

Dr. Mulyana, S.Pd., M.M.
Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan, Moeins, M.Sc., M.M.
Dr. Ir. Yuli Zain, M.M.

Menjadi Guru yang Berkinerja Tinggi

Perspektif Organizational
Citizenship Behavior



Dr. Mulyana, S.Pd., M.M.
Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan, Moeins, M.Sc., M.M.
Dr. Ir. Yuli Zain, M.M.

Menjadi Guru yang Berkinerja Tinggi



*Perspektif Organizational
Citizenship Behavior*

Judul Buku

Menjadi Guru yang Berkinerja Tinggi
Perspektif *Organizational Citizenship Behavior*

Penulis

Dr. Mulyana, S.Pd., M.M.
Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan, Moeins, M.Sc., M.M.
Dr. Ir. Yuli Zain, M.M.

Desain Sampul

An Nuha Design

Tata Letak Isi

An Nuha Zarkasyi

Penerbit

INSIGHT Pustaka
Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025
www.insightpustaka.com
0851-5086-7290

Cetakan ke-1, Juli 2025

ISBN: 978-634-04-1965-8

Hak Cipta © 2025

Seluruh isi buku ini dilindungi oleh Undang-Undang Hak Cipta.
Dilarang memperbanyak atau menyebarkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Prakata

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga naskah ini dapat tersusun dan diselesaikan dengan baik. Penulisan karya ini dilatarbelakangi oleh keprihatinan mendalam terhadap kondisi pendidikan di Indonesia yang masih menghadapi berbagai tantangan, baik dari sisi mutu, pemerataan, maupun relevansi terhadap kebutuhan zaman. Dalam konteks global yang kian kompetitif dan dinamis, kualitas pendidikan—khususnya kinerja guru—menjadi fondasi utama dalam membangun sumber daya manusia yang unggul.

Buku ini mencoba mengurai kompleksitas permasalahan pendidikan di tanah air, mulai dari ketimpangan akses, kelemahan sistem evaluasi, hingga rendahnya kompetensi dan motivasi sebagian tenaga pendidik. Penulis juga menekankan pentingnya transformasi peran guru dari sekadar pengajar menjadi fasilitator pembelajaran yang mampu membentuk karakter, kreativitas, dan kemampuan berpikir kritis peserta didik. Melalui pendekatan teoritis, empiris, dan reflektif, naskah ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam diskursus peningkatan mutu pendidikan, khususnya dari sudut pandang kinerja guru.

Penulis menyadari bahwa penyusunan naskah ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak, baik secara akademis maupun moral. Untuk itu, penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para dosen pembimbing, rekan sejawat, dan semua pihak yang telah memberikan masukan serta motivasi selama proses penulisan berlangsung.

Semoga kehadiran naskah ini dapat memberikan manfaat, menjadi bahan renungan, sekaligus menjadi referensi bagi para pendidik, pemangku kebijakan, dan pemerhati pendidikan untuk terus berbenah demi menciptakan sistem pendidikan yang lebih adil, berkualitas, dan relevan bagi masa depan bangsa.

Jakarta, Juli 2025

Penulis

Daftar Isi

Prakata	iii
----------------------	------------

Daftar Isi	v
-------------------------	----------

BAB 1

MEMBANGUN PENDIDIKAN BERKUALITAS	1
---	----------

Pendidikan Meningkatkan Kualitas SDM	1
Problematika Pendidikan di Indonesia	8
Urgensi Peningkatan Kinerja Guru	15

BAB 2

KINERJA GURU.....	21
--------------------------	-----------

Pengertian Kinerja Guru.....	21
Dimensi dan Indikator Kinerja Guru	27
Kinerja Guru dan Kualitas Pembelajaran	37

BAB 3

FAKTOR-FAKTOR YANG MENDORONG KINERJA GURU.....	41
---	-----------

Kompetensi Profesional	41
Disiplin Kerja.....	47
Motivasi Kerja.....	56
Lingkungan Kerja	61
Kepemimpinan Kepala Sekolah	67
Imbalan dan Kesejahteraan.....	73

