

## **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Batang**

**Candra Prasetya\***, Ngurah Ayu Nyoman, Muhammad Prayito  
Manajemen Pendidikan, Pascasarjana, Universitas PGRI Semarang  
Jl. Sidodadi Timur No. 24 – Dr. Cipto, Semarang  
\* E-mail: [candraprasetyabksmp@gmail.com](mailto:candraprasetyabksmp@gmail.com)

### **Abstrak**

Latar belakang masalah penelitian ini terkait dengan organizational citizenship behavior (OCB) guru SMP Negeri se-Kecamatan Batang pada dimensi altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah diharapkan dapat meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) guru. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dilaksanakan penelitian analisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru SMP Negeri se-Kecamatan Batang.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis: (1) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru, (2) pengaruh budaya sekolah terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru, (3) pengaruh secara simultan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru.

Populasi 273 orang, sampel sebanyak 160 orang. Uji instrumen yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas. Uji asumsi klasik/prasyarat menggunakan uji normalitas, uji linearitas, uji homogenitas, dan uji heteroskedastisitas. Analisis data menggunakan uji regresi, uji F dan uji t.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru SMP Negeri se-Kecamatan Batang terbukti dengan nilai Sig sebesar  $0,003 < 0,05$  dan thitung  $6,425 >$  ttabel 1,975. Besarnya pengaruh X1 terhadap Y yaitu 72,6 %; (2) budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru SMP Negeri se-Kecamatan Batang terbukti dengan nilai Sig  $0,000 < 0,05$  dan thitung  $7,783 >$  ttabel 1,975. Besarnya pengaruh X2 terhadap Y yaitu 63,1%;

(3) kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru terbukti dengan nilai Fhitung  $43,952 > F$ tabel 3,050 dengan tingkat signifikansi  $0,010 < 0,05$ . Besarnya pengaruh X1 dan X2 sebesar 70,2 %. Saran yang diajukan peneliti adalah: (1) bagi kepala sekolah, diharapkan meningkatkan kepemimpinannya, terutama pada dimensi instruktif, mendorong terciptanya budaya sekolah pada dimensi perhatian pada detail, dan mendorong peningkatan organizational citizenship behavior (OCB) guru pada dimensi altruism (2) bagi guru, disarankan untuk meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) terutama pada dimensi altruism, dan membiasakan berkomunikasi bersama teman guru lain apabila mengalami kesulitan dalam pekerjaan terutama dalam mengidentifikasi kondisi belajar peserta didik

**Kata kunci:** kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, organizational citizenship behavior (OCB)

### **Abstract**

*The background to this research problem is related to the organizational citizenship behavior (OCB) of state junior high school teachers in Batang District in the dimensions of altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue. The principal's leadership and school culture are expected to improve teachers' organizational citizenship behavior (OCB). Based on the explanation above, research was carried out to analyze the influence of principal leadership and*

*school culture on organizational citizenship behavior (OCB) of state junior high school teachers in Batang District.*

*This research aims to examine and analyze: (1) the influence of the principal's leadership on teachers' organizational citizenship behavior (OCB), (2) the influence of school culture on teachers' organizational citizenship behavior (OCB), (3) the simultaneous influence of the principal's leadership and culture schools on teachers' organizational citizenship behavior (OCB).*

*Population 273 people, sample of 160 people. The instrument test used is the validity and reliability test. Test classical assumptions/prerequisites using the normality test, linearity test, homogeneity test, and heteroskedastisity test. Data analysis used regression test, F test (ANOVA) and t test.*

*Based on the research results, it can be concluded as follows: (1) the principal's leadership has a positive and significant effect on the organizational citizenship behavior (OCB) of State Middle School teachers in Batang District, as proven by a Sig value of  $0.003 < 0.05$  and  $t_{count} 6.425 > t_{table} 1.975$ . The magnitude of the influence of  $X_1$  on  $Y$  is 72.6%; (2) school culture has a positive and significant effect on the organizational citizenship behavior (OCB) of state junior high school teachers in Batang District as proven by the Sig value of  $0.000$*

