

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA  
SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA  
GURU TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR (OCB) GURU***

**(Tesis)**

**Oleh:**

**WIWIN SUMIATI  
NPM 2323012003**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

## ABSTRAK

### PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA GURU TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* GURU

OLEH  
WIWIN SUMIATI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru, serta pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *ex post facto*, dengan populasi sebesar 208. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru SD Negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus. Pemilihan sampel menggunakan *propotional random sampling* dengan sample berjumlah 137 guru. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi sederhana dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru, budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru, kepuasan kerja guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru, dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* guru.

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF PRINCIPAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND TEACHER JOB SATISFACTION ON TEACHER ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

**By**

**WIWINSUMIATI**

The aim of this research is to examine the influence of principal's transformational leadership, organizational culture, and teacher job satisfaction on teachers' organizational citizenship behavior (OCB), as well as the influence of transformational leadership, organizational culture, and teacher job satisfaction on teachers' organizational citizenship behavior (OCB). This study used a quantitative approach with an ex post facto design, with a population of 208. The population in this study were all elementary school teachers in Gisting District, Tanggamus Regency. The sample selection used proportional random sampling with a sample of 137 teachers. Data collection was carried out by distributing questionnaires. Data analysis used simple regression analysis and multiple regression. The results showed that transformational leadership had a positive and significant influence on teachers' organizational citizenship behavior (OCB), organizational culture had a positive and significant influence on teachers' organizational citizenship behavior (OCB), teacher job satisfaction had a positive and significant influence on teachers' organizational citizenship behavior (OCB), and principal's transformational leadership, organizational culture, and teacher job satisfaction together had a positive and significant effect on teachers' organizational citizenship behavior (OCB).

**Keywords:** transformational leadership, organizational culture, job satisfaction, teacher organizational citizenship behavior.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA  
SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA  
GURU TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR (OCB) GURU***

Oleh

**WIWIN SUMIATI**

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

**Jurusan Ilmu Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

## PERSETUJUAN

Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA GURU TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) GURU**

Nama Mahasiswa : WIWIN SUMIATI

Nomor Pokok Mahasiswa : 2323012003


Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

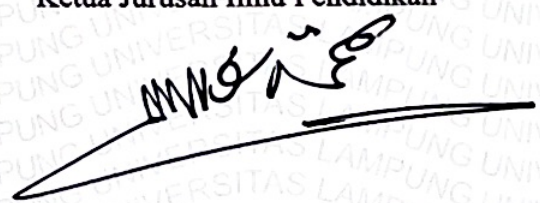


  
**Dr. Riswanti Rini, M.Si.**  
NIP 19600328 198603 2 002


  
**Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.**  
NIP 19670521 200012 1 001

### 2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

  
**Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.**  
NIP 19741220 200912 1 002

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan

  
**Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.**  
NIP 19670521 200012 1 001

## PENGESAHAN

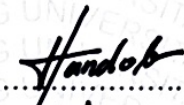
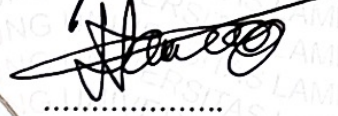
1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Riswanti Rini, M.Si.**  
NIP 19600328 198603 2 002

  
.....  


Sekretaris : **Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.**  
NIP 19670521 200012 1 001


Penguji Anggota 1 : **Dr. Handoko, S.T., M.Pd.**  
NIP 19860515 202406 1 001

  
.....  


Penguji Anggota 2 : **Dr. Sultan Djasmi, M.Pd.**  
NIK 241708520504101



Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

  
**Dr. Agus Maydiantoro, M.Pd.**  
NIP 19870204 201404 1 001



Direktur Pascasarjana Universitas Lampung

  
**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**  
NIP 19640326 198902 1 001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis: 15 Februari 2025

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA GURU TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* GURU” adalah karya Saya sendiri dan Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung

Atas pernyataan ini apabila jika di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, Saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada Saya, Saya bersedia dan sanggup di tuntutan sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 15 Februari 2025

Yang Menyatakan



Wiwin Sumiati  
NPM 2323012003

## RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Sri Basuki, Kecamatan Seputih Banyak Kabupaten Lampung Tengah, pada tanggal 21 April 1986. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Suwardi dan Ibu Siti Fatimah. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di SDN 2 Sri Basuki pada tahun 1998, pendidikan menengah pertama di SLTPN 1 Seputih Banyak pada tahun 2001, dan pendidikan menengah atas di SMAN 1 Seputih Banyak pada tahun 2004.

Melalui jalur Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru (SPMB) pada tahun 2004, penulis diterima di Universitas Lampung sebagai mahasiswi Program Studi Pendidikan Kimia, Jurusan Pendidikan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan. Tahun 2008 penulis lulus tes CPNSD dan ditempatkan di SMAN 1 Seputih Banyak Kabupaten Lampung Tengah. Selanjutnya pada tahun 2011, penulis mengajukan mutasi ke SMAN 1 Gunung Alip Kabupaten Tanggamus hingga saat ini. Pada tahun 2023 penulis melanjutkan pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Lampung pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lampung.



## **MOTTO**

“Barang siapa bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan mengadakan baginya jalan keluar. Dan memberinya rezeki dari arah yang tiada disangka-sangkanya. Dan barangsiapa yang bertawakal kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)-nya. Sesungguhnya Allah melaksanakan urusan yang (dikehendaki)-Nya. Sesungguhnya Allah telah mengadakan ketentuan bagi tiap-tiap sesuatu”.

(Q.S. Ath-Thalaq: 2-3)

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil 'alamin. Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang Segala puji bagi Allah atas rahmat dan nikmat yang tidak terhingga, Sholawat serta salam selalu tercurah kepada Rasulullah Muhammad Shalallahu 'Alaihi Wassalam.

Kupersembahkan karya ini sebagai tanda terima kasihku kepada:

Kedua Orang Tuaku Tercinta Bapak (Suwardi) dan Mamak (Siti Fatimah) yang telah memberikan segalanya, tulus menyayangi dan mendidiknya dengan penuh perjuangan dan pengorbanan tanpa mengenal lelah hingga aku bisa menjadi sekuat ini. Bapak dan Mamak adalah orang tua terhebat, tanpa Bapak dan Mamak aku tidak akan jadi apa-apa, do'a restumu selalu mengiringi keberhasilanku. Semoga Allah Subhanahu wa ta'ala selalu memberikan kebahagiaan dunia dan akhirat untuk Bapak dan Mamak.

Suamiku Tercinta (Mardho Benny) yang selalu memberikan doa, semangat, motivasi, nasihat, dorongan untuk terus maju, pertolongan, pengorbanan, cinta, dan kasih sayang serta selalu meluangkan waktu untuk mendengar semua cerita dan keluh-kesahku. Semua pencapaianku sampai saat ini merupakan peran dan dukungan darimu. Semoga Allah Subhanahu wa ta'ala selalu menjaga cinta kita sampai Surga-Nya.

Anak-anak Sholihku (Faris Basil Mu'tashim dan Arfan Rafeyfa Alfarezel) sebagai sumber semangat Bunda sampai pencapaian saat ini. Kehadiran kalian melengkapi hidup dan kebahagiaan Bunda dan Ayah. Semoga karya ini dapat memotivasi dan menginspirasi kalian untuk terus belajar dan meraih cita-cita.

Kakak (Dwi Yati) dan Adik (Tri Widya Wati), Mamah, Nisha, Nezy, Akan, Bunda Batin, Papi, Mami serta Keluarga Besarku yang selalu memberikan semangat, do'a, dan selalu menolong kapanpun. Terimakasih atas segala cinta dan kasih sayang yang telah kalian berikan.

Teman seperjuanganku Uni Meily, Berti, keluarga besar MAP 2023, dan semua teman serta sahabat yang selalu kebersamai dalam perjuangan demi kelancaran studi sehingga peneliti mampu menyelesaikan tesis ini.

Kepala Sekolah dan Rekan-rekan Keluarga Besar SMAN 1 Gunung Alip & SMA Muhammadiyah Gisting yang telah memberikan dukungan dan motivasi.

Guru dan Dosen yang telah berjasa memberikan ilmu dan bimbingan dengan ketulusan dan kesabaran.

Almamater Tercinta Universitas Lampung

## SANWACANA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat penulis selesaikan sebagai salah satu syarat dalam meraih gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Jurusan Ilmu Pendidikan, Universitas Lampung. Tesis ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Guru”.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari peranan dan bantuan berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan arahan dan kemudahan
3. Bapak Dr. Albet Maydiantoro, M.Pd., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik
4. Bapak Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik
5. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, sekaligus Dosen Pembimbing II, terimakasih atas dukungan, bimbingan, motivasi, dan kesediannya dalam memberikan bimbingan dan arahan selama menyelesaikan tesis ini
6. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dengan penuh kasih sayang dan kesabaran, motivasi, saran, nasihat dan kritik yang membangun serta bantuan selama proses penyelesaian tesis ini.

7. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd. selaku Penguji I, terima kasih atas keikhlasannya memberikan pengarahannya dan saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Bapak Dr. Sultan Djasmi, M.Pd., selaku Penguji II, terimakasih atas saran dan masukannya dalam penyusunan tesis.
9. Bapak/Ibu Dosen Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan membantu peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
10. Bapak/Ibu Staff Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan arahan dan kemudahan dalam penyusunan tesis ini.
11. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tanggamus yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di lingkungan Pendidikan Kabupaten Tanggamus.
12. Kepala SPLP Kecamatan Gisting Kabubapen Tanggamus yang telah memfasilitasi penulis dalam pencarian informasi dan penyebaran angket.
13. Kepala sekolah SD Negeri Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus yang telah memberikan izin dalam proses penyelesaian tesis ini.
14. Bapak/ Ibu Guru SD Negeri Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus yang telah berpartisipasi dan membatu dalam proses penyelesaian tesis ini.

Bandar Lampung, 15 Februari 2025  
Penulis

Wiwin Sumiati

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACK</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN JUDUL DALAM</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>v</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>viii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>ix</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>x</b>
<b>SANWACANA</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	10
1.3 Pembatasan Masalah .....	10
1.4 Rumusan Masalah .....	10
1.5 Tujuan Penelitian .....	11
1.6 Manfaat Penelitian .....	11
1.7 Ruang Lingkup Penelitian .....	12
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Organizational Citizenship Behaviour ( <i>OCB</i> ) .....	14
2.2 Kepemimpinan Transformasional .....	21
2.3 Budaya Organisasi .....	25
2.4 Kepuasan Kerja .....	28
2.5 Kerangka Pikir .....	32
2.6 Hipotesis .....	35
<b>III. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>36</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	36
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....	36
3.3 Variabel Penelitian .....	39
3.3.1 Variabel Terikat .....	39
3.3.2 Variabel Bebas .....	40
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.5 Kalibrasi Instrumen Penelitian .....	44
3.5.1 Uji Validitas Instrumen .....	44
3.5.2 Uji Reliabilitas .....	49

3.6	Teknik Analisis Data .....	49
3.6.1	Uji Asumsi.....	50
3.6.2	Uji Hipotesis.....	52
<b>IV.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>56</b>
4.1	Deskripsi Lokasi Penelitian .....	56
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian.....	56
4.2.1	Variabel <i>OCB</i> Guru (Y) .....	56
4.2.2	Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	58
4.2.3	Variabel Budaya Organisasi (X2) .....	59
4.2.4	Variabel Kepuasan Kerja (X3).....	60
4.3	Uji Prasyarat Analisis Data.....	62
4.3.1	Uji Normalitas .....	62
4.3.2	Uji Multikolinearitas .....	62
4.3.3	Uji Heterokedastisitas.....	63
4.3.4	Uji Linieritas.....	64
4.4	Uji Hipotesis Penelitian .....	64
4.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap <i>OCB</i> Guru.....	64
4.4.2	Pengaruh Budaya Organisasi Secara Langsung terhadap <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> .....	66
4.4.3	Pengaruh Kepuasan Kerja secara langsung terhadap <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> .....	67
4.4.4	Pengaruh Simultan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Guru terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	69
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian.....	72
4.5.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>OCB</i> Guru.....	72
4.5.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>OCB</i> Guru.....	76
4.5.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>OCB</i> Guru .....	78
4.5.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, danKepuasan Kerja terhadap <i>OCB</i> Guru .....	80
4.6	Keterbatasan Penelitian .....	83
<b>V.</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>85</b>
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>89</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Hasil Capaian Indikator Rapor Pendidikan Indonesia tahun 2023 jenjang SD/MI/Sederajat .....	5
1.2 Tingkat Ketidakhadiran Guru.....	6
3.1 Populasi Penelitian .....	37
3.2 Sampel Penelitian .....	38
3.3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian <i>OCB</i> Guru .....	40
3.4 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Kepemimpinan Transformasional .....	41
3.5 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Budaya Organisasi .....	42
3.6 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Kepuasan Kerja.....	43
3.7 Kriteria Penilaian Instrumen Kuesioner .....	43
3.8 Hasil Uji Validitas Instrumen <i>OCB</i> Guru .....	45
3.9 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Transformasional .....	45
3.10 Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi.....	46
3.11 Hasil Uji Validitas Ulang Instrumen Budaya Organisasi .....	47
3.12 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja .....	47
3.13 Hasil Uji Validitas Ulang Instrumen Kepuasan Kerja .....	48
3.14 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen .....	49
4.1 Hasil Perhitungan Statistik Data Penelitian .....	56
4.2 Kategori Variabel <i>OCB</i> Guru .....	57
4.3 Kategori Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	58
4.4 Kategori Variabel Budaya Organisasi.....	59
4.5 Kategori Variabel Kepuasan Kerja.....	61
4.6 Uji Normalitas .....	62
4.7 Uji Multikolinieritas .....	63
4.8 Uji Heteroskedastisitas .....	63
4.9 Uji Linieritas .....	64
4.10 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X1 terhadap Y .....	65
4.11 Koefisien Korelasi X1 terhadap Y.....	66
4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X2 terhadap Y .....	66
4.13 Koefisien Korelasi X2 terhadap Y.....	67
4.14 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X3 terhadap Y .....	68
4.15 Koefisien Korelasi X2 terhadap Y.....	68
4.16 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	69
4.17 Hasil Uji Pengaruh X1, X2, X3 terhadap Y.....	70
4.18 Koefisien Korelasi X1, X2, X3 terhadap Y.....	71
4.19 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis .....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Bagan Kerangka Berpikir .....	34
4.1 Distribusi Skor <i>OCB</i> .....	57
4.2 Distribusi Skor Kepemimpinan Transformasional.....	59
4.3 Distribusi Skor Budaya Organisasi .....	60
4.4 Distribusi Skor Kepuasan Kerja .....	61
4.5 Koefisien Korelasi X1 terhadap Y.....	66
4.6 Koefisien Korelasi X2 terhadap Y.....	67
4.7 Koefisien Korelasi X3 terhadap Y.....	69
4.8 Pengaruh Simultan X1, X2, X3 terhadap Y .....	71
4.9 Besar Pengaruh X1, X2, X3 terhadap Y .....	72



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrumen Penelitian Uji Coba .....	102
2. Data Uji Validitas dan Reliabilitas .....	109
3. Hasil Uji Validitas .....	110
4. Hasil Uji Reliabilitas .....	122
5. Instrumen Penelitian Setelah Uji Coba .....	126
6. Hasil Uji Validitas Ulang .....	132
7. Data Hasil Penelitian .....	144
8. Statistik Deskriptif.....	147
9. Hasil Uji Prasyarat.....	151
10. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana.....	153
11. Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	155
12. Surat Izin Penelitian .....	156

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pendidikan memiliki peran penting dalam mengembangkan sumber daya manusia, karena dapat membuka peluang bagi individu untuk mencapai potensi penuh mereka. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap yang baik dalam bekerja (Pardede et al., 2023). Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting sebagai faktor penggerak organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Mulyono, 2021).

Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan usahanya tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia (Umiyati et al., 2022). Apapun bentuk dan tujuannya, sebuah organisasi didirikan berdasarkan berbagai visi yang bermanfaat bagi umat manusia, dalam menjalankan misinya dikelola oleh manusia. Oleh karena itu, manusia merupakan faktor strategis dalam kegiatan semua lembaga/organisasi (Tamsah & Nurung, 2022). Begitu juga dengan sekolah, sebagai lembaga pendidikan formal juga demikian sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk memberikan pelayanan pendidikan yang optimal (Riyanto, 2020). Sekolah merupakan sebuah organisasi yang seyogyanya dikelola sedemikian rupa agar seluruh aktifitas pelaksanaan program pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan tujuan pendidikan di sekolah bergantung pada sumber daya manusia yang ada di sekolah, salah satunya guru. Guru merupakan salah satu instrumen yang memegang peranan penting dalam pendidikan. Guru merupakan salah satu instrumen penentu apakah proses pendidikan berjalan baik dan bermutu (Sancoko & Sugiarti, 2022). Sebagai sumber daya manusia yang memiliki peran penting di

sekolah, para guru diharapkan dapat terus mengembangkan kompetensinya sesuai dengan perkembangan zaman. Agar guru dapat menyelesaikan tugas dengan baik, mereka harus memiliki kompetensi dan profesionalisme (Rosyati et al., 2020). Mengakui pentingnya sumber daya manusia ini, tentu saja organisasi yang terlibat dalam dunia pendidikan harus mampu mempertahankan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kualitas guru (Maulidia & Laksmiwati, 2022). Sekolah yang sukses membutuhkan guru yang akan melakukan lebih dari sekadar tugas biasa mereka, dimana tugas yang semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting (Aqsa, 2021).

Guru yang berhasil menjalankan tugas pokok sebagaimana tertuang dalam uraian tugasnya ditambah dengan kesadaran melakukan sesuatu yang ekstra adalah kunci suksesnya organisasi. Kegiatan ekstra yang tidak terkait langsung dengan sistem imbalan formal yang berlaku biasa disebut dengan *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* (Hermawan et al., 2023). Kontribusi guru dalam mewujudkan tujuan dan peningkatan mutu sekolah antara lain ditentukan oleh *OCB* guru (Hidayat & Patras, 2022). Guru yang mempunyai *OCB* tinggi akan selalu berusaha melakukan apa saja untuk mewujudkannya sekolah dengan lebih baik (Asiyah, 2019).

*OCB* adalah perilaku sukarela anggota organisasi yang bersedia melakukan tugas tambahan di luar tanggung jawab formal mereka (Laihad & Suhardi, 2023). *OCB* merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan reward dari perolehan kinerja tugas (Hendrawan et al., 2019). Menurut Hutagalung et al. (2020), dasar kepribadian untuk *OCB* merefleksikan ciri/trait predisposisi pegawai yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguhsungguh. *OCB* berarti seseorang merasa bertanggung jawab untuk organisasi dan melakukan apa pun yang dapat dilakukan untuk membantu menciptakan organisasi yang lebih baik (Asiyah, 2019). Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* merupakan hal penting karena mampu mempengaruhi efektivitas dan efisiensi dari organisasi, serta individu akan berkontribusi penuh untuk mencapai tujuan organisasi (Ismailah & Prasetyo, 2021).

Tujuan dari *OCB* termasuk membantu sesama rekan kerja, memberikan umpan balik yang berguna, berpartisipasi aktif dalam inisiatif organisasi, dan mempromosikan komitmen yang teguh untuk mengatasi tantangan. Organisasi membutuhkan anggota yang memperlihatkan perilaku *OCB*. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* sangat penting karena dapat meningkatkan efisiensi organisasi, keterlibatan staf dan budaya kerja yang sehat. Norma perilaku individu dapat memainkan peran penting dalam *OCB*. Pentingnya nilai-nilai inti hukum, moral dan pribadi yang mendukung kinerja setiap individu di tempat kerja disorot oleh standar etika individu, individu dengan kode etik yang kuat lebih cenderung terlibat dalam perilaku sukarela yang selaras dengan prinsip-prinsip etika mereka (Triliyani & Kuntadi, 2023). Peran dan manfaat *OCB* sangat besar bagi organisasi. Oleh sebab itu, manajer dan akademisi SDM berusaha mendorong timbulnya *OCB* dalam organisasi melalui berbagai cara termasuk dengan memasukkan kriteria *OCB* dalam penilaian kinerja (Aqsa, 2021).

Kualitas pegawai dalam suatu organisasi tidak hanya dapat dilihat dari seberapa banyak pegawai yang dapat memberikan kontribusi dan menyelesaikan seluruh tugasnya dengan baik, tetapi dapat dilihat dari banyaknya pegawai yang memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan lain di luar *job description*-nya (Nawang Sari & Prasetya, 2019). Dalam penelitian lainnya, Nawang Sari and Sutawidjaya (2018) berpendapat bahwa untuk mendapatkan kinerja organisasi yang optimal, manajemen mengharapkan kinerja pegawai dapat melebihi harapan, pegawai perlu melakukan pekerjaan yang lebih dari tugas biasanya. Darius and Wojtczuk (2015) juga menyatakan bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan dapat ditelusuri dari perilaku *OCB*.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal juga sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat memberikan layanan pendidikan yang optimal. Kompetensi kepribadian yang dapat dilihat dari kematangan sikap dan etos kerja yang tinggi merupakan cerminan *OCB* sebagai salah satu kompetensi yang harus dikuasai oleh seluruh pegawai sekolah (Riyanto, 2020). *OCB* di sekolah digambarkan dengan guru rajin memberikan pembelajaran, memanfaatkan waktu secara efisien, bekerja secara kolaboratif, serta lebih menekankan aktivitas-

aktivitas profesional dari pada kegiatan pribadi (Saepudin & Djati, 2019). *OCB* yang baik merupakan perilaku guru yang mampu menjalankan tugas pokok ditambah dengan kesadaran melakukan sesuatu yang diyakininya dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi yang di tunjukan melalui perilaku-perilaku seperti; menolong teman kerja, terlibat stuktur organisasi sekolah maupun organisasi profesi, bersikap toleransi terhadap keadaan dan senantiasa berhati-hati dalam bersikap agar tidak menimbulkan masalah (Hermawan et al., 2023).

Mengingat pentingnya *OCB* guru, Riyanto (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa di beberapa sekolah presentase pegawai yang belum memiliki perilaku *OCB* masih cukup tinggi, yaitu masih terdapat 23,33% pegawai yang tidak selalu membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja tinggi, 30,00% pegawai yang tidak bersedia memberikan waktu lebih untuk mengerjakan tugas sekolah, dan 33,33% pegawai yang mengeluhkan hal-hal sepele diluar pekerjaannya. *OCB* guru yang tinggi akan mampu mengarahkan perilaku guru ke arah tindakan positif yang bermanfaat bagi sekolah (Hidayat & Patras, 2022). Semakin tinggi *OCB* yang dimiliki para guru maka semakin tinggi kinerjanya, begitu pula sebaliknya semakin rendah *OCB* yang dimiliki guru maka akan berdampak pada semakin rendah kinerjanya (Maryani et al., 2022). Kinerja yang optimal merupakan harapan semua pihak, namun kenyataan dilapangan menunjukkan masih ada beberapa guru yang kinerjanya belum optimal, antara lain: 1) Penyusunan RPP belum maksimal; 2) Guru enggan memberikan pembelajaran yang beragam; 3) Masih terdapat guru yang pengelolaan pembelajarannya tertunda; 4) Kurang disiplin, misalnya guru masih pulang lebih awal dari waktu yang ditentukan dan datang terlambat, 5) Mengeluh dengan keadaan yang dirasakan guru (BK, 2019). Kondisi tersebut akan menjadi permasalahan yang dapat menghambat kemajuan pendidikan.

Hasil Rapor Pendidikan Indonesia menampilkan hasil evaluasi sistem Pendidikan yang mencakup hasil belajar murid, proses pembelajaran, pemerataan kualitas layanan, kualitas pengelolaan sekolah, serta kualitas sumber daya manusia yang terlibat di sekolah. Data hasil capaian indikator Rapor Pendidikan ditunjukkan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Hasil Capaian Indikator Rapor Pendidikan Indonesia tahun 2023 jenjang SD/MI/Sederajat

Indikator	Hasil Capaian
Kemampuan Literasi Murid	61,53
Kemampuan Numerasi Murid	46,67
Karakter Murid	53,17
Iklim Keamanan Sekolah	68,18
Iklim Inklusivitas Sekolah	55,39
Iklim Kebinekaan Sekolah	67,64
Kualitas Pembelajaran	65,39

Sumber: Rapor Pendidikan Kemdikbud (2023)

Keterangan:

Baik : >70

Sedang : 40-70

Kurang : <40

Indikator capaian yang digunakan di Rapor Pendidikan menggambarkan kualitas pendidikan Indonesia secara menyeluruh. Hasil capaian indikator pada tabel 1.1 masuk dalam kategori sedang, artinya hasil evaluasi sistem pendidikan yang mencakup hasil belajar murid, proses pembelajaran, pemerataan kualitas layanan, kualitas pengelolaan sekolah, serta kualitas sumber daya manusia yang terlibat di sekolah belum optimal. Berdasarkan hasil capaian indikator tersebut dapat dikatakan bahwa *OCB* Guru yang masih belum optimal, karena *OCB* sangat terkait dengan banyak aspek pembelajaran, lingkungan sekolah, dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Budiyono and Suryadi (2019) yang menyatakan kurang optimalnya *OCB* guru akan berdampak pada mutu pendidikan, karena tanpa dibarengi dengan perilaku *OCB* yang tinggi maka upaya reformasi pendidikan tidak akan membuahkan hasil yang optimal.

*OCB* Guru yang masih belum optimal juga terlihat pada tingginya tingkat ketidakhadiran guru berdasarkan hasil Survei Indikator Pelayanan Pendidikan Indonesia tahun 2020 yang dilakukan oleh Bank Dunia atas permintaan Pemerintah yang mencakup 263 sekolah dibawah Kementerian Agama (Kemenag) dan 87 sekolah dibawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) dengan menggunakan sampel 3.169 guru Sekolah Dasar untuk

mengukur tingkat ketidakhadiran guru menunjukkan hasil seperti yang terlihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Tingkat Ketidakhadiran Guru

Ketidakhadiran guru	Sekolah Kemendikbud	Sekolah Non-Islam	Kemenag	Sekolah negeri	Sekolah swasta	Sekolah di perkotaan	Sekolah di pedesaan
Tingkat ketidakhadiran di sekolah (%)	18,7	19,3	11,1	12,4	19,2	16	19,8
Tingkat ketidakhadiran di kelas (%)	23,5	25,7	15,1	20,3	23,7	20,1	24,9
Waktu yang dihabiskan untuk mengajar per hari	2jam 56menit	2jam 38menit	3jam 47menit	3jam 22menit	2jam 55menit	3jam 11menit	2jam 50menit

Sumber: Survei Indikator Pelayanan Pendidikan Indonesia 2020

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran guru cukup tinggi, hampir 1 dari 4 guru tidak hadir di kelas. Ketidakhadiran guru di kelas yang cukup tinggi bisa menjadi masalah serius, karena hal ini dapat mengganggu kontinuitas pembelajaran dan menyebabkan siswa merasa kurang terpenuhi dalam proses pembelajaran. Hal ini juga dapat mempengaruhi kualitas pengajaran dan pengawasan di kelas. Ketika guru tidak hadir secara konsisten di kelas akan dapat menghambat kemajuan siswa. *OCB* guru merujuk pada perilaku sukarela yang berkontribusi pada efektivitas organisasi, seperti membantu sesama guru, berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah, atau memberikan dukungan kepada siswa di luar tugas pokok mereka. Jika *OCB* guru rendah, ini bisa mengakibatkan kurangnya dukungan dan sumber daya dan dukungan yang diperlukan oleh siswa untuk mencapai tingkat pembelajaran yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Saepudin and Djati (2019), guru di sekolah dengan *OCB* yang tinggi dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh inovatif, aktif membina kegiatan ekstra kurikuler, mau membantu peserta didik di luar jam kerjanya jika ada peserta didik yang memerlukan, tidak memberikan tugas-tugas kepada peserta didik terlalu berat.

Organisasi yang mampu menumbuhkan faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* akan mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Begitupun sekolah apabila mendukung faktor-faktor yang meningkatkan *OCB*, akan berdampak pada kinerja guru. Implikasinya adalah hasil pendidikan yang semakin baik untuk membangun bangsa (Maryani et al., 2022). Menurut Fathiyah and Pasla (2021), *OCB* dipengaruhi oleh faktor internal yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, semangat kerja pegawai, motivasi kerja dan faktor eksternal yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* guru adalah : kepemimpinan transformasional (Nisa & Mubarak, 2022; Rubini & Sunaryo, 2022; Purwanto, 2021; Maulida et al., 2019; Sari, 2022; Rohmah, 2020; Gunawan et al., 2019; Hutagalung et al., 2020), kepuasan kerja (Hidayat & Patras, 2022; Soefijanto & Supriyati, 2019; Shofiyuddin et al., 2021; Santoso et al., 2020; Chairunnisa & Utami, 2020; Asiyah, 2019; Hidayat, 2020; Sari, 2022; Rohmah, 2020; Saepudin & Djati, 2019; Gunawan et al., 2019; Maulidia & Laksmiwati, 2022; Sari & Muhammad, 2019; Hutagalung et al., 2020; Prayuda, 2023; Mulida et al., 2019), dan budaya organisasi (Laihad & Suhardi, 2023; Najih & Mansyur, 2022; Riyanto, 2020; Wahyudi, 2023; Satria et al., 2021; Hermawan et al., 2023).

Kepemimpinan transformasional adalah perilaku atau tindakan pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya agar bekerja lebih baik untuk mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan bersama (Gunawan et al., 2019). Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mana pemimpin memotivasi karyawannya serta melakukan pendekatan pribadi yang mana akibatnya dari bawahannya muncul sikap menghargai, mengagumi, dan percaya kepada pemimpinnya (Lestari, 2018). Bawahan akan percaya kepada kemampuan mereka untuk bekerja diluar dari target yang ditugaskan (Bumay et al., 2023).



Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional tidak perlu terjun dalam aktifitas yang otoriter karena pada gaya kepemimpinan transformasional ini seorang pemimpin bertugas agar para pengikutnya melakukan dan menyelesaikan tugas dengan baik sesuai pembagiannya (Azizah, Murgiyanto, & Nugroho, 2019). Pemimpin yang transformasional dituntut untuk dapat memunculkan perubahan progresif pada pengikutnya seperti peningkatan motivasi, kepercayaan diri, ataupun membentuk budaya positif guna mendukung tercapainya tujuan dari organisasi tersebut (Bumay et al., 2022).

Pemimpin transformasional menumbuhkan kepercayaan dan kesediaan para bawahannya untuk berkorban demi kepentingan organisasi, serta menunjukkan sikap yang mendukung produktivitas organisasi secara maksimal. Sebagai agen moral pemimpin transformasional membimbing para bawahannya menjadi sosok yang memiliki integritas (Aqsa, 2021). Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan transformasional akan cenderung mendorong pengikut mereka untuk menghasilkan pekerjaan melampaui apa yang diharapkan, yaitu dengan mengubah visi, menjadi contoh, memberikan dukungan, dan merangsang keinginan untuk berubah menjadi lebih baik. Pengikut memiliki kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pemimpin mereka, sehingga mereka akan dengan mudah melakukan lebih banyak pekerjaan daripada yang diharapkan. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut menggunakan karisma dan intelektual (Purwanto et al., 2021). Oleh sebab itu, memperkuat kepemimpinan transformasional akan meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (*OCB*) guru (Rubini & Sunaryo, 2022).

Budaya organisasi merupakan faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi *OCB* guru. Budaya organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya (Siahaan et al., 2020). Membangun budaya organisasi yang baik bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia saat ini sehingga mereka dapat meningkatkan produktivitas kerja dan menghadapi tantangan di masa depan. Beberapa manfaat dari penerapan budaya organisasi yang baik adalah semangat gotong royong yang lebih besar, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, hubungan keluarga yang lebih baik, komunikasi yang lebih baik,

peningkatan produktivitas kerja, tanggap dengan perkembangan dunia luar, dan sebagainya, yang sebagian besar merupakan bagian dari *OCB* (Maryani et al., 2022). Oleh sebab itu, semakin baik budaya yang tercipta dalam suatu organisasi maka akan dapat meningkatkan *OCB* gurunya.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* guru adalah kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Tanjung et al., 2020). Menurut Ardi et al. (2020), kepuasan kerja adalah perbedaan antara apa yang diperoleh dan apa yang harus diperoleh. Semakin sedikit perbedaan yang diperoleh, dapat dikatakan bahwa individu puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dinyatakan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Sadeghi et al. (2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kombinasi sikap, evaluasi, atau respons emosional individu terhadap banyak aspek pekerjaannya. Karyawan yang puas memiliki produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi, sehingga mengarah pada keberhasilan organisasi. Di sekolah, kepuasan kerja guru berimplikasi positif terhadap efektivitas pengajaran.

Guru yang memperoleh kepuasan kerja akan memunculkan kesediaannya untuk melakukan pekerjaan di luar uraian tugasnya (Purwanto et al., 2021). Guru yang merasa keinginan dan harapan mereka dipenuhi oleh sekolah, dengan kata lain puas dengan pekerjaan mereka, maka secara mandiri mereka akan secara sukarela melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi sekolah (Asbari et al., 2020). Oleh sebab itu kepuasan guru dengan pekerjaan dapat berkontribusi pada Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*OCB*) (Santoso et al., 2020). Peningkatan skor *OCB* guru dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerjanya, yaitu dengan indikator : adanya kesesuaian antara upah sesuai beban kerja, bekerja dengan penuh tanggung jawab, mengerjakan pekerjaan dengan baik akan dipromosikan, diperlakukan dengan baik oleh pimpinan dan senang bekerja bersama teman di lingkungan kerja akan meningkatkan perilaku *OCB* guru (Shofiyuddin et al., 2021). Menurut Hidayat dan Patras (2022), indikator kepuasan kerja yang jika ditingkatkan

dapat menjadi solusi untuk meningkatkan *OCB* adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) *OCB* guru berdasarkan artikel-artikel penelitian terdahulu masih tergolong rendah.
- 2) Keterbatasan penelitian baik itu tesis maupun artikel yang membahas *OCB* guru di Provinsi Lampung khususnya Kabupaten Tanggamus.
- 3) Masih sulitnya ditemukan informasi atau penelitian terkait pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *OCB* guru khususnya di wilayah Kabupaten Tanggamus.
- 4) Belum ada penelitian yang dilakukan dengan menggabungkan empat variabel tersebut secara Bersama, meskipun secara empiris dimungkinkan.

## 1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan identifikasi masalah diatas, peneliti perlu membatasi masalah guna menghindari salah penafsiran dan menyesuaikan dengan kemampuan, pengetahuan, waktu, dan materi peneliti. Adapun batasan masalah dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ), dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru ( $Y$ ).

## 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah yang telah diuraikan tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- 1) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus?
- 2) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *OCB* guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus?
- 3) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB* guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus?

- 4) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *OCB* guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk menguji:

- 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus.
- 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap *OCB* guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus.
- 3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB* guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus.
- 4) Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *OCB* guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat tersebut, antara lain:

- 1) Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan disiplin ilmu manajemen pendidikan serta memberikan penjelasan secara terperinci dan sistematis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *OCB* guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus.

- 2) Manfaat Praktis

Secara praktis, peneliti bermaksud menjadikan penelitian ini berguna atau bermanfaat bagi:

- a. Guru, sebagai acuan untuk meningkatkan kesadaran diri dalam meningkatkan mutu pendidikan dalam suasana iklim yang kondusif
- b. Kepala Sekolah, sebagai masukan dalam usaha memperbaiki mutu pendidikan disekolah melalui variabel-variabel yang mempengaruhinya.

- c. Dinas Pendidikan, untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya mewujudkan pendidikan yang lebih baik, khususnya bagi guru
- d. Peneliti, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya, baik di bidang yang sama maupun bidang lainya dengan cakupan yang lebih luas, khususnya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* guru
- e. FKIP/ Program Studi, sebagai masukan dalam usaha memperbaiki mutu Pendidikan program studi, dan dapat digunakan sebagai masukan untuk dosen/mahasiswa dalam penelitisn selanjutnya.

### **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup dalam penelitian ini mencakup:

#### 1) Ruang Lingkup Ilmu

Ruang lingkup ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah manajemen sekolah, manajemen pendidikan yang mengkaji tentang sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan, kepemimpinan dan perilaku organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam bidang pendidikan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* guru yang berupa kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

#### 2) Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini melibatkan para guru Sekolah Dasar (SD) negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus.

#### 3) Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah *OCB* guru sebagai variabel terikat. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas.

#### 4) Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah di sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus.

#### 5) Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada semester ganjil tahun pelajaran 2024/2025.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah istilah yang merujuk pada perilaku anggota organisasi yang melampaui kewajiban resmi mereka dan berkontribusi positif terhadap organisasi. Istilah lain dari *OCB* menurut Alotaibi (2001) adalah *extra-role behaviour*. Menurut Aldag dan Reschke (1997), *OCB* dikenal sebagai '*good citizenship behavior*' dan '*good soldier syndrome*', '*organizational citizenship behavior is one form of prosocial behaviors*'.

*OCB* pertama kali di populerkan oleh Organ tahun 1988, kemudian dikembangkan oleh tokoh-tokoh lain. Organ et al. (2006) mendefinisikan *Organizational citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individu yang bersifat bebas dan ekstra, yang tidak secara langsung dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal. Perilaku yang ditunjukkan bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan pilihan personal dan yang secara *agregat* mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Sejalan dengan uraian di atas, *OCB* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. *OCB* ini mengacu pada konstruk dari "*extra-role behavior*", didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi, yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian *OCB* merupakan perilaku yang fungsional, *extra-role*, prososial yang mengarahkan individu, kelompok atau organisasi (Dyne, 1995).

*OCB* didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara elastis dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff et al., 2000). Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *OCB* adalah perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi (Smith, 1983). Dengan demikian, apabila pekerja memiliki *OCB* yang tinggi maka akan diikuti pula dengan tingginya perilaku *extra-role* nya (Mulyono, 2021).

*OCB* melibatkan sejumlah perilaku, termasuk membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah dari karyawan yang merupakan bentuk dari perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna menolong (Budiono & Suryadi, 2019). Perilaku tersebut muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melakukan suatu yang lebih hanya terjadi jika guru memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. *OCB* merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri (Sloat, 1999), tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ & Konovski, 1989).

Berdasarkan beberapa definisi tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa *OCB* merupakan perilaku yang bersifat suka rela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, tidak diperintahkan secara formal.

Organisasi menginginkan anggota yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Robbins, 2001). Dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting (Santoso et al., 2020). Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai anggota yang memiliki *OCB* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins & Judge, 2008). *OCB* memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian (Organ, 1988) serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Netemeyer et al., 1997) termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.

Perilaku atau peranan yang dilakukan oleh anggota organisasi sangat penting bagi suatu organisasi. Berbagai pendapat yang mengemukakan tentang pentingnya perilaku anggota organisasi yang mau bekerja melebihi deskripsi jabatan yang ada antara lain seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2001) yang menyatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan anggota yang melakukan lebih dari sekedar tugas formal dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. *OCB* dapat meringankan upaya organisasi untuk mencapai efektifitas organisasi, selain itu dapat memberikan pengaruh pada beberapa social aspek pada organisasi, yang meliputi kerja sama dalam tim, komunikasi yang terjalin sesama pegawai dan kemampuan interpersonal yang dimiliki setiap pegawai (Prayuda, 2023). *OCB* juga dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan pelumas dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi (Borman & Motowidlo, 1993).

*OCB* sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Menurut Podsakoff et al. (2000), *OCB* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan: (1) *OCB* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, (2) *OCB* dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial, (3) *OCB* dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk



tujuan-tujuan produktif, (4) *OCB* dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan; (5) *OCB* dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja; (6) *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal; (7) *OCB* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, (8) *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

Individu yang memberi kontribusi pada keefektifan organisasi dengan melakukan hal di luar tugas atau tanggung jawab utama mereka adalah aset bagi organisasi (Sihombing & Sitanggang, 2019). Guru yang secara sukarela berusaha bekerja keras membantu peserta didik, rekan sejawat dan sekolah ketika melaksanakan tugas pembelajaran mencerminkan *OCB*. Guru di sekolah dengan *OCB* yang tinggi dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh inovatif, aktif membina kegiatan ekstra kurikuler, mau membantu peserta didik di luar jam kerjanya jika ada peserta didik yang memerlukan, tidak memberikan tugas-tugas kepada peserta didik terlalu berat. *OCB* di sekolah juga digambarkan dengan guru rajin memberikan pembelajaran, memanfaatkan waktu secara efisien, bekerja secara kolaboratif, serta lebih menekankan aktivitas-aktivitas profesional daripada kegiatan pribadi (Saepudin & Djati, 2019).

Dasar kepribadian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mencerminkan sifat-sifat predisposisi guru yang kooperatif, suka menolong, peduli, dan tulus. Sikap dasar tersebut mengindikasikan bahwa guru terlibat dalam *OCB* untuk membalas tindakan organisasi. Namun, yang lebih penting bagi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah guru harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, bahwa prosedur dan hasilnya adil (Maesaroh et al., 2020). Jika guru dalam organisasi memiliki *OCB*, maka usaha untuk mengendalikan guru menurun, karena guru dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Berdasarkan beberapa uraian tentang *OCB* guru, dapat disintesis *OCB* guru adalah perilaku guru yang melebihi peran yang diwajibkan di luar deskripsi pekerjaan, yang mendorong guru melakukan hal-hal terpuji bagi organisasinya tanpa mengharapkan penghargaan dan merupakan perilaku/tindakan pilihan yang bukan merupakan bagian dari kewajiban kerja formal seorang guru, namun dapat mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

### **2.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *OCB***

*OCB* dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Organ et al. (2006) peningkatan *OCB* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Wirawan (2014) juga berpendapat bahwa *OCB* dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: kepribadian; budaya organisasi; iklim organisasi; kepuasan kerja; komitmen organisasi; kepemimpinan transformasional dan *servant leadership*; tanggung jawab social; umur; keterlibatan kerja; keadilan organisasi.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama dalam meningkatkan *OCB* guru, khususnya tipe kepemimpinan transformasional (Hasanah, 2019). Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Tschannen-Moran (2003), bahwa salah satu tipe kepemimpinan yang mampu menggerakkan bawahannya melakukan pekerjaan melebihi perannya adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Podsakoff et al. (2000), faktor kepemimpinan dan karakteristik dari lingkungan kerja lebih baik menentukan perilaku anggota organisasi, dari pada faktor kepribadian, sehingga mempengaruhi suasana kerja. Suasana kerja merupakan sesuatu yang terdapat di dalam lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan serta merupakan ciri khas instansi tersebut (Rahmayanti, 2016).

Menurut Organ (2006), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya *OCB*. Sloat (1999) berpendapat bahwa anggota organisasi cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka:

- a) Merasa puas akan pekerjaannya
- b) Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas.
- c) Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklm organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya *OCB* dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya (Nurhayati, 2016).

Konovsky and Pugh (1994) menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *OCB*.

Perilaku anggota organisasi melalui *OCB* akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi (Bateman & Organ, 1983). Eisenberger (1990) mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan guru dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka. Persepsi guru yang baik terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa "hutang budi" dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya (Naway, 2018).

Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor *OCB*. Hal ini sejalan dengan pendapat Miner (1988) yang mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja guru. Riggio (2015) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka

seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku *OCB* secara individual maupun kelompok. George and Brief (1992) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Meskipun suasana hati sebagian dipengaruhi oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian (Sloat, 1999).

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *OCB* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor yang sudah dijelaskan di atas peneliti akan fokus terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

### **2.1.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Terdapat lima dimensi *OCB* menurut Organ et al. (2006), yaitu *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *sportmanship* dan *courtesy*.

#### *1) Altruism*

Perilaku membantu anggota lain tanpa ada paksaan pada tugas tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. Hal ini meliputi: perilaku membantu orang tertentu menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*, membantu proses orientasi anggota baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan, menjadi sukarelawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta, membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan hingga membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan

### 2) *Civic Virtue*

Menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. Secara umum, hal ini berarti: keterlibatan seseorang dalam fungsi-fungsi organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, serta membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

### 3) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas anggota organisasi. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.

### 4) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara anggota organisasi, anggota organisasi akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

### 5) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang mengindikasikan tanggungjawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

## 2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang berarti orang yang dikenal dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya. Menurut Rorimpandey (2020), pemimpin adalah orang yang memiliki kelebihan, sehingga dia memiliki kekuasaan dan kewibawaan untuk menggerakkan bawahan, juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya sehingga dapat menggerakkan bawahan kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan kepala sekolah diperlukan untuk mendukung terciptanya kualitas kinerja guru profesional

di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dan wewenang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan (Maharani, 2020). Menurut Fauziah dan Effane (2023), kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat dicapai tujuan pendidikan atau sekolah secara efektif dan efisien.