BAB 4

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	79
--	-----------

Definisi OCB.....	79
Sejarah OCB.....	82
Dimensi OCB	87

BAB 5

DIMENSI MANAJERIAL DALAM KONTEKS SEKOLAH 99

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan.....	99
Fungsi-fungsi MSDM	103
Prinsip-prinsip MSDM yang Efektif di Sekolah.....	115

BAB 6

DETERMINAN OCB DI SEKOLAH121

Kepemimpinan Kepala Sekolah	121
Komitmen Organisasional	128
Kontribusi Budaya Sekolah	135

BAB 7

OCB SEBAGAI PREDIKTOR KINERJA GURU 143

OCB dan Penilaian Kinerja Guru.....	143
OCB dalam Produktivitas Guru.....	150
OCB untuk Tujuan Pendidikan.....	157

DAFTAR PUSTAKA 161

BAB 1

MEMBANGUN PENDIDIKAN BERKUALITAS

Pendidikan Meningkatkan Kualitas SDM

Indonesia menempati peringkat keempat sebagai negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia, setelah Tiongkok, India, dan Amerika Serikat. Berdasarkan data Worldometers, jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2020 tercatat mencapai lebih dari 273 juta jiwa (Worldometers, 2020). Besarnya jumlah penduduk tersebut memberikan dampak yang bersifat ambivalen. Di satu sisi, populasi besar dapat menjadi potensi ekonomi karena ketersediaan tenaga kerja yang melimpah serta pasar domestik yang luas. Namun di sisi lain, kondisi ini juga dapat menimbulkan tantangan serius seperti ketimpangan kesejahteraan, keterbatasan akses pendidikan yang merata, meningkatnya tingkat pengangguran, dan berbagai persoalan sosial lainnya.

Salah satu potensi besar yang dimiliki Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia adalah peluang bonus demografi. Bonus demografi terjadi ketika jumlah penduduk usia produktif (15–64 tahun) berada dalam komposisi dominan dibandingkan usia nonproduktif (di bawah 15 tahun dan di atas 64 tahun), sehingga menciptakan rasio ketergantungan yang rendah. Menurut proyeksi penduduk oleh UNFPA Indonesia (2018), Indonesia diperkirakan akan mengalami penurunan rasio ketergantungan menjadi kurang dari 50 persen hingga tahun 2040, yang menunjukkan dominasi usia produktif

dalam struktur demografi nasional. Kondisi ini memberikan peluang besar bagi percepatan pertumbuhan ekonomi, peningkatan produktivitas nasional, dan penguatan daya saing global.

Namun, keberhasilan memanfaatkan bonus demografi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM produktif yang besar hanya akan menjadi beban apabila tidak dibarengi dengan peningkatan kompetensi, keterampilan, dan etos kerja. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM menjadi strategi kunci dalam menopang pembangunan nasional dan mendorong Indonesia menuju kategori negara berpenghasilan menengah tinggi. Badan Pusat Statistik (2019) menegaskan bahwa peningkatan kualitas SDM perlu diarahkan pada penciptaan daya saing global, keberlanjutan ekonomi, serta kontribusi terhadap kemajuan peradaban bangsa.

Untuk mewujudkan hal tersebut, pendidikan memegang peran sentral. Pendidikan, baik formal maupun nonformal, merupakan instrumen strategis dalam membekali penduduk usia produktif dengan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Pendidikan yang berkualitas akan melahirkan individu-individu yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, investasi dalam sistem pendidikan yang responsif dan inklusif menjadi prasyarat utama agar bonus demografi benar-benar menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

Pada hakikatnya, pendidikan merupakan suatu proses yang dilakukan secara sadar dan sengaja oleh orang dewasa—baik orang tua, guru, maupun masyarakat—untuk membimbing anak-anak dan remaja agar berkembang menjadi pribadi yang mandiri, sehat secara mental, dan kuat secara fisik. Pendidikan tidak hanya berlangsung di dalam ruang kelas, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari, melalui interaksi, pengalaman, dan keteladanan. Di dalam proses ini, anak-anak tidak hanya diajarkan pengetahuan kognitif seperti membaca, menulis, dan berhitung, tetapi juga dilatih untuk mengenali diri sendiri, mengelola emosi, bersikap terhadap orang lain, serta mengambil keputusan secara bijak.

