ungkapan rasa kepuasannya, pengikut akan dapat dengan mudah melakukan apa saja yang diharapkan oleh organisasi walaupun di luar peran atau

tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) sebagai guru dalam organisasi tersebut (Rahmansyah, 2022).

Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki efek langsung pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Juniartha et al., 2017). Sedangkan hasil penelitian Rahmi B. Maftuhah (2014) yang berjudul *the influence of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and organizational commitment by mediating Job Satisfaction is a study of Permanent Teachers at East Lombok State High School independent learning*. E- Jurnal Manajemen Universitas Udayana menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap OCB (Rahmi, 2014). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh Kepemimpinan perubahan terhadap perilaku ekstra peran (OCB) di tiap organisasi tidaklah sama, hal tersebut dapat dijadikan *research gap* untuk diteliti lebih lanjut.

Ada banyak hal yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam suatu organisasi. Perubahan di dunia pendidikan dapat dikatakan sebagai perubahan kultural hal ini dikarenakan berkaitan dengan apa yang dipahami, diyakini, dilakukan oleh individu dalam berhubungan dengan pihak lain. Perubahan kultur ini termasuk perubahan skala kecil karena dapat dilihat dalam perilaku sehari-hari dalam organisasi masyarakat, perusahaan atau organisasi sekolah (Kurnia, 2012).

Perubahan budaya sekolah biasanya identik dengan adanya perubahan atau pergantian kepala sekolah melalui visi, misi dan tujuan sekolah yang diikuti oleh adanya persetujuan dari warga sekolah untuk melaksanakannya. Budaya adalah organisasi yang melibatkan sekelompok orang dimana budaya didasarkan pada

keyakinan dan harga diri dari kelompok yang ada dalam organisasi, keyakinan itu akan menghasilkan keunggulan sekolah.

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang memiliki keunikan-keunikan tersendiri dan masih bersifat orisinal. Orisinalitas budaya sekolah dipengaruhi oleh visi, misi dan tujuan yang berbeda walaupun jenis sekolahnya sama. Budaya sekolah juga bersifat internal yang dapat membedakan antara satu sekolah dengan sekolah lainnya (Manaf & Omar, 2018).

Budaya sekolah ialah suatu sistem nilai, norma, keyakinan atau ideologi, cara berpikir dan memiliki harapan bersama dimana kepala dan warga sekolah yang terdapat di dalamnya akan terus menggunakan budaya selama sekolah itu berdiri dan menjadi ciri khas dari sekolah-sekolah lain. Budaya yang dibangun mengarahkan lembaga pendidikan tersebut untuk pencapaian tujuan sekolah itu sendiri maupun lembaga pendidikan nasional. Berubahnya organisasi, maka berubah pula budaya yang diterapkan, karena tujuan organisasi tersebut berbeda dari sebelumnya (Gistituanti, 2012).

Untuk menumbuhkan perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* selain budaya sekolah dapat juga dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki setiap individu terhadap organisasinya dengan menekankan pada pencapaian tujuan dengan sasaran sesuai dengan tujuan pribadi seluruh anggotanya. Komitmen organisasi juga mengandung arti sebagai keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut dengan berusaha keras sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, dengan keyakinan tertentu dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan pengertian lain bahwa komitmen merupakan sikap

bagaimana mengimplementasikan loyalitas pada organisasi dalam bentuk mengekspresikan perhatian, keberhasilan serta kemajuan organisasi secara berkelanjutan. Namun berdasarkan hasil penelitian tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru yang diteliti oleh Hassanreza Zainabadi dengan judul “*Job Satisfaction and Organizational Commitment As Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers*” bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi namun dari hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara langsung. Artinya bahwa berdasarkan penelitian ini variable Komitmen Organisasi tidak terlalu dominan (Zeinabadi & Salehi, 2011). Sedangkan menurut Sesen dkk dalam penelitiannya yang berjudul *Sisi Gelap Perilaku ekstra peran (OCB): Menguji Model antara OCB, Kemalasan Sosial, dan Komitmen Organisasi* menyatakan bahwa individu yang memiliki kemalasan social akan berpengaruh negative terhadap Komitmen Organisasional dan secara otomatis akan berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Sesen et al., 2014)

Selain itu, penelitian tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang di teliti oleh Darwin Lie dkk yang berjudul “*Reflection on Teacher Organizational Citizenship Behavior: Antecedents of Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Job Satisfaction*” menyatakan bahwa: terdapat pengaruh signifikan antara dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sedangkan komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship*

*Behavior* (OCB) (Lie et al., 2022). Berdasarkan uraian hasil penelitian tersebut di atas terlihat jelas bahwa terdapat gap yang harus dipecahkan dalam penelitian ini.