Gaya kepemimpinan sangat berkaitan dengan norma perilaku pada diri seseorang saat mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi atau mengintruksikan bawahannya, agar semua tujuan organisasi tercapai. Hal ini sejalan dengan pendapat Maryani et al. (2020), bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi keinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi karyawannya serta melakukan pendekatan personal sehingga dari para bawahannya muncul sikap menghargai, mengagumi, dan percaya kepada pemimpinnya. Bawahan akan percaya kepada kemampuan mereka untuk bekerja diluar dari target yang ditugaskan, termasuk didalamnya pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi intelektual. Kepemimpinan transformasional dapat berguna bagi individu yang dapat membawa kepuasan kerja, komitmen kerja dan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Lestari, 2018). Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional tidak perlu ikut campur dalam kegiatan yang bersifat otoriter karena pada gaya kepemimpinan transformasional ini seorang pemimpin bertugas memastikan agar para bawahan memahami peran mereka dengan jelas sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang dipercayakan (Azizah et al., 2019).

Kepemimpinan transformasional berusaha atau mampu melakukan perubahan pada bawahan agar memiliki motivasi kerja tinggi dan mencapai prestasi kerja. Dalam gaya kepemimpinan transformasional terdapat karakteristik yang bisa membedakan dengan gaya kepemimpinan yang lain, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Budiono et al., 2021). Kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan kepala sekolah dalam komunikasi, terutama komunikasi persuasif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi secara persuasive dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya, sebaliknya pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya (Azizah, 2021).

Pemimpin transformasional memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari yang mereka harapkan, dan bahkan sering kali lebih dari yang mereka pikirkan, mereka menetapkan ekspektasi yang lebih menantang dan biasanya mencapai kinerja yang lebih tinggi (Bass & Riggio, 2010). Pemimpin yang transformasional mendefinisikan diri sendiri, mampu memberi energi kepada para pengikutnya untuk mengambil tindakan yang mendukung tujuan yang lebih tinggi dari pada kepentingan pribadi mereka sendiri, dan mereka mampu menciptakan lingkungan di mana orang-orang didorong untuk mengatasi masalah dan peluang dengan cara yang lebih baik (Bass & Avolio, 1994).

Pemimpin transformasional juga cenderung memiliki pengikut yang lebih berkomitmen dan puas. Selain itu, pemimpin transformasional memberdayakan pengikut dan memperhatikan kebutuhan individu dan pengembangan pribadi mereka, membantu para pengikut untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka sendiri. Kepemimpinan transformasional melibatkan inspirasi para pengikut untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama untuk organisasi atau unit, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan para pengikut melalui pembinaan, pendampingan, dan penyediaan tantangan dan dukungan (Bass & Riggio, 2006).

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut Burns (1978) yaitu 1) adanya kesamaan tujuan antara pemimpin dan pengikut, yaitu gambaran nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan keinginan mereka; 2) Meskipun pemimpin dan pengikut memiliki tujuan yang sama, tingkat motivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan berbeda; 3) Kepemimpinan transformasional bertujuan mengembangkan sistem yang berkelanjutan dengan menghadirkan visi yang mendorong perkembangan masyarakat baru; 4) Kepemimpinan transformasional pada akhirnya mengajarkan pengikutnya bagaimana menjadi pemimpin dengan berperan aktif dalam perubahan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat memotivasi dan mempunyai peran yang baik dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan seorang pemimpin yang mampu meningkatkan kinerja dan mengembangkan potensi secara penuh pada anggotanya (Bass & Avolio, 1990). Dimensi dalam kepemimpinan transformasional mengacu pada teori Bass dan Avolio (1990) yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

1) *Idealized Influence*

*Idealized Influence* menggambarkan seorang pemimpin yang bertindak dan dianggap sebagai panutan bagi anggota atau pengikutnya. Para pemimpin ini biasanya memiliki standar perilaku moral dan etika yang sangat tinggi dan dapat diandalkan. Pemimpin sangat dihormati oleh para pengikutnya yang menaruh kepercayaan besar pada mereka.

2) *Inspirational Motivation*

*Inspirational Motivation* pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka melalui motivasi untuk berkomitmen dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Pemimpin membangkitkan dan meningkatkan semangat para pengikutnya.



### 3) *Intellectual Stimulation*

*Intellectual Stimulation* pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif. Pemimpin mendukung pengikut saat mereka mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara inovatif untuk menangani masalah organisasi.

### 4) *Individualized Consideration*

*Individualized Consideration* pemimpin yang mendukung dan mendengarkan dengan cermat kebutuhan individu pengikutnya. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat sambil mencoba membantu pengikut untuk menjadi sepenuhnya teraktualisasi.

## 2.3 Budaya Organisasi

Budaya adalah perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau sebuah norma yang sudah berlaku, disepakati, dan diikuti sumber daya manusia di sebuah organisasi sebagai prinsip atau pedomannya dan pemecahan masalah yang timbul di sebuah organisasi (Sudarsono, 2019). Setiap organisasi memiliki budaya berbeda yang menjadikannya ciri khas. Masing-masing budaya dalam organisasi memiliki filosofi dan prinsip bisnisnya sendiri-sendiri, cara dalam pemecahan permasalahan dan mengambil keputusan sendiri, serta memiliki keyakinan, perilaku dan pola pemikiran, praktek bisnis dan kepribadian sendiri. Budaya organisasi sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, karena budaya merupakan gambaran atau kepribadian suatu organisasi (Al Hairri & Syahrani, 2021).

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan aturan yang digariskan oleh pendiri organisasi dan dipaksakan untuk menjadi pembiasaan bagi seluruh anggota organisasi, yang membedakan organisasi kita dengan organisasi-organisasi lainnya (Suryati, 2022). Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola asumsi dasar dari sebuah organisasi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu untuk mengatasi masalah yang terjadi dan dianggap valid dalam penyelesaian masalah, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami masalah tersebut (Schein, 2010). Budaya organisasi dalam hal ini sama dengan budaya sekolah. Budaya sekolah adalah suatu bagian

yang penting dalam sistem pendidikan karena hal itu dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah sesuai dengan asumsi dasar, nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang telah ditegakkan sekolah serta membangun prestasi dari warga sekolah sehingga membentuk kualitas pendidikan di sekolah (Suhada, 2021).

Budaya sekolah menjadi unsur penting dalam pengembangan sekolah. Sekolah adalah lembaga yang dirancang untuk pengajaran siswa dibawah pengawasan guru. Setiap sekolah memiliki budayanya sendiri karena budaya sekolah merupakan cerminan dari nilai, norma, aturan moral, dan kebiasaan yang telah membentuk perilaku dan hubungan yang terjadi disekolah. Budaya sekolah menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, guru dengan kepala sekolah, guru dengan tenaga kependidikan lainnya (Oupen et al., 2020).

Penerapan budaya sekolah akan memberikan petunjuk, kesan, dan karakteristik sekolah yang akan memengaruhi kinerja guru. Budaya sekolah penting untuk diterapkan secara terus-menerus karena itu merupakan identitas sekolah. Budaya sekolah yang belum menunjukkan keberhasilan dan mampu bersaing dalam mencapai kualitas pendidikan perlu diberlakukan perubahan. Perubahan budaya sekolah sangat penting karena dunia berubah dengan cepat, tuntutan masyarakat berubah, persaingan kemampuan sumber daya manusia, peningkatan kualitas pendidikan yang terus menerus dan berkelanjutan. Perubahan budaya sekolah dapat dimulai dari perilaku seorang pemimpin yang berupaya untuk mengejar mutu yang diinginkan setiap sekolah sehingga memengaruhi seluruh warga sekolah untuk menerapkan budaya sekolah yang telah ditetapkan (Suhada, 2021). Berdasarkan pemaparan di atas dapat disintesaikan bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan yang tumbuh dan berkembang dalam sebuah organisasi yang menjadi ciri khas dan identitas organisasi yang sudah berlaku dan diikuti oleh seluruh karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

Berdasarkan teori budaya organisasi menurut Sashkin and Rosenbach (1990), terdapat lima dimensi yang perlu diukur dan memiliki fungsi penting dalam budaya sekolah yaitu *Managing Change*, *Achieving Goals*, *Coordinated Teamwork*, *Customer Orientation*, dan *Cultural Strength*.

1) *Managing Change*

Dimensi ini terkait tentang seberapa baik organisasi mampu beradaptasi dan menangani dengan efektif terhadap perubahan lingkungannya. Perubahan lingkungan disini seperti perubahan teknologi dan social yang cepat, dalam hal ini organisasi harus mampu beradaptasi pada perubahan.

2) *Achieving Goals*

Semua organisasi harus mencapai tujuan yang telah ditetapkan diawal. Memiliki fokus yang jelas pada tujuan telah terbukti memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kesuksesan dan pencapaian. Pencapaian tujuan juga dipengaruhi kekompakan tim dalam tujuan organisasi.

3) *Coordinated Teamwork*

Kelangsungan organisasi ditentukan dari kekompakan dan koordinasi antar anggota organisasi sehingga terbentuk kerjasama tim yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan dimensi ini adalah untuk melihat sejauh mana suatu organisasi efektif dalam mengkoordinasikan pekerjaan individu dan kelompok.

4) *Customer Orientation*

Tidak penting seberapa kuat dan baik budaya dan fungsi organisasi yang dijalankan, jika tidak ada yang menginginkan apa yang dihasilkan oleh organisasi tersebut maka organisasi tersebut tidak akan berhasil. Penilaian pada dimensi ini untuk melihat sejauh mana aktivitas organisasi diarahkan untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan dan tujuan pelanggan.

5) *Cultural Strength*

Dimensi ini bertujuan untuk melihat sejauh mana anggota organisasi menyetujui nilai dan memeriksa sejauh mana meta-balue tertentu hadir di dalam organisasi. Semua organisasi memiliki budaya yang terbentuk dari pola nilai dan keyakinan yang dibagikan oleh sebagian maupun semua anggota organisasi. Ketika organisasi menghadapi menghadapi krisis dan harus memanfaatkan semua sumber daya manusia dan fisiknya, maka budaya yang kuat akan memberikan stabilitas fungsi organisasi yang lebih baik.

Budaya organisasi mempengaruhi perilaku seseorang dalam organisasi termasuk dengan perilaku *OCB*nya. Budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang memicu terjadinya *OCB* pada individu, dimana pada budaya organisasi yang

positif, pegawai merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description* (Satria et al., 2021). Budaya organisasi yang baik menjadi faktor yang dapat menciptakan perilaku ekstra peran guru. Norma dan nilai yang dijunjung tinggi akan menjadikan guru selalu bertindak dalam membantu rekan kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi (Satria et al., 2021). Jika pegawai memiliki kesempatan untuk berinovasi dan berani mengambil resiko dalam pekerjaannya, maka akan meningkatkan aspek rasa tanggung jawab dan kedisiplinan pegawai dalam melakukan pekerjaan dan berusaha melebihi dari apa yang diharapkan oleh sekolah (Riyanto, 2020).

Budaya organisasi sekolah yang baik dapat memperbaiki kinerja sekolah, baik kepala sekolah, guru, siswa, karyawan maupun pengguna sekolah lainnya (Handayani et al., 2021), oleh karena itu, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan pada keefektifan suatu organisasi (Cancerlita, 2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap *OCB* guru telah dibuktikan pada penelitian yang diantaranya dilakukan oleh Laihad and Suhardi (2023), Najih and Mansyur (2022), Riyanto (2020), Wahyudi (2023), Satria et al. (2021), dan Hermawan et al. (2023), menemukan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* guru.

#### **2.4 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya (Syarifuddin, 2020).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Sylvani et al., 2020). Kepuasan guru sangat penting untuk menjaga hubungan antara guru dan siswa, karena guru yang puas akan lebih antusias menginvestasikan waktu dan energi dalam mengajar siswa mereka (Asbari et al., 2022). Guru yang

memiliki kepuasan atas pekerjaannya akan menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, sungguh-sungguh, disiplin dan meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Guru yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi ditandai dengan penyelesaian tugas yang sesuai dan tepat waktu, loyal terhadap lembaga sekolah tempat ia bekerja, menjalankan pekerjaannya dengan semangat dan jarang mengeluh (Damayanti & Ismiyati, 2020).

Kepuasan dalam menjalankan tugas merupakan aspek penting bagi kinerja atau produktivitas. Salah satu faktor yang menunjang guru untuk bekerja sebaik-baiknya yaitu kepuasan kerja. Sehingga dapat diartikan bahwa jika guru puas terhadap kebijakan dan aturan-aturan yang ada di sekolah maka mereka akan bekerja penuh semangat dan bertanggung jawab. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor terpenting dalam menumbuhkan semangat kerja seorang guru dalam berkerja, dalam arti lain kepuasan kerja merupakan kriteria untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan anggota di dalamnya. Kepuasan kerja guru bisa dilaksanakan dengan beberapa cara diantaranya adalah organisasi dapat membuat iklim organisasi yang berpihak pada kesejahteraan guru, terbuka dan menekankan pada prestasi, kepuasan juga dapat ditingkatkan menggunakan faktor motivasi berprestasi guru, karena tugas guru menyangkut dengan keberhasilan siswa yang merupakan keberhasilan pendidikan (Syarifuddin, 2020).

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

*a. Two-Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung

daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

*b. Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang (Syarifuddin, 2020).

Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner et al. (2001) antara sebagai berikut:

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*). Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Perbedaan (*Discrepancies*). Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.
- 3) Pencapaian nilai (*Value attainment*). Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- 4) Keadilan (*Equity*). Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- 5) Komponen genetik (*Genetic components*). Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting

dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar (Syarifuddin, 2020).

Pemenuhan kebutuhan para guru sangat penting untuk dilakukan. Kebutuhan seperti imbalan dapat berupa gaji, fasilitas, status, keamanan kerja, dan sebagainya. Bagi guru, imbalan yang diberikan organisasi dapat memuaskan satu atau lebih kebutuhannya. Jika dalam hal tersebut terjadi keadilan, maka terjadilah suatu keseimbangan antara harapan serta kenyataan yang diperoleh. Hal ini akan membuat guru terpuaskan dan akan menunjukkan hubungan yang positif dengan sekolah yang mengarah pada komitmen. Sedangkan sebaliknya, jika seorang guru memandang bahwa organisasinya tidak dapat memenuhi satu atau beberapa hal yang dibutuhkannya atau dengan kata lain terjadi ketidakcocokan antara organisasi dengan guru yang membuat guru merasa tidak puas, maka akan terjadi proses keluarnya guru dari sekolah (Sylvani et al., 2020).

Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Stanton et al. (2002) diukur dengan menggunakan lima indikator berdasarkan alat ukur *The Abridged Job Descriptive Index* (aJDI), yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*Work*), yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.
- 2) Kepuasan dengan gaji (*Pay*), yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
- 3) Kepuasan dengan promosi (*Promotion*), yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.