BAB 2

KINERJA GURU

Pengertian Kinerja Guru

Dalam dunia kerja, kontribusi paling utama yang diharapkan dari seorang pegawai adalah kinerjanya. Setiap organisasi merekrut pegawai dengan harapan dapat memperoleh jasa mereka dalam bentuk pencapaian kerja yang nyata dan terukur. Hal ini dikarenakan keberlangsungan dan kesuksesan organisasi sangat tergantung pada seberapa baik kinerja dari seluruh unsur di dalamnya. Kinerja individu bukan sekadar tanggung jawab personal, tetapi juga menjadi bagian dari kontribusi kolektif yang akan membentuk capaian organisasi secara keseluruhan. Apabila seluruh pegawai mampu bekerja sesuai dengan standar dan ekspektasi yang ditetapkan, maka secara otomatis kinerja organisasi akan meningkat. Sebaliknya, kinerja yang tidak optimal dari sebagian individu bisa berdampak buruk bagi produktivitas dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, kinerja pegawai memiliki nilai yang sangat strategis—baik dari sisi pengembangan karier individu maupun kemajuan lembaga tempat mereka bekerja.

Secara umum, kinerja dapat dimaknai sebagai prestasi kerja atau hasil akhir yang dicapai oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu, dan biasanya diukur berdasarkan indikator atau standar yang telah ditentukan. Menurut Motowidlo sebagaimana dikutip oleh Widyastuti dkk. (2018), kinerja pegawai mencakup perilaku-perilaku yang berpotensi memberikan

dampak positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja tinggi akan mendorong kemajuan organisasi, sedangkan kinerja rendah justru bisa menjadi hambatan serius dalam upaya pencapaian visi dan misi organisasi.

Menurut Mangkunegara (dalam Ardiansyah & Sulistiyowati, 2018), kinerja bukan sekadar soal menyelesaikan tugas atau hadir setiap hari di tempat kerja. Kinerja berbicara tentang sejauh mana seorang pegawai mampu menghasilkan sesuatu yang bermakna, baik dilihat dari jumlah (kuantitas) maupun mutu (kualitas) hasil kerjanya. Misalnya, guru yang rajin mengajar bukan hanya dinilai dari berapa banyak jam dia mengajar, tapi juga dari seberapa efektif metode pembelajarannya, apakah murid-muridnya memahami materi, dan apakah ada peningkatan prestasi belajar. Jadi, tanggung jawab pegawai tidak cukup hanya diselesaikan, tetapi harus menghasilkan *output* yang bernilai dan sesuai dengan harapan organisasi

Senada dengan pendapat sebelumnya, Armstrong dan Baron (dalam Fahmi, 2013) menjelaskan bahwa kinerja pegawai sangat berkaitan erat dengan sejauh mana seseorang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Bukan hanya soal menyelesaikan pekerjaan, tetapi bagaimana pekerjaan itu bisa memberi dampak langsung pada kepuasan pelanggan atau pengguna layanan, serta memberi nilai tambah terhadap pertumbuhan ekonomi lembaga secara keseluruhan. Dalam dunia pendidikan, misalnya, guru yang berkinerja baik bukan hanya mengajar sesuai jadwal, tetapi juga mampu meningkatkan kualitas belajar siswa, membuat pembelajaran bermakna, dan mendukung pencapaian target sekolah. Pernyataan ini juga ditegaskan oleh Hamali (dalam Soetrisno dkk., 2018) yang menyebut bahwa kinerja bukan sekadar rutinitas yang diulang setiap hari. Lebih dari itu, kinerja adalah akumulasi dari berbagai aktivitas kerja yang benar-benar berdampak nyata pada kelangsungan organisasi. Ini berarti, seseorang bisa saja terlihat sibuk, namun jika apa yang dilakukannya tidak memberikan hasil yang konkret atau tidak relevan dengan tujuan lembaga, maka kinerjanya tetap dinilai rendah.