Sekolah adalah sebuah lembaga pelayanan masyarakat yang berkaitan dengan dunia pendidikan. Sebagai sebuah organisasi ada banyak komponen-komponen yang satu sama lain saling berkaitan, bila dari salah satu elemen tersebut rusak atau tidak berjalan dengan baik, maka organisasi tersebut akan mendapatkan hambatan dalam mencapai tujuannya.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dari kajian berbagai literatur yang relevan, dari hasil pengamatan di lingkungan kerja penulis, dan dari hasil survey awal yang dilakukan peneliti dimana enam puluh empat persen (64%) guru memiliki perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, serta analisa dari beberapa penelitian yang menunjukkan adanya kesimpulan yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa ada masalah dengan perilaku ekstra peran atau yang sering dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru. Hal tersebut terindikasi dari :

- a) Kepemimpinan kepala sekolah yang tidak siap menghadapi perubahan sehingga dalam hal penyampaian kebijakan sering kali menimbulkan kesalah pahaman dengan bawahan dalam hal ini guru. Hal ini jelas sangat menimbulkan ketidak nyamanan guru dalam bekerja.
- b) Gaji dan tunjangan kinerja daerah (TKD) yang besar sepertinya tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja guru, hal ini terlihat dari keseharian guru dalam melaksanakan tugas.



- c) Stres kerja yang meningkat karena pekerjaan yang harus selesai dalam waktu singkat dan tidak dapat-ditunda-tunda.
- d) Efektifitas kerja terganggu karena adanya pemberian tugas yang tidak prosedural. Kondisi ini dipengaruhi oleh teknologi informasi yang semakin canggih sehingga pemberian tugas hanya disampaikan melalui SMS, WA, Line, BBM sehingga kadang tidak jelas siapa yang bertanggung jawab terhadap pemberian tugas tersebut.
- e) Menurunnya motivasi kerja guru karena bekerja penuh dengan ketidakpastian.
- f) Komitmen guru yang menurun yang disebabkan karena pandemi Covid-19, dimana tugas-tugas guru lebih banyak dilakukan dari rumah.
- g) Disiplin kerja yang menurun ditandai dengan adanya guru yang masih tiba di sekolah tidak tepat waktu. atau tidak ada di tempat pada saat tidak ada kelas. Padahal seharusnya ada atau tidak ada kelas, guru harus tetap berada di tempat untuk mengerjakan tugas-tugas lainnya yang berhubungan dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru yang profesional.
- h) Masih ada guru yang memiliki efikasi diri yang rendah sehingga tidak memiliki keyakinan bahwa guru tersebut dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Hal ini terlihat ketika diberi tugas terlihat ragu-ragu bahkan lebih parah lagi menolak tugas tersebut yang seharusnya tidak dilakukan oleh guru sebagai pegawai negeri sipil yang profesional.
- i) Hambatan komunikasi dalam organisasi sehingga sering memicu kesalahpahaman.

- j) Pembagian tugas yang tidak merata sehingga menimbulkan kecemburuan dalam bekerja.
- k) Penilaian kinerja yang tidak terorganisir dengan baik sehingga penilaian dianggap sebagai sesuatu yang formalitas semata.
- l) Kegiatan pelatihan untuk guru yang belum merata
- m) Perubahan iklim kerja dan lingkungan kerja.mengingat pergantian kepala sekolah yang begitu cepat berganti.
- n) Menjelang jam 15.00 guru sudah mengantri di depan mesin hand key untuk segera pulang ke rumah.
- o) Budaya kerja yang berubah ubah seiring dengan pergantian kepala sekolah.
- p) Kurangnya rasa memiliki terhadap organisasi sekolah .