- 4) Kepuasan dengan sikap atasan (*Supervision*), yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
- 5) Kepuasan dengan rekan kerja (*Coworkers*), yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

## 2.5 Kerangka Pikir

Guru memiliki peran sentral dalam menentukan output pendidikan. Peran sentral tersebut terkait dengan tugas guru sebagai pengajar yang bertugas mentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik. Guru juga merupakan pihak yang memiliki interaksi paling intensif dengan peserta didik, sehingga perannya banyak memberikan pengaruh terhadap cara berpikir, bersikap dan berperilaku peserta didik. Guru memiliki peran penting, sehingga mempunyai tanggung jawab besar dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi sekolah. Peran penting tersebut terutama terkait dengan eksistensi guru sebagai salah satu faktor yang ikut menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan. Sejauh mana kontribusi guru dalam mewujudkan tujuan sekolah ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya adalah seberapa besar kecenderungan guru untuk menunjukkan perilaku ekstra perannya, atau biasa disebut *organizational citizenship behavior (OCB)*. Perilaku ini mengarahkan guru untuk melakukan tindakan-tindakan positif yang menguntungkan organisasi sekolah. *OCB* antara lain ditunjukkan dengan kesediaan untuk menjalankan tugas-tugas di luar peran utama yang dimilikinya, kemauan untuk menjaga kepentingan organisasi, dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk memajukan organisasi. Perilaku-perilaku guru seperti itu jelas diperlukan untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi sekolah.

Realitasnya, untuk dapat memiliki *OCB* yang kuat dibutuhkan faktor-faktor pendukung di dalam organisasi, karena *OCB* tidak dengan sendirinya meningkat tanpa berinteraksi dengan faktor lain. Mengacu pada beberapa literatur, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *OCB* adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.



### **2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap *OCB* Guru**

Kepemimpinan memiliki peran penting di dalam pembentukan *OCB*. Dalam organisasi sekolah, kepala sekolah merupakan pemimpin atau aktor sentral dalam penyelenggara pendidikan. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional adalah kepala sekolah yang mampu menjadi contoh dan memberi teladan kepada guru sehingga guru dapat termotivasi dan melakukan pekerjaan melebihi dari yang telah diamanatkan kepada guru. Kepala sekolah dapat memotivasi perilaku sukarela (*OCB*) guru terhadap setiap pekerjaan di sekolah dengan mampu menjadi teladan dalam bekerja keras demi organisasi. Dengan demikian, diduga terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan *OCB* guru SD negeri di Kecamatan Gistingg Kabupaten Tanggamus.

### **2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *OCB* Guru**

Budaya organisasi merupakan aspek penting yang membentuk dan membimbing perilaku anggota organisasi melalui nilai-nilai bersama anggota, oleh sebab itu budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya *OCB*. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok, pegawai tidak akan terlepas dengan budaya organisasi. Semakin baik budaya yang berlaku di dalam suatu instansi, maka akan berpengaruh pada *OCB* pegawai, sehingga ada kepuasan tersendiri yang dirasakan pegawai dalam bekerja di organisasi.

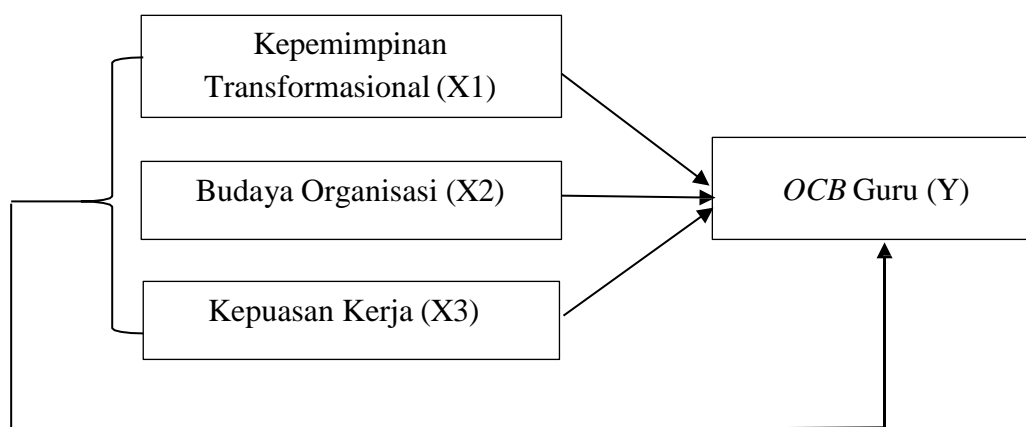
### **2.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *OCB* Guru**

Kepuasan kerja merupakan kebutuhan intrinsik seseorang, yang dampaknya terhadap perilaku bisa jadi lebih besar dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan ekstrinsik. Pegawai yang dapat merasakan kepuasan dalam bekerja akan timbul perasaan senang atau positif dalam hatinya. Perasaan-perasaan positif tersebut lebih lanjut akan mendorong pegawai untuk berbuat lebih baik dan lebih besar bagi organisasinya yang telah memberikan rasa puas bagi dirinya dalam bekerja. Rasa puas dalam bekerja itu antara lain akan mendorong pegawai untuk lebih

mementingkan organisasi, suka membantu rekan-rekannya dalam bekerja, lebih bijak dalam bertindak, dan meningkatkan efisiensi dalam bekerja. Tindakan-tindakan seperti tidak lain merupakan cerminan dari perilaku ekstra peran atau *OCB*.

#### 2.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *OCB* Guru

Kepemimpinan kepala sekolah mampu menggerakkan dan mempengaruhi anggota dalam organisasi sekolah. Dengan mempraktikkan kepemimpinan transformasional, kepala sekolah dapat membentuk budaya organisasi yang memberdayakan, inovatif, dan berorientasi pada pertumbuhan. Budaya organisasi yang positif dan mendukung dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Ketika nilai-nilai, norma, dan harapan organisasi sejalan dengan nilai-nilai individu anggota tim, mereka cenderung merasa lebih terikat dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Interaksi positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja ini dapat membentuk lingkungan sekolah yang mendukung dan memotivasi guru untuk memberikan kontribusi yang lebih besar melalui *OCB*.



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Berpikir

Gambar 2.1 merupakan kerangka pemikiran yang menunjukkan pengaruh antar variabel bebas dan terikat dalam penelitian yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *OCB* guru.

## 2.6 Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka pikir, rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap *OCB* guru Sekolah Dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus;
- 2) Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *OCB* guru Sekolah Dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus;
- 3) Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB* guru Sekolah Dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus;
- 4) Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *OCB* guru Sekolah Dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dimana penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur (biasanya dengan instrument penelitian) sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan proses statistic. Penelitian ini menggunakan desain *ex post facto*. Desain ini dimaksudkan untuk menguji apa yang telah terjadi pada subyek (*ex post facto* berarti sesudah fakta), karena kausa atau sebab yang diselidiki tersebut sudah berpengaruh pada variabel lain (Hasnunidah, 2017).

Pemilihan metode yang tepat sangat dibutuhkan dalam suatu penelitian. Penelitian ini menggunakan metode korelasional, metode penelitian korelasional menurut Santoso and Madiistriyatno (2021) adalah metode yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

#### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya atau keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus yang tersebar di 19 sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus. Peneliti memilih sekolah dasar di Kecamatan Gisting sebagai lokasi penelitian karena berdasarkan penelitian pendahuluan yang tercantum pada bab sebelumnya yang telah dipaparkan, masih sedikit sekali penelitian yang mengkaji *OCB* guru di

sekolah dasar. Selain itu, belum pernah dilakukan penelitian yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja guru terhadap *OCB* guru. Adapun rincian jumlah guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Gisting disajikan pada table 3.1.

Tabel 3.1 Populasi Penelitian

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1	SD Negeri 1 Banjar Manis	10
2	SD Negeri 1 Campang	10
3	SD Negeri 1 Gisting Atas	12
4	SD Negeri 1 Gisting Bawah	25
5	SD Negeri 1 Gisting Permai	7
6	SD Negeri 1 Kutadalom	10
7	SD Negeri 1 Landbaw Gisting	11
8	SD Negeri 1 Purwodadi	11
9	SD Negeri 1 Sidokaton	11
10	SD Negeri 2 Campang	9
11	SD Negeri 2 Gisting Atas	8
12	SD Negeri 2 Gisting Bawah	9
13	SD Negeri 2 Gisting Permai	17
14	SD Negeri 2 Kuta Dalam	9
15	SD Negeri 2 Purwodadi	8
16	SD Negeri 3 Campang	10
17	SD Negeri 3 Gisting Atas	11
18	SD Negeri 3 Gisting Permai	11
19	SD Negeri 4 Gisting Atas	9
Total		208

Sumber: Data Pokok Pendidikan Mei 2024

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang diteliti (Sugiyono, 2015). Ukuran sampel atau jumlah sampel yang diambil merupakan hal yang penting. Pengambilan sampel dari populasi penelitian dilakukan dengan teknik *proportional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan daerah atau kelompok populasi yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016). Pengambilan sampel dengan teknik ini mempertimbangkan proporsi jumlah populasi pada masing-masing kelompok/sekolah. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Tejada & Punzalan, 2012).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan: N = jumlah populasi

n = jumlah sampel

e = taraf nyata atau batas kesalahan (5%)

Sampel yang diperoleh dari populasi dengan menggunakan rumus di atas adalah:

$$n = \frac{208}{1 + 208(0,05)^2}$$

$n = 136,84$  (dibulatkan menjadi 137)

Kemudian dilakukan penentuan jumlah sampel dari masing-masing sekolah dengan menentukan proporsinya sesuai dengan jumlah guru pada masing-masing sekolah yang akan diteliti. Jumlah sampel setiap sekolah didapatkan dengan menggunakan rumus berikut:

$$S = \frac{x}{y} x N$$

Keterangan :

S = target jumlah sampel

x = jumlah populasi setiap sekolah

y = jumlah populasi keseluruhan sekolah sampel

N = jumlah keseluruhan sampel (Purwanto & Sulistyastuti, 2007).

Tabel 3.2 Sampel Penelitian

No	Nama Sekolah	Populasi	Perhitungan Sampel	Sampel
1	SD Negeri 1 Banjar Manis	10	(10/208) x 137	7
2	SD Negeri 1 Campang	10	(10/208) x 137	7
3	SD Negeri 1 Gisting Atas	12	(12/208) x 137	8
4	SD Negeri 1 Gisting Bawah	25	(25/208) x 137	16
5	SD Negeri 1 Gisting Permai	7	(7/208) x 137	5
6	SD Negeri 1 Kutadalom	10	(10/208) x 137	7
7	SD Negeri 1 Landbaw Gisting	11	(11/208) x 137	7
8	SD Negeri 1 Purwodadi	11	(11/208) x 137	7
9	SD Negeri 1 Sidokaton	11	(11/208) x 137	7
10	SD Negeri 2 Campang	9	(9/208) x 137	6
11	SD Negeri 2 Gisting Atas	8	(8/208) x 137	5
12	SD Negeri 2 Gisting Bawah	9	(9/208) x 137	6
13	SD Negeri 2 Gisting Permai	17	(17/208) x 137	11
14	SD Negeri 2 Kuta Dalam	9	(9/208) x 137	6
15	SD Negeri 2 Purwodadi	8	(8/208) x 137	5
16	SD Negeri 3 Campang	10	(10/208) x 137	7
17	SD Negeri 3 Gisting Atas	11	(11/208) x 137	7
18	SD Negeri 3 Gisting Permai	11	(11/208) x 137	7
19	SD Negeri 4 Gisting Atas	9	(9/208) x 137	6
<b>Jumlah</b>		208		137

*Pilot Study* merupakan pengujian awal atas instrument penelitian. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan untuk *Pilot Study* adalah 30 guru. Uji coba dilakukan minimal 30 perwakilan populasi yang tujuannya adalah survei awal dan pengembangan skala (Johanson & Brooks, 2010).

### **3.3 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah sekelompok objek yang berbentuk apa saja yang akan diteliti dalam penelitian dan dipelajari untuk memperoleh informasi, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Penelitian ini akan mengukur empat variabel yang diteliti, yakni *OCB* guru sebagai variabel terikat, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas.

#### **3.3.1 Variabel Terikat**

Variabel terikat (variabel dependen) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *OCB* guru (Y).

##### **a. Definisi Konseptual Variabel *OCB* Guru**

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru adalah perilaku guru yang melebihi peran yang diwajibkan di luar deskripsi pekerjaan, yang mendorong guru melakukan hal-hal terpuji bagi organisasinya tanpa mengharapkan penghargaan dan merupakan perilaku tindakan pilihan yang bukan merupakan bagian dari kewajiban kerja formal seorang guru, namun dapat mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

##### **b. Definisi Operasional Variabel *OCB* Guru**

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru adalah skor total persepsi guru tentang perilaku guru yang melaksanakan peran melebihi dari kewajiban yang diukur berdasarkan lima dimensi: *Altruism, Civic Virtue, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy* melalui angket skala likert.

Tabel 3.3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian *OCB* Guru

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	<i>Altruism</i>	- Peduli terhadap kondisi rekan kerja	1,2
		- Memberikan bantuan kepada rekan	3,4
2	<i>Conscientiousness</i>	- Cermat dan taat terhadap tata tertib sekolah tempat bekerja	5,6
		- Mengerjakan tugas-tugas yang di berikan (dalam hal berperilaku) dilakukan dengan cara melebihi atau diatas apa yang telah di syarkan.	7,8
3	<i>Sportmanship</i>	- Menerima keputusan organisasi dengan baik sehingga dapat lebih menekankan aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek negatif.	9,10
		- Memberikan rasa toleransi dengan gangguan-gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang pegawai memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus mengemukakan keluhan	11,12,13
4	<i>Courtesy</i>	- Menunjukkan sopan santun dan saling menghormati dalam berinteraksi	14,15
		- Menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi	16,17
5	<i>Civic virtue</i>	- Ikut serta mendukung fungsi- fungsi administrasi organisasi	18,19
		- Guru memberikan kontribusi pada isu-isu yang ada dalam organisasi dengan cara yang bertanggung jawab	20,21

### 3.3.2 Variabel Bebas

Variabel bebas (variable independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2) dan kepuasan kerja (X3).

#### a. Variabel Kepemimpinan Transformasional

##### 1) Definisi Konseptual Variabel Kepemimpinan Transformasional

Secara konseptual kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat memotivasi dan mempunyai peran yang baik dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.



## 2) Definisi Operasional Variabel Kepemimpinan Transformasional

Secara operasional kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam penelitian ini adalah skor keseluruhan persepsi guru dari berbagai macam aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, yang meliputi dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* yang diperoleh guru dari angket skala likert.

Tabel 3.4 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Kepemimpinan Transformasional

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	<i>Idealized influence</i>	- Menimbulkan rasa hormat ( <i>respect</i> ) dan percaya diri ( <i>trust</i> )	1,2,3
		- Saling berbagi resiko melalui pertimbangan atas kebutuhan para guru	4,5
2	<i>Inspirational motivation</i>	- Menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan guru	6,7
		- Melaksanakan komitmen terhadap sasaran organisasi	8,9
		- Membangkitkan antusiasme dan optimisme guru	10,11
3	<i>Intellectual stimulation</i>	- Sikap dan perilakunya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang.	12,13
		- Secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif	14,15, 16
4	<i>Individualized Consideration</i>	- Memberikan perhatian kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan para guru.	17,18,19
		- Memberikan dukungan dan bimbingan kepada guru dengan memperhatikan individu	20, 21

## b. Variabel Budaya Organisasi

### 1) Definisi Konseptual Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam konteks penelitian ini adalah pola dari asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan yang direncanakan.