BAB 3

FAKTOR-FAKTOR YANG MENDORONG KINERJA GURU

Dalam dunia pendidikan, kualitas pembelajaran yang terjadi di dalam kelas sangat bergantung pada kinerja guru. Guru bukan hanya bertugas menyampaikan materi pelajaran, melainkan memainkan peran sentral sebagai perancang pembelajaran, fasilitator interaksi, pembimbing perkembangan siswa, sekaligus penentu keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru menjadi suatu hal yang sangat penting, terutama bagi pemangku kepentingan di sektor pendidikan yang ingin meningkatkan mutu sekolah secara menyeluruh.

Secara teoritis dan empiris, kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai variabel yang bersifat kompleks, dinamis, dan saling terkait. Namun demikian, dari sekian banyak faktor yang ada, kajian mendalam dan pengalaman lapangan menunjukkan bahwa terdapat sejumlah faktor dominan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap performa kerja guru. Faktor-faktor tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja guru di lingkungan sekolah. Berikut faktor-faktor yang mendorong kinerja guru.

Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan salah satu aspek kunci yang menentukan kualitas kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas

keguruan. Sanjaya (2008) menegaskan bahwa kompetensi ini sangat penting karena berhubungan langsung dengan performa nyata yang ditunjukkan guru dalam proses pembelajaran. Kompetensi profesional mencakup kemampuan guru dalam menguasai materi ajar, memahami struktur dan metodologi keilmuan, serta menerapkan strategi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Dalam perspektif yang sama, Jamin (2018) menyebutkan bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan atau keahlian untuk menjalankan suatu pekerjaan atau tugas, yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki serta disertai dengan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan profesi. Artinya, guru yang kompeten secara profesional tidak hanya mengandalkan penguasaan teori, tetapi juga memiliki sikap kerja yang mencerminkan tanggung jawab, ketekunan, dan dedikasi terhadap profesinya. Kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap ini menjadi fondasi utama bagi guru dalam menciptakan pembelajaran yang efektif dan bermakna.

Menurut Meyvita dkk. (2025), kompetensi profesional mencerminkan kapasitas seorang guru untuk menguasai secara luas dan mendalam materi pelajaran yang diajarkan, serta memiliki pemahaman metodologis yang kuat dalam proses pembelajaran. Artinya, seorang guru tidak hanya dituntut memahami isi dari mata pelajaran yang diampunya, tetapi juga harus mampu menyajikannya dengan pendekatan yang tepat, sistematis, dan adaptif terhadap karakteristik peserta didik. Kompetensi ini sangat krusial karena menjadi fondasi utama dalam membentuk kualitas pembelajaran yang efektif dan bermakna.

Merujuk pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, indikator dari kompetensi profesional guru setidaknya mencakup empat aspek utama.

1. Penguasaan Materi

Penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan merupakan landasan pertama dan paling fundamental dalam kompetensi profesional seorang guru. Ini berarti bahwa guru tidak cukup hanya memahami isi kurikulum secara garis besar, tetapi

BAB 4

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Definisi OCB

Setiap individu dalam suatu organisasi memiliki karakteristik perilaku yang unik, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor utama yang membentuk perilaku tersebut adalah persepsi individu terhadap organisasi tempat ia bekerja. Ketika individu memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi—misalnya merasa dihargai, merasa aman secara psikologis, atau menilai bahwa organisasi memiliki tujuan yang selaras dengan nilai-nilainya—maka hal tersebut akan tercermin dalam perilaku kerja yang juga positif.

Persepsi yang baik terhadap organisasi tidak hanya mendorong pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab formal mereka secara optimal, tetapi juga memunculkan kecenderungan untuk berkontribusi lebih dari sekadar kewajiban yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Bentuk kontribusi inilah yang dalam literatur perilaku organisasi dikenal dengan istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO). OCB merupakan perilaku sukarela yang tidak secara langsung diatur dalam sistem reward organisasi, namun memiliki dampak positif yang signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Contoh konkret dari OCB meliputi membantu rekan kerja tanpa diminta, bersedia bekerja lembur tanpa imbalan, menjaga

nama baik institusi, hingga memberikan masukan konstruktif untuk perbaikan organisasi.