Selain hasil pengamatan tersebut di atas, peneliti juga mencoba mengungkap sisi lain yang tidak terlihat secara kasat mata mengenai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru, dengan membuat kuesioner awal yang disebarakan pada 198 responden di delapan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di wilayah Jakarta Pusat II. Dari data yang terkumpul, diperoleh hasil rata-rata bahwa 64 % guru memiliki perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berkenaan dengan beberapa kasus tersebut di atas, maka dapat diinventarisir bahwa ada beberapa faktor atau variable yang teridentifikasi dapat mempengaruhi perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, diantaranya adalah: kepemimpinan, kompensasi, stres kerja, efektifitas kerja, motivasi kerja, komitmen, disiplin, efikasi diri, komunikasi, penilaian kinerja, pelatihan, iklim kerja dan budaya kerja.

### 1.3. Pembatasan Penelitian

Dari hasil identifikasi masalah seperti yang telah diuraikan, ternyata pembahasan masalah memiliki area yang sangat luas. Jika semua masalah yang teridentifikasi diteliti seluruhnya, maka akan memakan waktu dan biaya serta tenaga yang sangat besar, dan hasil penelitian belum tentu memiliki pemanfaatan yang jelas. Maka pemilihan variabel-variabel penting saja yang akan diteliti dalam penelitian ini. Tujuannya agar lebih fokus, efektif dan efisien.

Dalam penelitian ini ruang lingkup yang akan diteliti dibatasi hanya pada masalah-masalah yang berdasarkan penelitian awal diduga paling berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru SMK Negeri di DKI Jakarta, yaitu kepemimpinan transformational, budaya sekolah dan komitmen organisasional. Dengan demikian, maka variabel yang akan diteliti adalah kepemimpinan transformational, budaya sekolah, dan komitmen organisasional. Sedangkan guru yang diteliti adalah guru PNS SMK Negeri di Provinsi DKI Jakarta.

### 1.4. Perumusan Masalah

Setelah adanya pembatasan atas masalah yang akan diteliti, langkah selanjutnya adalah membuat rumusan masalah penelitian. Tujuan perumusan masalah adalah agar masalah-masalah yang menjadi fokus penelitian dapat dirumuskan dengan benar dan tepat sehingga memiliki kejelasan arah dan tujuan sehingga mampu berimprovisasi dalam pengelolaan organisasi sekolah.

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah karakteristik Guru PNS SMK Negeri di DKI Jakarta ?
2. Apakah Kepemimpinan Transformational ( $X_1$ ) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional ( $X_3$ )?
3. Apakah Budaya Sekolah ( $X_2$ ) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional ( $X_3$ )?
4. Apakah Kepemimpinan Transformational ( $X_1$ ) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)?
5. Apakah Budaya Sekolah ( $X_2$ ) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)?
6. Apakah Komitmen Organisasional ( $X_3$ ) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)?
7. Apakah Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Budaya Sekolah ( $X_2$ )?
8. Apakah Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yang dimediasi Komitmen Organisasional ( $X_3$ )?
9. Apakah Budaya sekolah ( $X_2$ ) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yang dimediasi Komitmen Organisasional ( $X_3$ )?

### 1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah terurai di atas, secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan ada atau tidak pengaruh antara

variabel-variabel yang diteliti baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, dengan uraian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis gambaran kepemimpinan transformational, budaya sekolah, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru PNS SMK Negeri di DKI Jakarta.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan Transformational ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Organisasional ( $X_3$ ).
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Budaya Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Organisasional ( $X_3$ ).
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan Transformational ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Budaya Sekolah ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Komitmen Organisasional ( $X_3$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap Budaya Sekolah ( $X_2$ ).
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yang dimediasi Komitmen Organisasional ( $X_3$ ).
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Budaya sekolah ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yang dimediasi Komitmen Organisasional ( $X_3$ ).



## 1.6. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat semua pihak yang terlibat dan unsur-unsur yang terkait dalam upaya peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

### 1. Bagi Penulis

Untuk menambah dan mngembangkan ilmu pengetahuan dan wawasan yang berkaitan dengan bidang sumber daya manusia dan menerapkannya dalam lingkungan kerja sekolah.

### 2. Bagi Dinas Pendidikan

Bagi sekolah, penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan strategi agar semua guru mampu memiliki perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam mengelola sekolah agar lebih baik dalam melaksanakan tugas.