## 2) Definisi Operasional Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah skor total yang diperoleh dari persepsi guru dari budaya organisasi yang terdiri dari lima dimensi yaitu *managing change*, *achieving goals*, *coordinated teamwork*, *customer orientation*, dan *cultural strength* melalui angket skala likert

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Budaya Organisasi

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	<i>Managing Change</i>	- Organisasi dan anggotanya mampu menghadapi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.	1,2,3
2	<i>Achieving Goals</i>	- Organisasi mampu mencapai tujuannya dan sejauh mana tujuan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi mendukung peningkatan pencapaian organisasi	4,5
3	<i>Coordinated Teamwork</i>	- Organisasi mampu mengkoordinasikan pekerjaan individu dan kelompok	6,7,8,9,10,11
4	<i>Customer Orientation</i>	- Aktivitas organisasi mampu diarahkan untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan dan tujuan pelanggan	12,13
5	<i>Cultural Strength</i>	- Anggota organisasi menyetujui nilai dan memeriksa sejauh mana <i>meta-values</i> tertentu hadir dalam organisasi	14,15,16

### c. Variabel Kepuasan Kerja

#### 1) Definisi Konseptual Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja guru merupakan perasaan positif ataupun emosi yang menggambarkan perasaan guru terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, begitu juga sebaliknya.

#### 2) Definisi Operasional Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja guru adalah skor total yang diperoleh dari kuesioner kepuasan kerja yang terdiri dari lima dimensi yaitu: pekerjaan (*work*), promosi (*promotion*), sikap atasan (*supervisor*), rekan kerja (*coworkers*), dan gaji (*pay*).

Tabel 3.6 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Kepuasan Kerja

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	Kepuasan dengan Pekerjaan ( <i>Work</i> )	- Puas dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan	1,2
		- Puas dengan tugas yang diberikan sekolah	3,4,5
2	Kepuasan dengan Promosi ( <i>Promotion</i> )	- Puas dengan promosi yang diberikan atasan	6,7,8
3	Kepuasan dengan Sikap Atasan ( <i>Supervisor</i> )	- Atasan memberikan motivasi kepada staf	9,10
		- Puas dengan cara kepemimpinan pemimpin	11,12,13
4	Kepuasan dengan Rekan Kerja ( <i>Coworkers</i> ).	- Rekan kerja membantu pekerjaan dengan baik	14,15
		- Puas dengan hasil kerja dari rekan kerja	16,17,18
5	Imbalan ( <i>Pay</i> )	- Mendapatkan gaji sesuai pekerjaan dan adil	19,20,21,22

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu kuesioner atau angket merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk diberikan responden sesuai dengan permintaan pengguna (Hartono, 2018). Angket ini digunakan untuk mengetahui tanggapan guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komitmen guru, budaya organisasi.

Seluruh variabel dalam penelitian ini di ukur menggunakan skala Likert, dengan lima pilihan yaitu, SS (sangat setuju), S (Setuju), R (ragu-ragu), TS (Tidak setuju), dan STS (sangat tidak setuju). Pernyataan dalam kuisisioner menggunakan skala likert dengan sistem skor seperti Tabel 3.7.

Tabel 3.7 Kriteria Penilaian Instrumen Kuesioner

Pernyataan	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

### 3.5 Kalibrasi Instrumen Penelitian

Penggunaan instrument untuk mendapatkan data pada sampel yang telah ditentukan harus diuji coba terlebih dahulu. Uji coba instrumen disarankan untuk dilakukan minimum pada 30 perwakilan populasi dimana tujuannya adalah survei awal dan pengembangan skala (Johanson & Brooks, 2010). Uji coba instrument pada penelitian ini dilakukan pada 30 guru SD Negeri di Kecamatan Gisting yang bukan merupakan bagian dari sampel penelitian. Terdapat beberapa syarat instrument yang dapat digunakan dalam penelitian dan mampu menggali data yang diharapkan kuisisioner harus memenuhi dua persyaratan penting, yakni validasi dan reliabel.

#### 3.5.1 Uji Validitas Instrumen

Sebelum angket diberikan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas. Validitas merupakan suatu alat ukur dalam mengukur suatu data yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument tersebut. Instrumen yang diuji validitas dapat memperoleh data yang valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Uji validitas terhadap angket menggunakan korelasi *product moment* menurut (Arikunto, 2010) dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antara variabel X dan Y

N = jumlah sampel

X = skor butir soal

Y = skor total

Penggunaan korelasi *product moment* pada penelitian ini difasilitasi oleh program SPSS dengan kriteria uji yaitu jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$ , maka alat ukur tersebut dinyatakan valid, sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka alat ukur tersebut dinyatakan tidak valid. Nilai  $r_{hitung}$  didapat dari hasil perhitungan menggunakan software SPSS dan  $r_{tabel}$  didapat dari tabel nilai kritik sebaran dengan jumlah sampel yang digunakan yaitu  $(n) = 30$ ,  $Dk = n-1 = 29$  dan taraf signifikansi = 5% ( $r_{tabel} = 0,361$ ). Adapun hasil uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

### a. Uji Validitas *OCB* Guru (Y)

Hasil pengujian validitas terhadap instrumen *OCB* Guru tertera pada Tabel 3.8.

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Instrumen *OCB* Guru

No.	Koefisien Korelasi	rtabel	Keterangan
1	0,626	0,361	Valid
2	0,566		Valid
3	0,632		Valid
4	0,707		Valid
5	0,586		Valid
6	0,719		Valid
7	0,631		Valid
8	0,627		Valid
9	0,616		Valid
10	0,670		Valid
11	0,669		Valid
12	0,589		Valid
13	0,615		Valid
14	0,799		Valid
15	0,723		Valid
16	0,611		Valid
17	0,551		Valid
18	0,750		Valid
19	0,715		Valid
20	0,626		Valid
21	0,769		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.8 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada instrumen *OCB* dinyatakan valid yaitu nilai koefisien korelasi lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ , sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

### b. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional (X1)

Hasil pengujian validitas terhadap instrumen kepemimpinan transformasional kepala sekolah tertera pada Tabel 3.9.

Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Transformasional

No.	Koefisien Korelasi	rtabel	Keterangan
1	0,439	0,361	Valid
2	0,712		Valid
3	0,406		Valid
4	0,637		Valid
5	0,646		Valid
6	0,812		Valid

No	Koefisien Korelasi	rtabel	Keterangan
7	0,583	0,361	Valid
8	0,812		Valid
9	0,860		Valid
10	0,664		Valid
11	0,449		Valid
12	0,585		Valid
13	0,860		Valid
14	0,666		Valid
15	0,812		Valid
16	0,860		Valid
17	0,859		Valid
18	0,666		Valid
19	0,812		Valid
20	0,812		Valid
21	0,583		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.9 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada instrument kepemimpinan transformasional dinyatakan valid yaitu nilai koefisien korelasi lebih besar dari nilai  $r_{\text{tabel}}$ , sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

### c. Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)

Hasil pengujian validitas terhadap instrumen budaya organisasi tertera pada Tabel 3.10.

Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi

No	Koefisien Korelasi	rtabel	Keterangan
1	0,856	0,361	Valid
2	0,584		Valid
3	0,537		Valid
4	0,795		Valid
5	0,530		Valid
6	0,743		Valid
7	0,646		Valid
8	0,635		Valid
9	0,752		Valid
10	0,664		Valid
11	-0,091		Tidak Valid
12	0,652		Valid
13	0,696		Valid
14	0,710		Valid
15	0,693		Valid
16	0,573		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.10 dapat diketahui bahwa item nomor 11 pada instrumen budaya organisasi dinyatakan tidak valid yaitu nilai koefisien korelasi lebih kecil dari nilai  $r_{tabel}$ , sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada satu butir item yang tidak valid, maka dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid.

Tabel 3.11 Hasil Uji Validitas Ulang Instrumen Budaya Organisasi

No	Koefisien Korelasi	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,856	0,361	Valid
2	0,584		Valid
3	0,537		Valid
4	0,795		Valid
5	0,530		Valid
6	0,743		Valid
7	0,646		Valid
8	0,635		Valid
9	0,752		Valid
10	0,664		Valid
11	0,652		Valid
12	0,696		Valid
13	0,710		Valid
14	0,693		Valid
15	0,573		Valid

Setelah menghapus butir item yang tidak valid dan melakukan pengujian validitas ulang, maka semua butir item kuesioner budaya organisasi adalah valid.

#### d. Uji Validitas Kepuasan Kerja (X3)

Hasil pengujian validitas terhadap instrumen kepuasan kerja guru tertera pada Tabel 3.12.

Tabel 3.12 Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja Guru

No.	Koefisien Korelasi	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,681	0,361	Valid
2	0,749		Valid
3	0,798		Valid
4	0,554		Valid
5	0,816		Valid
6	0,798		Valid
7	0,644		Valid
8	0,500		Valid
9	0,771		Valid

No	Koefisien Korelasi	$r_{\text{tabel}}$	Keterangan
10	0,663	0,361	Valid
11	0,795		Valid
12	0,703		Valid
13	0,490		Valid
14	0,533		Valid
15	0,585		Valid
16	0,752		Valid
17	0,542		Valid
18	0,712		Valid
19	0,712		Valid
20	0,504		Valid
21	0,083		Tidak Valid
22	0,474		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.12 dapat diketahui bahwa item nomor 21 pada instrumen budaya organisasi dinyatakan tidak valid yaitu nilai koefisien korelasi lebih kecil dari nilai  $r_{\text{tabel}}$ , sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada satu butir item yang tidak valid, maka dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid.

Tabel 3.13 Hasil Uji Validitas Ulang Instrumen Kepuasan Kerja

No.	Koefisien Korelasi	$r_{\text{tabel}}$	Keterangan
1	0,681	0,361	Valid
2	0,749		Valid
3	0,798		Valid
4	0,554		Valid
5	0,816		Valid
6	0,798		Valid
7	0,644		Valid
8	0,500		Valid
9	0,771		Valid
10	0,663		Valid
11	0,795		Valid
12	0,703		Valid
13	0,490		Valid
14	0,533		Valid
15	0,585		Valid
16	0,752		Valid
17	0,542		Valid
18	0,712		Valid
19	0,712		Valid
20	0,504		Valid
21	0,474		Valid



Setelah menghapus butir item yang tidak valid dan melakukan pengujian validitas ulang, maka semua butir item kuesioner budaya organisasi adalah valid.

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau keandalan instrumen merupakan pengujian tingkat konsistensi instrumen itu sendiri. Instrumen yang baik harus konsisten dengan butir yang diukurnya. Keandalan instrumen dalam penelitian ini akan dianalisis dengan teknik *Cronbach Alpha* dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS.

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  : reliabilitas instrument

$\sum \sigma b^2$  : jumlah varians butir

$\sigma t^2$  : varian total

Kriteria pengujian  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan taraf signifikan 0,05 maka alat ukur tersebut reliabel. Begitu pula sebaliknya, jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka alat ukur tersebut tidak reliabel.

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SPSS dengan kriteria jika nilai cronbach alpha  $> 0,361$ . Hasil perhitungan reliabel akan dilakukan pada tahap selanjutnya.

Tabel 3.14 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Cronbach Alpha	Standar Alpha	Keterangan
1	OCB Guru	0,934	0,361	Reliabel
2	Kepemimpinan Transformasional	0,943		Reliabel
3	Budaya Organisasi	0,896		Reliabel
4	Kepuasan Kerja	0,925		Reliabel

Sumber: Data Olahan SPSS 26

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data hasil angket tanggapan guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *OCB* guru dianalisis dengan regresi sederhana dan regresi berganda menggunakan software SPSS.

### 3.6.1 Uji Asumsi

Penelitian dengan menggunakan analisis regresi memerlukan beberapa asumsi dasar yang harus dipenuhi sebelum dilakukan tahap pengujian lebih lanjut. Uji asumsi tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh telah memenuhi syarat untuk dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi. Berikut adalah uji asumsi yang akan dilakukan:

#### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan terhadap semua variabel yang diteliti, yaitu meliputi variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X1), budaya organisasi (X2), kepuasan kerja (X3), *OCB* guru (Y). Hasil pengujian terhadap sampel penelitian digunakan untuk menyimpulkan apakah populasi yang diamati berdistribusi normal atau tidak (Arikunto, 2010). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Apabila hasil pengujian data normal adalah hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasikan pada populasinya. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *kolmogrov smirnov test* dengan bantuan program SPSS. Kriteria pengujian ini adalah jika signifikansi yang diperoleh  $> \alpha$ , maka sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. Jika signifikansi yang diperoleh  $< \alpha$ , maka sampel bukan berasal dari populasi berdistribusi normal. Taraf signifikansi uji adalah  $\alpha = 0,05$ .

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H0: sampel berasal dari populasi berdistribusi normal

H1: sampel tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

Kriteria Uji: H0 diterima jika data berdistribusi normal dengan nilai *Asymtotis Significance* dari *Kolmogorov-Smirnov*  $> 0,05$ .

#### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk membuktikan ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lainnya. Hal yang diharapkan adalah tidak terjadi adanya hubungan yang linier (multikolinieritas) diantara variabel-variabel bebas. Karena apabila terjadi hubungan antara variabel bebas maka: (a) Tingkat ketelitian prediksi atau pendugaan sangat rendah sehingga tidak akurat,

- (b) Koefisien regresi akan bersifat tidak stabil karena adanya perubahan data kecil akan mengakibatkan perubahan yang signifikan pada variabel bebas (Y),  
 (c) sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Hipotesis yang digunakan untuk membuktikan ada tidaknya multikolinearitas adalah:

H0: Tidak terdapat hubungan antar variabel bebas

H1: Terdapat hubungan antar variabel bebas

Kriteria pengambilan keputusan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria:

- 1) Jika  $VIF > 10$  dan nilai *Tolerance*  $< 0,10$  maka terjadi multikolinearitas.
- 2) Jika  $VIF < 10$  dan nilai *Tolerance*  $> 0,10$  maka tidak terjadi multikolinearitas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linier (Arikunto, 2010). Pengujian heteroskedastisitas menggunakan teknik uji *glejser*. Kriteria uji heteroskedastisitas adalah jika nilai signifikansi  $\alpha > 0,05$ , maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H1) ditolak, dan jika nilai signifikansi  $\alpha < 0,05$ , maka terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H1) diterima.

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H0: tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

H1: terjadi gejala heteroskedastisitas

Kriteria pengujian H0 diterima jika *Asimtotik Significance* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .

### d. Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang ada merupakan persamaan linier atau berupa persamaan non linier (Arafah & Tanjung, 2019). Korelasi yang baik seharusnya terdapat hubungan yang linier antar variabel

penelitian. Kriteria uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melihat linearity pada tabel Anova. Langkah-langkah uji linieritas sebagai berikut:

H0 : pola sebaran variabel X dan variabel Y tidak membentuk garis linier

H1 : pola sebaran variabel X dan variabel Y membentuk garis linier

Kriteria Uji: H0 diterima jika nilai sig. linearity pada tabel Anova > 0,05 dan H1 diterima jika nilai sig. linearity pada tabel Anova < 0,05.

### 3.6.2 Uji Hipotesis

#### a. Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama, kedua dan ketiga. Regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan garis regresi sederhana (dengan satu prediktor) (Arikunto, 2010).

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Nilai yang diprediksi (variabel terikat)

a = Harga Y ketika X = 0 (harga konstan)

b = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

X = Nilai variabel bebas

Untuk mencari nilai a dan b digunakan rumus:

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Analisis regresi linier sederhana dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SPSS. Hasil analisis yang diperoleh dari SPSS kemudian dilakukan interpretasi dalam uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan dengan pengujian koefisien regresi secara parsial untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji-t. Uji statistik t (parsial) pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas

atau penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016).

Hipotesis uji parsial dijelaskan ke dalam bentuk berikut:

- 1) Hipotesis uji parsial X1 terhadap Y  
 $H_0$ : variabel X1 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y  
 $H_1$ : variabel X1 berpengaruh signifikan terhadap Y
- 2) Hipotesis uji parsial X2 terhadap Y  
 $H_0$ : variabel X2 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y  
 $H_1$ : variabel X2 berpengaruh signifikan terhadap Y
- 3) Hipotesis uji parsial X3 terhadap Y  
 $H_0$ : variabel X3 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y  
 $H_1$ : variabel X3 berpengaruh signifikan terhadap Y

Pengambilan keputusan pada pengujian hipotesis dilakukan dengan cara:

- 1) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- 2) Menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila  $Sig. < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Kemudian untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas digunakan koefisien determinasi (Ghozali, 2016). Koefisien determinasi merupakan nilai yang menyatakan proporsi variasi keseluruhan dalam nilai variabel terikat yang diakibatkan oleh hubungan linear dengan variabel bebas. Adapun nilai koefisien determinasi diperoleh dari nilai adjusted  $R^2$  dengan rumus:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi

$R^2$  = Koefisien kuadrat korelasi

Koefisien determinasi memiliki makna bahwa nilai variabel terikat dapat diterangkan oleh variabel bebas sebesar  $n\%$ , sedangkan sisanya sebesar  $(100-n)\%$  diterangkan oleh galat (*error*) atau pengaruh variabel yang lain (Sugiarti & Megawarni, 2012).

## b. Regresi Linier Berganda

Uji korelasi ganda atau persamaan regresi ganda digunakan untuk menguji hipotesis keempat dengan rumus (Arikunto, 2010).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru

X1 = Variabel kepemimpinan transformasional X2 = Variabel budaya organisasi

X3 = Variabel kepuasan kerja

a = Harga konstan

b1, b2 dan b3 = Koefisien regresi yang dicari (variabel bebas)

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SPSS. Hasil analisis yang diperoleh dari SPSS kemudian dilakukan interpretasi dalam uji hipotesis.

Uji hipotesis dilakukan dengan menguji koefisien regresi secara simultan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji-F. Uji simultan (F) dinamakan uji signifikansi secara keseluruhan terhadap garis regresi yang diobservasi apakah Y berhubungan linier terhadap ketiga variabel X (Ghozali, 2016). Hipotesis uji simultan dijelaskan ke dalam bentuk berikut:

- 1) H0: variabel X1, X2 dan X3 secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- 2) H1: variabel X1, X2 dan X3 secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Y

Pengambilan keputusan pada pengujian hipotesis dilakukan dengan cara:

- 1) Membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- 2) Menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila  $Sig. < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Kemudian untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas digunakan koefisien determinasi (Ghozali, 2016). Koefisien determinasi merupakan nilai yang menyatakan proporsi variasi keseluruhan dalam nilai variabel terikat yang diakibatkan oleh hubungan linier dengan variabel bebas. Nilai koefisien determinasi diperoleh dari nilai adjusted  $R^2$  dengan rumus:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi

$R^2$  = Koefisien kuadrat korelasi ganda

Koefisien determinasi memiliki makna bahwa nilai variabel terikat dapat diterangkan oleh variabel bebas sebesar  $n\%$ , sedangkan sisanya sebesar  $(100-n)\%$  diterangkan oleh galat (*error*) atau pengaruh variabel yang lain (Sugiarti & Megawarni, 2012).

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap *OCB* guru yang dibuktikan dari nilai koefisien regresi sebesar 0,521, nilai signifikansi sebesar 0,0001, dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 10,762. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, artinya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap *OCB* guru. Berdasarkan nilai signifikansi dan  $t_{hitung}$  tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $0,0001 < 0,005$ , dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $10,762 > 1,6560$ ), oleh karena itu variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *OCB* guru. Ketika variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat, maka variabel *OCB* guru cenderung meningkat. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional kepala sekolah maka *OCB* guru SD Negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus semakin tinggi.
- 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap *OCB* guru yang dibuktikan dari nilai koefisien regresi sebesar 0,728, nilai signifikansi sebesar 0,0001, dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,331. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap *OCB* guru. Berdasarkan nilai signifikansi dan  $t_{hitung}$  tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $0,0001 < 0,005$ , dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $9,331 > 1,6560$ ), oleh karena itu variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *OCB* guru. Ketika variabel budaya organisasi meningkat, maka variabel *OCB* guru cenderung meningkat. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka *OCB* guru SD Negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus semakin tinggi.



- 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepuasan kerja guru terhadap *OCB* guru yang dibuktikan dari nilai koefisien regresi sebesar 0,545, nilai signifikansi sebesar 0,0001, dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,898. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, artinya bahwa kepuasan kerja guru berpengaruh secara positif terhadap *OCB* guru. Berdasarkan nilai signifikansi dan  $t_{hitung}$  tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $0,0001 < 0,005$ , dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $9,331 > 1,6560$ ), oleh karena itu variabel kepuasan kerja guru berpengaruh signifikan terhadap *OCB* guru. Ketika variabel kepuasan kerja guru meningkat, maka variabel *OCB* guru cenderung meningkat. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja guru maka *OCB* guru SD Negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus semakin tinggi.
- 4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru terhadap *OCB* guru yang dibuktikan dari nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,274, nilai koefisien regresi budaya organisasi (X2) sebesar 0,344, nilai koefisien regresi kepuasan kerja (X3) sebesar 0,266, nilai signifikansi sebesar 0,0001, dan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 69,057. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, artinya bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru berpengaruh secara positif terhadap *OCB* guru. Berdasarkan nilai signifikansi dan  $F_{hitung}$  tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $0,0001 < 0,005$ , dan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $69,057 > 2,67$ ), oleh karena itu variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *OCB* guru. Hal ini berarti jika kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru sepenuhnya diterapkan dengan baik, maka *OCB* guru SD Negeri di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus akan meningkat.

## 5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan dari penelitian ini maka implikasi penelitian adalah Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus perlu merumuskan strategi kebijakan dalam mengembangkan

kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru yang sesuai dengan karakteristik sekolah guna meningkatkan *OCB* guru.

#### 1) Meningkatkan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap *OCB* guru. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek kepemimpinan kepala sekolah, memperbaiki sistem rekrutmen kepala sekolah yang baik dan bermutu.

#### 2) Meningkatkan Budaya Organisasi

Budaya organisasi sekolah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap *OCB* guru SDN di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek yang dapat meningkatkan kondisi budaya organisasi sekolah.

#### 3) Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja memberikan kontribusi yang positif terhadap *OCB* guru SDN di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan untuk tetap mempertahankan dan lebih meningkatkan kepuasan kerja dari pengajarnya agar menjaga stabilitas *OCB* dengan meningkatkan kesejahteraan para pengajar. Sehingga pengajar bekerja secara lebih produktif untuk mencapai tujuan sekolah dan lebih maju.

### **5.3 Saran**

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **a. Kepala Sekolah**

1) Kepala sekolah sebaiknya memperhatikan dan terus mengembangkan kepemimpinan transformasional yang meliputi aspek pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu budaya sekolah, dan kepuasan kerja guru yang dapat berdampak pada peningkatan *OCB* guru yang mencakup perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi (seperti membantu rekan kerja, bersikap sportif, patuh dan loyal terhadap organisasi, serta berkontribusi pada suasana kerja yang positif).

- 2) Kepala sekolah perlu fokus pada pengembangan aspek-aspek budaya sekolah yang relevan, yaitu meliputi aspek mengelola perubahan, pencapaian tujuan yang jelas, kerja tim yang terkoordinasi, orientasi pelanggan yang kuat, dan penguatan budaya yang positif. Melalui aspek-aspek tersebut, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan yang mendorong peningkatan *OCB* guru.
- 3) Kepala sekolah perlu meningkatkan perhatian terhadap kepuasan kerja guru yang mencakup berbagai aspek seperti pekerjaan, promosi, supervisor, rekan kerja, dan gaji. Kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong guru untuk berperilaku lebih prososial dan berkontribusi lebih kepada organisasi.

#### **b. Pendidik**

Setiap guru diharapkan dapat berperan aktif dalam mengembangkan diri dan mendukung kerja sama tim untuk memperkuat budaya positif di sekolah. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka, penghargaan, pengembangan profesional, dan kesejahteraan guru dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Guru yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi untuk menunjukkan *OCB*, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

#### **c. Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan sebagaimana dipaparkan pada poin 4.6. Oleh karena itu, perlu adanya penelitian lanjut dengan memperbaiki keterbatasan tersebut yaitu jumlah sampel yang tidak hanya terbatas pada satu kecamatan, pendekatan yang digunakan tidak hanya pendekatan kuantitatif bisa dikembangkan dengan penambahan metode kualitatif (*mix method*), data dikumpulkan tidak hanya dengan instrument dapat dilengkapi dengan wawancara, dan peneliti lain untuk dapat meneliti variabel lain yang dapat memengaruhi dan mendorong peningkatan *OCB* guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36–61.
- Al Hairi, M. R., & Syahrani, S. (2021). Budaya organisasi dan dampaknya terhadap lembaga pendidikan. *Adiba: Journal of Education*, 1(1), 79-87.
- Alamsari, L., & Laksmiwati, H. (2021). Hubungan antara komitmen organisasi dengan organizational citizenship behavior pada guru di SMK X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(6), 1-12.
- Aldag, R., & Reschke, W. (1997). Employee value added: Measuring discretionary effort and its value to the organization. *Center for Organization Effectiveness*, 608, 833-3332.
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-376. <https://doi.org/10.1177/009102600103000306>
- Aqsa, M. A. (2021). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan tingkat usia terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru di SMPS YPPI Tualang Perawang. *Jurnal Daya Saing*, 7(2), 151-163.
- Arafah, S., & Tanjung, Y. (2019). Analisis faktor determinan yang mempengaruhi pemakaian metode JIT (Studi Kasus UD. Pusaka Bakti). *Bisei: Jurnal Bisnis dan Ekonomi Islam*, 4(01).
- Ardi, A., Djati, S., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H., & Nanda, K. (2020). The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 259-277.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Ilmiah*. Rineka Cipta.
- Ariyanto, A., Fuad, N., & Muhab, S. (2023). The Influence of transformational leadership and adversity quotient on teachers' organizational citizenship behavior. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 5(1), 142-161.

- Asbari, M., Purwanto, A., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, W., Yuwono, T., Mustofa, M. (2020). Peran kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajaran terhadap kapasitas inovasi sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 122-145.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Novitasari, D. (2022). Kepuasan kerja guru: diantara kepemimpinan transformasional dan transaksional. *Jurnal Pendidikan Transformatif*, 1(1), 7-12.
- Asiyah, A. (2019). Improving organizational behavior for teachers and education resources. *Jurnal Pendidikan Edukasia Multikultura*, 1(2), 50-54.
- Azizah, N., Murgiyanto, M., & Nugroho, R. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja guru pada SMK Abdurrahman Wahid Lamongan. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 15(2), 240-249. <https://doi.org/10.30742/equilibrium.v15i2.683>
- Azizah, S. M. (2021). Karakteristik kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan islam. *Al-Mikraj Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 1(2), 68-77. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v1i2.763>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4(1), 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. *Psychology Press*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading Organizations: Perspectives for A New Era*, 2(1), 76-86.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Bk, M. T. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*, 3(01).
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations/Jossey-Bass*.

- Budiono, H., Steven, S., Budiono, V. A., & Raymond, Y. (2021). Edukasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja bagi osis SMK Mutiara Bangsa Tiga. *Prosiding Senapenmas*, 43-50. <https://doi.org/10.24912/psenapenmas.v0i0.13480>
- Budiyono, S., & Suryadi, T. A. (2019). The Effect of organization culture, team work, and professionalism to organizational citizenship behavior of teachers at Madrasah Aliyah Negeri in Surakarta Central Java. *Journal of Education and Practice*, 93-100.
- Bumay, A. F., Hariri, H., & Rini, R. (2023). Teacher performance: Factors influencing teacher performance. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 4(3), 181-193. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v4i3.8213>
- Bumay, A. F., Sudjarwo, S., Nurwahidin, M., & Rahman, B. (2022). Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru (kajian dari aspek ontologi). *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 2(4), 1441-1450. <https://doi.org/10.53625/jcijurnalcakrawalailmiah.v2i4.4331>
- Cancerlita, M. (2023). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan komitmen organisasi terhadap efektivitas karyawan PT Dayaprima Dinamika Mandiri. *Prosiding: Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 29-35.
- Chairunnisa, C., & Utami, P. P. (2020). Analysis of organizational citizenship behavior in school. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 6(3), 356-364. <https://doi.org/10.33394/jk.v6i3.2891>
- Damayanti, E., & Ismiyati, I. (2020). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. *Economic Education Analysis Journal*, 9(1), 33-49.
- Davis, J., McBrayer, J. S., Miller, S. B., & Fallon, K. (2022). Transformational leadership and organizational citizenship behavior motives in teachers. *Journal of Organizational and Educational Leadership*, 8(1), 12-31.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Farooq, N., Bilal, H., & Khalil, SH (2020). Pay discrepancy and the mediating role of job satisfaction between pay satisfaction and organizational citizenship behavior: A case of the federal government of Pakistan. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 1 (57), 219–231.