*$< 0.05$  and  $t_{count} 7.783 > t_{table} 1.975$ . The magnitude of the influence of  $X_2$  on  $Y$  is 63.1%; (3) the principal's leadership and school culture simultaneously have a positive and significant effect on teachers' organizational citizenship behavior (OCB), as proven by the  $F_{count}$  value of  $43.952 > F_{table} 3.050$  with a significance level of  $0.010 < 0.05$ . The magnitude of the influence of  $X_1$  and  $X_2$  is 70.2%. The suggestions put forward by researchers are: (1) for school principals, it is hoped that they will improve their leadership, especially in the instructive dimension, encourage the creation of a school culture in the dimension of attention to detail, and encourage increased organizational citizenship behavior (OCB) of teachers in the altruism dimension (2) for teachers, it is recommended to improve organizational citizenship behavior (OCB), especially in the altruism dimension, and get used to communicating with other teachers if they experience difficulties at work, especially in identifying students' learning conditions.*

**Key words:** *principal leadership, school culture, organizational citizenship behavior (OCB)*

## PENDAHULUAN

Guru memiliki peran pokok dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, karena merekalah yang berinteraksi langsung terhadap siswa dalam proses pembelajaran. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan pendidikan yang bermutu. Amanat Undang-Undang Republik Indonesia (UURI) Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat, terutama pendidik pada perguruan tinggi.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen juga menyebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan mengevaluasi, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat peserta didik dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Oleh karena itu, guru harus memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketaqwaan dan ahlak mulia. Berkenaan dengan hal itu, guru seharusnya menunjukkan kemampuan, sikap, perilaku dan tanggung jawab yang sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dunia pendidikan sangat mengandalkan kemampuan seorang guru yang dapat bertahan dalam persaingan organisasi dan memiliki kemauan untuk melakukan perubahan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Di antaranya, persaingan antar pendidikan yang semakin ketat dan diperlukan perhatian dalam mengembangkan sumber daya manusia khususnya para guru. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan guru yang berkualitas terutama dalam hal interaksi sosial yang dapat berbeda-beda berdasarkan pada aturan atau norma yang mengarahkan pada perilaku masing-masing individu. Sistem pendidikan dinyatakan telah berhasil jika sebuah organisasi pendidikan seperti

sekolah dapat mencapai tujuan sesuai visi misi sekolah dengan baik. Salah satu indikator dari hal itu adalah peranan seluruh individu sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut. Tugas pokok guru sebagai pendidik sejatinya sudah menjadi kewajiban dalam mengajar di dalam maupun luar kelas. Akan tetapi tiap sekolah memiliki program kerja selain kegiatan belajar mengajar yang mana memerlukan rancangan dan pelaksanaan bersama tiap individu di sekolah itu khususnya guru. Dengan kata lain, sekolah memiliki guru yang bekerja melebihi tanggung jawab dari tugas yang telah diberikan atau secara sukarela memberikan waktu serta tenaga untuk keberhasilan sistem pendidikan di tempat ia bekerja. Oleh karena itu, sangat memungkinkan bagi beberapa guru di sekolah memiliki jenis perilaku suka membantu atau menolong dalam menyelesaikan masalah. Secara psikologis, perilaku ini sering disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Salah satu faktor penting yang sangat terkait dengan perilaku organisasi bagi guru yang kini banyak menjadi perhatian para pakar manajemen karena sangat berperan dalam produktivitas lembaga pendidikan adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara umum dipahami sebagai perilaku ekstra individu yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja formal karena perilaku kerjanya bersifat suka rela yang tidak bersumber pada persyaratan peran atau deskripsi pekerjaan dan jabatan yang secara jelas dituangkan dalam kontrak kerja dan yang secara agregat sebagai pilihan personal untuk berbuat lebih banyak dalam pekerjaannya sehingga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dianggap sebagai perilaku mampu meningkatkan kemampuan dirinya sebagai suatu kinerja individual yang selanjutnya mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja lembaga secara keseluruhan.