Harsono dkk. (2020) menegaskan bahwa organisasi idealnya memiliki pegawai yang bersedia memberikan kontribusi ekstra—yaitu kontribusi yang melampaui tugas pokok dan kewajiban formal. Contoh dari kontribusi semacam ini mencakup kesediaan untuk melayani pelanggan di luar jam kerja resmi, menjalankan tugas tambahan di luar hari atau waktu kerja tanpa menuntut imbalan, serta secara sukarela mempromosikan organisasi kepada pihak luar demi memperluas jejaring dan membawa manfaat strategis. Perilaku tersebut tidak hanya mencerminkan integritas dan komitmen individu terhadap pekerjaannya, tetapi juga menjadi modal sosial penting bagi organisasi dalam menciptakan citra yang positif, meningkatkan kepercayaan publik, dan memperkuat kultur kerja yang berorientasi pada kolaborasi dan keberhasilan bersama.

Youssef dan Luthans (dalam Ramadhan, 2019) menyatakan bahwa pegawai yang menunjukkan OCB bersedia untuk bekerja lebih keras dari apa yang ditugaskan secara resmi, tanpa mengharapkan imbalan langsung. Perilaku ini mencerminkan tingkat dedikasi dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi secara menyeluruh. Sahin (dalam Guven, 2018) menambahkan bahwa OCB muncul sebagai hasil dari harmonisasi antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Ketika terdapat kesesuaian antara aspirasi pribadi pegawai dan arah strategis organisasi, maka individu cenderung menunjukkan sikap proaktif, kolaboratif, dan loyal. Artinya, OCB merupakan ekspresi nyata dari komitmen pegawai terhadap pencapaian tujuan bersama. Semakin tinggi tingkat keselarasan tersebut, semakin kuat pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan OCB secara konsisten. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun kesamaan visi, menyinkronkan kepentingan personal dan institusional, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong partisipasi sukarela sebagai wujud OCB.

BAB 5

DIMENSI MANAJERIAL DALAM KONTEKS SEKOLAH

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Setiap organisasi, baik itu sekolah, kantor, atau komunitas, pasti punya tujuan yang ingin dicapai. Tapi tujuan itu tidak akan tercapai begitu saja tanpa adanya manajemen yang baik. Manajemen di sini bukan cuma soal atasan memberi perintah, tapi soal bagaimana semua kegiatan diatur secara sistematis—mulai dari perencanaan, pembagian tugas, pelaksanaan, sampai evaluasi. Kalau tidak ada manajemen, pekerjaan jadi semrawut. Misalnya, orang-orang bekerja tanpa tahu prioritas, jadwal bentrok, atau tugas tumpang tindih. Akibatnya, waktu dan tenaga terbuang percuma. Bahkan bisa jadi satu tim sibuk mengerjakan hal A, sementara hal B yang lebih penting malah terabaikan. Dalam jangka panjang, kondisi ini bikin organisasi jalan di tempat, bahkan bisa gagal mencapai target.

Manajemen itu ibarat pengemudi mobil. Tanpa pengemudi, mobil tetap bisa jalan kalau didorong, tapi arahnya tidak jelas dan kemungkinan tabrakan lebih besar. Begitu juga organisasi tanpa manajemen—aktif bergerak, tapi tanpa arah. Maka dari itu, dibutuhkan sistem yang mengatur siapa mengerjakan apa, kapan harus selesai, bagaimana cara mengerjakannya, dan bagaimana hasilnya dievaluasi. Dalam dunia pendidikan, peran manusia nggak bisa digantikan. Pendidikan itu sendiri adalah proses yang melibatkan interaksi, komunikasi, dan pemahaman—

semua itu hanya bisa berjalan dengan adanya manusia sebagai pelaku utama. Guru, tenaga kependidikan, kepala sekolah, dan semua pihak yang terlibat adalah sumber daya manusia (SDM) yang menentukan berhasil atau tidaknya proses pendidikan.