Bagi Dinas Pendidikan penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam mengambil kebijakan sehingga para guru memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang tinggi dan digunakan sebagai langkah dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* bagi guru-guru di lingkungan Dinas Pendidikan DKI Jakarta

### 3. Bagi Akademisi dan Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi penambah referensi dalam penelitian manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan kepemimpinan transformational, budaya sekolah, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### 1.7. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan manfaat baik secara teoritis

maupun praktis, yaitu :

1. Signifikansi Teoritis,

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat keilmuan bagi bidang kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang terkait dengan perspektif kepemimpinan transformational, budaya sekolah, komitmen organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru.

2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta pada umumnya dan guru-guru SMK Negeri pada khususnya, untuk dapat berimprovisasi dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui kepemimpinan transformational kepala sekolah, budaya sekolah, dan komitmen organisasional.

3. Signifikansi Sosial

Penelitian ini diharapkan mampu mengajak guru DKI Jakarta baik negeri maupun swasta untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru , sehingga guru dapat bekerja secara maksimal dan menjadi suri tauladan serta mengimplementasikan diri sebagai guru profesional.

### 1.8. Kebaruan Penelitian (*State of the art*)

Banyak penelitian yang mengkaji tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, baik di instansi pemerintah maupun swasta. Berdasarkan objek,

kasus, dan variabel-variabel, penelitian dengan pendekatan kuantitatif ini memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang sudah ada sebelumnya, Adapun kebaruan penelitian ini adalah:

1. Kebaruan penelitian ini terletak pada objek penelitian yaitu Guru PNS SMK Negeri DKI Jakarta, dan dilaksanakan di era *New Normal*
2. Pengembangan model konstelasi penelitian ini juga merupakan kebaruan karena masih minimnya hasil penelitian yang telah dipublikasikan yang menggunakan variable eksogen kepemimpinan transformational, budaya sekolah dan komitmen organisasional yang tergambar dalam pada model konstelasi penelitian dengan variable endogen *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
3. Belum adanya literatur jurnal penelitian yang membahas pengaruh kepemimpinan transformational, budaya sekolah, dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
4. Jumlah indikator setiap variable yang digunakan dalam penelitian ini menjadi pembeda dengan penelitian lainnya.
5. Hasil penelitian ini diharapkan mendapatkan kebaruan lain terkait model konstelasi dalam penelitian ini.

**Tabel 1.1**  
***State of the Art***

<b>Tahun</b>	<b>Nama Penulis dan Jurnal</b>	<b>Metode</b>
2022	Jeremy T. Davis <i>Educational Transformational Leadership and Teacher Organizational Citizenship Behavior Motives</i>	<i>The analysis through multiple statistical test. Participants from a single suburban school district completed a questionnaire based on their perceptions of their principal's</i>

		<i>leadership characteristics and reflections upon their own practices</i>
2022	Yanzheng Li University of South Florida <i>A Review of Empirical Research on Transformational School Leadership in China (2010–2019)</i>	<i>Vote counting method and narrative synthesis. This review also identified 12 major outcome variables, including 9 teacher-level variables, 2 school-level variables, and 1 student-level variable.</i>
2022	Amelia, Hery Sawiji & Patni Ningharjanti <i>Pengaruh Budaya Sekolah, Komitmen Guru Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru</i>	<i>a quantitative research method using smartPLS 2.0 software. By using the evaluation of the measurement model to see the validity and reliability of instrument and then with the evaluation of the structural model to determine the relationship between variables</i>
2020	Siti Nurjanah , Vina Pebianti & Agung Wahyu Handaru <i>The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture</i>	<i>The data analysis method uses the Partial Least Square (PLS) method. The sample is 196 Civil Servants at the Inspectorate General of the Ministry of Education and Culture, Jakarta, Indonesia.</i>
2017	Ai Rukmini, Soewarto Hadhienata, Rita Retnowati <i>The Relationship of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Personality to Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	<i>This study used a type of combination methods that is sequential explanatory design that begins with a quantitative study then deepened with qualitative research. This study was conducted on 202 teachers of civil servants selected by multistage Proportional Sampling of 11 junior high school in Bogor City</i>