Berdasarkan survei yang telah dilakukan melalui google form, terdapat 58 orang guru yang menjawab pernyataan. Dari pernyataan tersebut fenomena yang terjadi di SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang terkait pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, sebagian besar guru berkomitmen penuh terhadap tugas yang telah diberikan. Sementara ketika guru diberikan tugas berdasarkan kesadaran untuk memajukan sekolah, sebagian kecil guru acuh terhadap kesadaran tersebut (Survei, 16 November 2023).

Hasil wawancara dengan kepala sekolah di SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang mengindikasikan bahwa perilaku kesukarelaan atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru masih rendah. Berbagai hal yang dimaksud antara lain: 1) Guru lebih fokus pada hal-hal yang terkait langsung dengan pelaksanaan pembelajaran, khususnya penyelesaian administrasi pembelajaran. 2) Tidak berada di sekolah pada saat jam kerja, 3) datang terlambat dan pulang sebelum jam kantor berakhir, serta 4). Cenderung tertutup atau konservatif terhadap pengalaman atau informasi baru, khususnya yang terkait dengan pemanfaatan informasi dan teknologi (IT). Kenyataan tersebut mengindikasikan bahwa guru selama ini masih berketat untuk mampu berusaha mengerjakan tugas-tugas pokoknya (intra-role) dan belum berorientasi pada pelaksanaan tugas di luar tanggung jawabnya (extra-role) (Wawancara, 8 Januari 2024).

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* bagi sumber daya lembaga pendidikan sangat penting dalam mendukung kemajuan organisasi, termasuk pada lembaga pendidikan. *OCB* dapat dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari diri individu tersebut seperti moral, rasa puas, sikap positif dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal dipengaruhi oleh sistem manajemen, sistem kepemimpinan dan budaya sekolah. Dalam penelitian ini, fokus pada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah pada *organizational citizenship behavior (OCB)*.

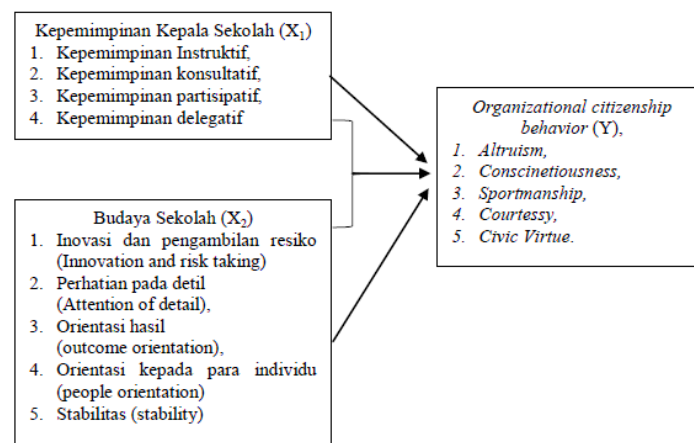
Kepala sekolah memiliki peran penting dalam menciptakan keberhasilan sekolah dan mempengaruhi semangat bagi guru dalam melaksanakan tugas. Hal ini didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Khalili (2017), Nasra dan Heilbrunn (2015) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Gaya kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan dengan baik akan memberikan dampak yang positif pada *OCB* dalam sekolah.

Dalam memimpin sebuah sekolah, kepala sekolah perlu memahami teori-teori kepemimpinan yang ada dan dikembangkan oleh para ahli, sehingga dengan memahami beberapa teori kepemimpinan tersebut, seorang kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan situasi di sekolah. Salah satu teori kepemimpinan yang perlu dipahami adalah teori kepemimpinan situasional. Teori kepemimpinan ini berorientasi kepada keadaan individu para