Menurut Triarsuci (2024), SDM di sekolah harus dikelola dengan serius. Bukan cuma ditempatkan, tapi juga dibina, dikembangkan, dan diarahkan. Mulai dari proses perekrutan, penempatan, pelatihan, pengawasan, hingga evaluasi kinerja, semua harus dirancang dalam kerangka manajemen SDM yang terencana dan terukur. Dengan manajemen yang baik, tenaga pendidik dan staf sekolah bisa bekerja lebih efektif dan efisien sesuai dengan tugas dan perannya. Membicarakan SDM dalam konteks pendidikan memang penting, karena di balik setiap keberhasilan sekolah—baik dari sisi akademik maupun operasional—selalu ada kontribusi nyata dari manusia. Tanpa SDM yang kompeten dan terkelola dengan baik, pendidikan tidak akan mampu bergerak maju, sebaik apa pun kurikulumnya atau semahal apa pun fasilitasnya. Maka, manajemen SDM bukan lagi pelengkap, tapi bagian utama dari keberhasilan pendidikan

Dalam bahasa Inggris, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dikenal dengan istilah Human Resource Management atau disingkat HRM. Istilah ini merujuk pada cara organisasi mengelola salah satu aset terpenting mereka: manusia. SDM bukan hanya pelengkap, tapi bagian vital dari sumber daya yang menentukan berhasil tidaknya sebuah perusahaan atau lembaga. Sayangnya, dalam praktiknya, masih banyak kebijakan manajemen yang belum benar-benar menaruh perhatian serius pada peran SDM. Banyak organisasi yang lebih fokus pada pengelolaan keuangan, teknologi, atau sistem kerja, tapi lupa bahwa orang-orang di balik sistem itulah yang menjalankan semuanya. Padahal, tanpa pengelolaan SDM yang baik, semua alat canggih dan sistem modern pun tidak akan maksimal fungsinya (Asmara dkk., 2020).

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) bukan sekadar agenda tambahan dalam dunia pendidikan—melainkan langkah mendasar

BAB 6

DETERMINAN OCB DI SEKOLAH

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior/OCB) dalam lingkungan sekolah tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin formal memegang peran strategis dalam membentuk iklim kerja, kultur organisasi, dan motivasi kerja warga sekolah. Kepemimpinan yang efektif—yakni kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan transformatif—mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung tumbuhnya loyalitas, rasa memiliki, dan inisiatif individu untuk berkontribusi lebih dari sekadar tuntutan formal jabatan.

Guru, sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran, sangat responsif terhadap pola kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah. Ketika kepala sekolah menunjukkan kepedulian, memberikan kepercayaan, dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, maka guru cenderung akan mengembangkan perilaku kewargaan organisasi seperti membantu rekan kerja, menjadi sukarelawan dalam kegiatan sekolah, serta menjaga norma dan etika kerja meskipun tidak secara eksplisit diminta. Sebaliknya, apabila kepemimpinan kepala sekolah bersifat otoriter, tertutup, atau tidak memberikan apresiasi yang layak,

maka semangat kolektif akan menurun, dan guru cenderung bekerja hanya sebatas pada kontrak atau deskripsi tugas yang formal. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berpengaruh terhadap manajemen dan operasional sekolah, tetapi juga menentukan seberapa kuat budaya kerja sukarela dan kolaboratif dapat tumbuh di lingkungan sekolah. Untuk itu, penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi agenda penting dalam peningkatan mutu pendidikan, karena kepemimpinan yang unggul akan menghasilkan budaya organisasi yang sehat dan produktif.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ditunjukkan melalui kemampuannya dalam merumuskan, menjabarkan, dan mengimplementasikan visi, misi, serta tujuan strategis sekolah secara jelas dan operasional. Seorang kepala sekolah yang mampu menerjemahkan arah kebijakan institusi pendidikan ke dalam program-program yang relevan dengan kebutuhan pengembangan profesional guru, akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tumbuhnya OCB atau perilaku kewargaan organisasi di kalangan tenaga pendidik. Ketika guru merasakan bahwa kebijakan kepala sekolah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memperhatikan aspek pengembangan karier, kesejahteraan, serta pengakuan atas kontribusi mereka, maka akan timbul rasa tanggung jawab kolektif dan keinginan untuk terlibat lebih aktif dalam kemajuan sekolah. Guru tidak hanya menjalankan tugas mengajar, tetapi juga bersedia membantu kolega, berpartisipasi dalam kegiatan non-akademik, dan menjaga iklim sekolah tetap kondusif meskipun di luar deskripsi kerja formal.