- Fathiyah, F., & Pasla, B. N. (2021). Factors affecting organizational citizenship behavior (OCB) in Jambi Province Government Employees. *Jurnal Prajaiswara*, 2(2), 127-136. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.24>
- Fauziah, S., & Effane, A. (2023). Peran kepemimpinan pendidikan. *Karimah Tauhid*, 2(1), 175-178.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541. <https://doi.org/10.1108/09513540610704636>
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. Universitas Diponegoro Press.
- Gunawan, A., Sunaryo, W., & Muharam, H. (2019). peningkatan organizational citizenship behavior melalui pengembangan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 778-789. <https://doi.org/10.33751/jmp.v7i2.1327>
- Handayani, E., Lian, B., & Rohana, R. (2021). Kinerja guru ditinjau dari pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1), 77-87. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3981>
- Hanun, J., Wibowo, U. D. A., Na'imah, T., & Setyawati, R. (2022). Organizational citizenship behavior (OCB) pada guru sekolah islam: Peran iklim organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7, 64-71. <https://doi.org/10.34125/jmp.v7i2.809>
- Haryadi, D., Prahiawan, W., Nopus, H., & Wahyudi, W. (2021). Transformational leadership, training, dan employee performance: mediasi organizational citizenship behavior dan job satisfaction. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), 304-323.
- Hasanah, U. (2019). Dampak kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada organizational citizenship behavior (OCB). *Manazhim*, 1(1), 26-44. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v1i1.135>
- Hasnunidah, N. (2017). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Media Akademi.

- Hermawan, A., Indrati, B., & Rohmah, M. S. (2023). Optimasi organizational citizenship behaviour (OCB) guru sekolah menengah kejuruan (SMK) melalui penguatan knowledge management, kecerdasan adversitas, efikasi diri, budaya organisasi dan motivasi kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(11), 2048-2062. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.777>
- Hermawati, A., & Mas, N. (2016). *Quality of Work Life dan Organizational Citizenship Behavior Sebuah Kajian Empiris*. Badan Penerbitan Universitas Widyagama Malang.
- Hidayat, D. R. (2020). Job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior (OCB), and performance of the vocational high school teachers. *Journal of K6 Education and Management*, 3(1), 32-39. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.01.05>
- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2022). The effect of organizational trust and job satisfaction on teachers' organizational citizenship behaviour in private senior high schools. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(04), 1049-1063. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i4.3488>
- Hidayat, R., Patras, Y. E., Marini, A., Sarifah, I., & Nurjannah, N. (2023). Improving teacher's job satisfaction through principal transformational leadership and organizational justice. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1), 100-116.
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Yuwono, T. (2020). Peran religiusitas, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan mediasi organizational citizenship behavior terhadap kinerja guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311-326.
- Jogiyanto Hartono, M. (2018). *Metoda Pengumpulan dan Teknik Analisis Data*. CV. Andi Offset.
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394-400. <https://doi.org/10.1177/0013164409355692>
- Koberg, C. S., Wayne Boss, R., Goodman, E. A., Boss, A. D., & Monsen, E. W. (2005). Empirical evidence of organizational citizenship behavior from the health care industry. *Intl Journal of Public Administration*, 28(5-6), 417-436. <https://doi.org/10.1081/PAD-200055199>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <https://doi.org/10.2307/256704>



- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2001). *Organizational behavior*. Irwin/McGraw-Hill.
- Laihad, G. H., & Suhardi, E. (2023). Analysis of factors influencing organizational citizenship behavior (OCB): A case study of kindergarten teachers in Bekasi City. *Research and Development Journal of Education*, 9(1), 421-430. <https://doi.org/10.30998/rdje.v9i1.17042>
- Larasati, D., & Sawitri, D. R. (2018). Hubungan antara kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior (OCB) pada guru SMK muhammadiyah di kabupaten semarang. *Jurnal Empati*, 7(2), 227- 235.
- Lestari, G. D., Izzati, U. A., Adhe, K. R., & Indriani, D. E. (2021). Professional commitment: Its effect on kindergarten teachers' organizational citizenship behavior. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(4), 2037-2048. <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i4.6072>
- Lestari, I. D. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru di SDN gugus 7 Kec. Sukmajaya Depok. *Faktor: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 5(3), 243-252.
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., Mustofa, M., Agistiawati, E., Basuki, S., Singgih, E. (2020). Pengaruh religiusitas dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui mediasi organizational citizenship behavior. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 276-290.
- Maharani, S. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah yang ideal. *Osf. Id*, 409. <https://doi.org/10.31227/osf.io/db78w>
- Maryani, A., Lian, B., & Wardarita, R. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*, 1(1), 18-25.
- Maryani, M., Moelyati, T. A., & Marlibatubara, M. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior serta pengaruhnya terhadap kinerja guru sekolah dasar di wilayah perairan Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi*, 3(4), 207-228. <https://doi.org/10.47747/jbme.v3i4.845>
- Maulida, H., Suriansyah, A., & Ngadimun, N. (2019). Contributions of principal transformational leadership, teacher job satisfaction, organizational commitment to teacher's organizational citizenship behavior (OCB) in Madrasah Ibtidaiyah (MIN) Banjarmasin, Indonesia. *European Journal of Alternative Education Studies*.

- Maulidia, Y., & Laksmiwati, H. (2022). Hubungan antara kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior pada guru. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(1), 195-205.
- Miner, J. B. (1988). *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. Random House.
- Muhdar. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Sultan Amai Press.
- Mulyono, T. (2021). Transformational leadership and work motivation as predictors of organizational citizenship behavior. *Implementasi Manajemen & Kewirausahaan*, 1(1), 43-59. <https://doi.org/10.38156/imka.v1i1.64>
- Najih, S., & Mansyur, A. (2022). Organizational citizenship behavior (OCB): Efek budaya organisasi dan work-family conflict. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 347-354. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.554>
- Naway, F. A. (2018). *Organizational Citizenship Behavior dalam Kinerja Organisasi*. Zahir Publishing.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of marketing*, 61(3), 85-98. <https://doi.org/10.1177/002224299706100306>
- Nisa, H., & Mubarak, F. (2022). Transformational leadership in building organizational citizenship behavior. *Journal of Research in Educational Management*, 1(1), 20-31.
- Nurfaisal, N. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru pada sman se-kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 5(2), 2055-2066.
- Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016). Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB)(Studi kasus pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera di Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2), 36-72.
- Oktapratama, R., & Sudibjo, N. (2023). Pengaruh transformational leadership dan kepribadian proaktif terhadap kinerja guru di sekolah xyz jakarta barat melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel mediasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 10140-10162.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington books/DC heath and com.

- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Oupen, S. M., Agung, A. A. G., & Yudana, I. M. (2020). Kontribusi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja, terhadap komitmen organisasional Guru SD. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 32-41. <https://doi.org/10.23887/japi.v11i1.3167>
- Pardede, R. M., Herman, H., & Armansyah, A. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behaviors (OCB). *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(10), 3879-3886. <https://doi.org/10.53625/jirk.v2i10.5231>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pratiwi, N. A. (2020). Meta-analisis: Hubungan antara kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior (OCB). *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 9(1), 11-17. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v9i1.3587>
- Prayuda, R. Z. (2023a). Pengaruh green human resource management, quality of work life, job satisfaction terhadap organizational citizenship behavior. *International Journal Of Social, Policy and Law*, 4(5), 11-16.
- Prayuda, R. Z. (2023b). Peran budaya organisasi, motivasi kerja terhadap organizational citizenship behaviour melalui mediasi komitmen organisasi pada BUMD. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(5), 7-14.
- Priyadi, D. T., Sumardjo, M., & Mulyono, S. (2020). Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan job insecurity terhadap organizational citizenship behavior (ocb) (studi pada pegawai non pns kementerian sosial republik indonesia). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 10-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jimt.v2i1.282>
- Purwanto, A. (2021). The effect of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitments toward organizational citizenship behavior of indonesian senior high school teachers. *Ilkogretim Online-Elementary Education Online*.

- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif: untuk Administrasi Publik dan Masalah-Masalah Sosial*. Gava Media.
- Rahmayanti, F., Febriana, S. K. T., & Dewi, R. S. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Ecopsy*, 1(3).
- Riggio, R. E. (2015). *Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Routledge.
- Riyanto, S. (2020). The effect of organizational culture, organizational justice, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Management and Humanities*, 5(1), 12-19. <https://doi.org/10.35940/ijmh.A1123.095120>
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi*. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Rohmah, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan persepsi dukungan organisasi terhadap organizational citizenship behaviour guru MTs N 5 Kebumen. *Universitas Putra Bangsa*, 34-52.
- Rorimpandey, W. H. (2020). *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar*. Ahlimedia Book.
- Rosyati, T., Saprudin, S., & Alaydrus, A. S. (2020). Kinerja OCB pada guru PAUD ditinjau dari educational leadership dan integritas. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5(1), 201-211. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i1.513>
- Rubini, B., & Sunaryo, W. (2022). Increasing organizational citizenship behavior through strengthening transformational leadership in high school teachers. *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science (IJEMBIS)*, 2(3), 617-623.
- Sadeghi, K., Ghaderi, F., & Abdollahpour, Z. (2021). Self-reported teaching effectiveness and job satisfaction among teachers: the role of subject matter and other demographic variables. *Heliyon*, 7(6), 2405-8440. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07193>
- Saepudin, U., & Djati, S. P. (2019). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal dan UMKM*, 2(1), 123-136.

- Sagita, J. N., & Tung, K. Y. (2023). The effect of authentic leadership, trust in teams, and organizational commitment to teacher's organizational citizenship behavior. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2232-2238.
- Sancoko, C. H., & Sugiarti, R. (2022). Kinerja guru dan faktor yang mempengaruhinya. *Jurnal Pendidikan Rokania*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.37728/jpr.v7i1.486>
- Santoso, I., & Madiistriyatno, H. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Indigo Media.
- Santoso, P. B., Asbari, M., Siswanto, E., & Fahmi, K. (2020). The role of job satisfaction and organizational citizenship behavior on performance: Evidence from Indonesian teachers. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 22-31.
- Saputri, A. N., & Rachmadania, R. F. (2023). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi pada guru SMK swasta di Jakarta Timur. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(01), 25-46. <https://doi.org/10.36418/jist.v4i1.569>
- Sari, E. Y. D. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui mediator kepuasan kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197-222. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>
- Sari, N. P., & Muhammad, H. (2019). Organizational citizenship behavior guru sekolah menengah atas dan sederajat di lingkungan pondok pesantren. *Relevance: Journal of Management and Business*, 2(2). <https://doi.org/10.22515/relevance.v2i2.1928>
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (1990). *Organizational Culture Assessment Questionnaire*. Marshall Sashkin.
- Satria, P., Matriadi, F., & Maryudi, M. (2021). Pengaruh personality, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior serta dampaknya terhadap kinerja guru pada sekolah menengah di Kecamatan Indra Makmur Kabupaten Aceh Timur. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(1), 48-68. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i1.3425>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Setyaningsih, S., & Sunaryo, W. (2021). Optimizing transformational leadership strengthening, self efficacy, and job satisfaction to increase teacher commitment. *International Journal of Instruction*, 14(4), 427-438.

- Siahaan, A., Rafida, T., & Batubara, K. (2020). Influence of madrasah head leadership, motivation and madrasah culture on teacher performance in Madrasah Aliyah Model 2 Medan. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(3), 2174-2182. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1150>
- Sihombing, S., & Sitanggang, D. (2019). Organizational citizenship behavior ditinjau dari kepuasan kerja. *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan*, 191-208. <https://doi.org/10.54367/jrak.v5i2.533>
- Sloat, K. C. (1999). Organizational citizenship. *Professional Safety*, 44(4), 20.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Soefijanto, T. A., & Supriyati, Y. (2019). Trust and work satisfaction affecting teachers' citizenship behavior. *Erudio Journal of Educational Innovation*, 6(2), 115-135.
- Soelton, M. (2023). How did it happen: Organizational commitment and work-life balance affect organizational citizenship behavior. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 14(1), 149-164. <https://doi.org/10.15294/jdm.v14i1.41493>
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., Smith, P. C. (2002). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, 62(1), 173-191. <https://doi.org/10.1177/001316440206200112>
- Sudarsono, S. (2019). Budaya organisasi. *Widya Balina*, 4(2), 40-52. <https://doi.org/10.53958/wb.v4i2.39>
- Sugiarti, H., & Megawarni, A. (2012). Konsistensi koefisien determinasi sebagai ukuran kesesuaian model pada regresi robust the consistency of coefficient of determination to fitting model through robust regression. *Jurnal Matematika Sains dan Teknologi*, 13(2), 65-72.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, P. (2016). *Statistika untuk Penelitian (ke-27)*. Alfabeta Bandung.

- Suhada, M. M. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya sekolah, dan lingkungan sekolah terhadap kinerja guru di MI Islamiyah Wareng, Butuh, Purworejo, Jawa Tengah. *IBTIDA-Jurnal Kajian Pendidikan Dasar*, 1(1), 67-89. <https://doi.org/10.33507/ibtida.v1i1.194>
- Sulhan, M., Abdurohim, N., & Hafiz, M. (2022). Korelasi kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dosen di Bandung. *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 32-44.
- Sulistiyastuti, & Dyah Ratih Si, M. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Cipta Media Nusantara.
- Suryati, N. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Prajnamitra Maitreya Pekanbaru. *Jurnal Maitreyawira*, 3(1), 36-47. <https://doi.org/10.69607/jm.v3i1.50>
- Syarifuddin, S. (2020). Analisis kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja kepala sekolah terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja guru di SMPN 2 Pajo Dompu. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 1(2), 663-686.
- Syawallina, P., Febriantina, S., & Wolor, C. W. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui kepuasan kerja pada guru SMK negeri di Kota Jakarta Timur. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 3(10), 81-90.
- Sylvani, S., Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dimediasi oleh keadilan organisasi pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 1-10. <https://doi.org/10.34308/eqien.v7i1.104>
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). Manajemen sumber daya manusia. *Widya Balina*, 4(2), 31-53. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Tanjung, R., Arifudin, O., Sofyan, Y., & Hendar, H. (2020). Pengaruh penilaian diri dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(1), 380-391. <https://doi.org/10.32493/frkm.v4i2.10035>
- Tejada, J. J., & Punzalan, J. R. B. (2012). On the misuse of Slovin's formula. *The Philippine Statistician*, 61(1), 129-136.
- Triliyani, D., & Kuntadi, C. (2023). Faktor faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior: Norma etika individu, komitmen organisasi dan dukungan atas-atasan dan rekan kerja. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 1(3), 40-50.

- Tschannen-Moran, M. (2003). Transformational leadership and trust. *Studies in Leading and Organizing Schools*, 2(11), 157-169.
- Umiyati, H., Nugroho, H., Anwar, K., Nasfi, N., Silaen, N. R., Juliastuti, J., Ratih, S. D. (2022). *MSDM dalam Organisasi*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Van Dyne, L., Cummings, L., & Parks, J. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. LL Curamings, BM Staw, eds. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Wahyudi, N. K. W. (2023). The effect of work discipline, motivation, and organizational culture on employee's organizational citizenship behavior (OCB) at high school, Bogor District. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*, 10(2), 1-9. <https://doi.org/10.36713/epra12357>
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Alfabeta.
- Yarrow, N., Afkar, R., Masood, E., & Gauthier, B. (2020). *Measuring the Quality of MoRA's Education Services*. Word Bank. <https://doi.org/doi.org/10.1596/34808>
- Yustan, J., Atrizka, D., & Putra, A. I. D. (2019). Organizational citizenship behavior ditinjau dari komitmen organisasi pada guru di sekolah swasta Methodist-2 Medan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 2(1), 83-92. <https://doi.org/10.34007/jehss.v2i1.57>