Sebaliknya, kepala sekolah yang tidak mampu menyelaraskan kebijakan dengan kebutuhan dan aspirasi para guru justru akan menciptakan jarak antara pimpinan dan bawahan. Ketidaksesuaian ini dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai, diabaikan, atau bahkan dimarginalkan di kalangan guru. Akibatnya, motivasi kerja menurun, rasa memiliki terhadap sekolah melemah, dan dalam jangka panjang akan menggerus loyalitas guru terhadap organisasi. Ketika guru merasa

BAB 7

OCB SEBAGAI PREDIKTOR KINERJA GURU

OCB dan Penilaian Kinerja Guru

Guru adalah tenaga pendidik profesional yang memegang peran strategis dan fundamental dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Sebagai ujung tombak pendidikan, guru tidak hanya bertugas mentransfer ilmu pengetahuan akademis, tetapi juga secara aktif membentuk karakter peserta didik agar menjadi pribadi yang berintegritas, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi terkini, serta berakhlak mulia. Dalam kerangka pembangunan nasional, kontribusi guru sangat krusial karena mereka berperan langsung dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan berdaya saing. Oleh karena itu, profesi guru harus senantiasa mengalami peningkatan dan pengembangan secara berkelanjutan, beradaptasi dengan inovasi pedagogi dan teknologi, agar tetap relevan dengan tuntutan zaman yang dinamis dan kompleks (Munawir dkk., 2023).

Untuk memastikan bahwa tugas dan fungsi guru dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan, diperlukan mekanisme penilaian kinerja guru. Penilaian ini berfungsi sebagai alat kontrol dan jaminan mutu atas pelaksanaan proses pembelajaran, sehingga kualitas pendidikan di setiap jenjang dapat terjaga dan ditingkatkan secara sistematis. Lebih dari sekadar formalitas administratif, penilaian kinerja guru adalah proses evaluasi yang komprehensif terhadap pelaksanaan berbagai unsur tugas utama

guru, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran. Tujuan utamanya adalah untuk mendukung pembinaan keprofesian yang berkelanjutan, memfasilitasi kenaikan pangkat berdasarkan meritokrasi, dan mendorong pengembangan jabatan yang sesuai dengan kapabilitas dan dedikasi guru.

Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, yang secara eksplisit mengatur tentang standar dan prosedur penilaian kinerja guru sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam konteks ini, penilaian kinerja tidak hanya menjadi alat ukur pelaksanaan tugas guru semata, tetapi juga berfungsi sebagai dasar pertimbangan yang objektif dalam pengambilan keputusan terkait jenjang karier, termasuk promosi pangkat ke tingkat yang lebih tinggi atau penugasan pada posisi strategis lainnya. Dengan demikian, setiap aktivitas dan kinerja guru di sekolah, baik di dalam maupun di luar kelas, memiliki konsekuensi langsung terhadap perkembangan profesinya. Penilaian ini sekaligus menjadi dorongan kuat untuk senantiasa meningkatkan mutu pengajaran, memperdalam kompetensi, dan memperkuat rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas mulia sebagai pendidik. Sistem penilaian yang transparan dan akuntabel ini diharapkan dapat mendorong budaya peningkatan diri dan keunggulan di kalangan para guru.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 10 Ayat 1, setiap guru wajib memiliki empat kompetensi dasar sebagai syarat profesionalitas dalam menjalankan tugas pendidikan. Kompetensi ini dirancang untuk menunjang kualitas pribadi dan profesional seorang guru agar mampu melaksanakan perannya secara optimal di lingkungan pendidikan. Adapun keempat kompetensi tersebut mencakup:

1. Kompetensi Pedagogik

Merujuk pada kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Ini meliputi pemahaman mendalam tentang karakteristik peserta didik (seperti gaya belajar, potensi, dan kesulitan belajar), kemampuan merancang dan melaksanakan pembelajaran yang efektif

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, A., Ibrahim, M. M., & Maulana, A. (2020). Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada MTSN di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba. *Idaarah*, 4(1), 111-118.
- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544-15550.
- Alawi, A. H. I. (2019). Kinerja guru dan hubungannya dengan kualitas hasil belajar siswa madrasah aliyah. *Alim| Journal of Islamic Education*, 1(1), 177-202.
- Almasri, M. N. (2016). Manajemen sumber daya manusia: Implementasi dalam pendidikan Islam. *Kutubkhanah*, 19(2), 133-151.
- Anjari, U. H., dkk.. (2017). Pengaruh peran kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap OCB guru. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 5(1).
- Anton, A., & Usman, U. (2020). Peningkatan kualitas pembelajaran melalui pendekatan pengelolaan kelas. *TAJDID: Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Kemanusiaan*, 4(1), 69-83.
- Ardiansyah, Y., & Sulistiyowati, L. H. (2018). Pengaruh kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 91-100.

- Aruan, Q. S., & Fakhri, M. (2015). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan lapangan departemen grasberg. *Modus*, 27(2), 141-162.
- Asmara Indahingwati, S. E., Nugroho, N. E., & SE, M. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Scopindo Media Pustaka.
- Aziz, A. A., Hardhienatar, S., & Setyaningsih, P. D. S. (2025). *Strategi efektif peningkatan organizational citizenship behavior (OCB)*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Badan Pusat Statistik. (2019). *Statistik Indonesia 2019*. BPS.
- Bahri, M. S. (2023). Problematika evaluasi pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikan di masa merdeka belajar. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(4), 2871-2880.
- Bhoki, H., Florentinus, T. S., Sukestiyarno, Y. L., & Suminar, T. (2019). Strategi peningkatan produktivitas guru SMAN di Kabupaten Flores Timur melalui organization citizenship behavior (OCB). In *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana* (Vol. 2, No. 1, pp. 680-688).
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Whitney, J. M. (2024). The origin, evolution, and future of organizational citizenship behavior. *Academy of Management Collections*, 3(3), 35-56.
- Damanik, R. (2019). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru. *Serunai: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(2), 163-170.
- Darto, M. (2014). Peran organizational citizenship behavior (OCB) dalam peningkatan kinerja individu di sektor publik: Sebuah analisis teoritis dan empiris (the role of organizational citizenship behavior (OCB) in the individual performance improvement in the public sector. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1).
- Daud, D., & Nurachadijat, K. (2023). Peningkatan motivasi kerja guru ditinjau dari kepemimpinan kepala sekolah. *Simpati*, 1(3), 223-235.
- Drucker, P. F. (1986). *Management, task, responsibilities and practices*. Fitzhenry & Whiteside Ltd.

- Fahmi, I. (2013). *Manajemen kepemimpinan teori dan aplikasi* (Cetakan Kedua). Alfabeta.
- Febriantina, S., et al. (2021). Impact of school principals' transformational leadership and teacher's organizational commitment on their citizenship behavior. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*, 9(2), 18-28.
- Halim, A., Hidayat, M., & Badaruddin, B. (2023). Pengaruh motivasi kerja, kompetensi, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada gugus SD Inpres Tanetea Kecamatan Pa'jukukang Kabupaten Bantaeng. *Cash Flow Jurnal Manajemen*, 2(1), 37-46.
- Hanif, M. M., & Rozi, M. F. (2024). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Kabupaten Mojokerto. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 234-239.
- Hasanah, R., & Suriansyah, A. (2019). Relationship of school culture, and work motivation with organizational citizenship behaviour (OCB) in Banjarmasin, Indonesia. *European Journal of Alternative Education Studies*, 4(1), 58-67.
- Hasbullah. (2011). *Dasar-dasar ilmu pendidikan*. Rajawali Pers.
- Hawari, M. F. A., Istiqomah, T. I., & Bakar, M. Y. A. (2024). Tujuan pendidikan dalam perspektif Islam. *Journal of Multidisciplinary Inquiry in Science, Technology and Educational Research*, 1(3c), 1108-1124.
- Hendra, H., Shopiana, S., Wijaya, S., & Iskandar, T. (2023). Konsep manajemen pendidikan di Indonesia. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 2(5), 1783-1790.
- Hidayah, T., & Sulaksono, H. (2021). The role of organizational citizenship behavior in an effort to improve lecturer performance at private universities in Jember. *Journal of Management and Business Application*, 4(1), 351-365.
- Hidayat, S., & Asroi. (2013). *Manajemen pendidikan*. Pustaka Mandiri.