pengikut dalam hal ini termasuk guru. Keadaan individu dari masing-masing guru dijadikan sebagai pedoman untuk menerapkan gaya memimpin yang harus diterapkan oleh kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah berdampak langsung terhadap OCB para guru khususnya di lingkungan sekolah dalam menjalankan tugas serta kewajibannya. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi serta kultur pada lingkungan sekolah tersebut diharapkan dapat memberikan dampak yang baik terhadap OCB para guru dan karyawan sekolah. Kemudian berkaitan dengan budaya sekolah, nilai-nilai positif yang terkandung dalam budaya sekolah harus dimiliki oleh warga sekolah khususnya guru sebagai peran sentral dalam penyelenggaraan pendidikan di lembaga sekolah. Dengan mengembangkan budaya sekolah yang kuat, seorang guru dapat direfleksikan memiliki OCB yang positif terhadap lembaga tersebut. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah pada OCB guru SMP se-kecamatan Batang Kabupaten Batang.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2017: 7), adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, sebagai metode ilmiah atau scientific karena telah memenuhi kaidah ilmiah secara konkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan *organizational citizenship Behavior* guru SMP Negeri di Kecamatan Batang kabupaten Batang. Sedangkan berdasar jenis penelitiannya, maka penelitian ini termasuk penelitian korelasional karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Teknik analisis data yang digunakan dengan menggunakan uji instrument, uji prasarat serta uji hipotesis untuk membuktikan pengaruh positif dan signifikan antar variabel.



Gambar 3.1 Desain Penelitian

### Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017 : 117). Pendapat sugiyono sama dengan yang disampaikan oleh Nada, dkk (2020: 133) yaitu “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Arikunto (2017: 173) populasi yaitu keseluruhan subyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP Negeri di Kecamatan Batang Kabupten Batang yang berjumlah 273 orang guru.

### Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017: 118). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang

ada pada populasi, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Sampel dalam penelitian ini dihitung menggunakan rumus Krejcie dan Morgan sebagai berikut:

$$n = \frac{K^2NP(1-P)}{(N-1)d^2 + K^2P(1-P)}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel N =

Ukuran Populasi

X<sup>2</sup> = Nilai chi kuadrat untuk 1 derajat kebebasan dengan tingkatconfidence  
(1,96 x 1,96 = 3,841)

P = Proporsi populasi (diasumsikan 0.5 agar dapatmemaksimalkan  
ukuran sampel)

d = Galat pendugaan/tingkat akurasi = 0.05

### Sampling

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Proportional Simple Random Sampling*, yaitu cara pengambilan sampel yang dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen atau relative homogen. Teknik pengambilan sampel ini dilakukan secara acak, tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi penelitian. (Sugiyono, 2017: 120).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan angket/kuesioner. Menurut Sugiyono (2017:142) angket/kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Data yang dipergunakan untuk menganalisis perilaku merupakan data yang menyangkut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan budaya sekolah melalui sampel penelitian yang sudah ditetapkan.

Kuesioner yang digunakan menggunakan bentuk pertanyaan tertutup. Bentuk pertanyaan tertutup digunakan untuk menjangkau jawaban yang telah disediakan pilihannya, sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban. Kuesioner diberikan oleh peneliti kepada responden untuk diisi secara langsung menggunakan isian manual. Butir pertanyaan dalam kuesioner ini disesuaikan dengan indikator dan dimensi dalam tiap variabel yang merepresentasikan kualiti atau nilai di tiap variabel tersebut. Terdapat 32 item pertanyaan valid digunakan dengan lima alternative jawaban dalam rentang skor 1-5. Sedangkan 40 item pertanyaan valid yang diajukan untuk variabel budaya sekolah dengan rentang skor 1-5. Untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terdapat 39 item pertanyaan dengan rentang skor 1-5.

Kuesioner yang telah diisi dikembalikan secara langsung kepada peneliti. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala likert berbentuk *checklist* yang berisi mengenai pernyataan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian dengan lima alternatif jawaban untuk mengukur setiap variabel penelitian dengan jawaban sangat setuju (SS), setuju (S), cukup setuju (CS), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)

Dari analisis data terkait persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan kepala 1.

**Tabel 1.** Deskripsi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Interval	Kriteria	Jumlah Responden	Prosentase (%)
1	140-160	Sangat Tinggi	71	44,38
2	120-139	Tinggi	60	37,50

3	100-119	Sedang	19	11,87
4	80-99	Rendah	8	5,00
5	60-79	Sangat Rendah	2	1,25
<b>Total</b>			160	100

Dalam uji hipotesis terkait pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang menunjukkan pengaruh yang baik. Hasil uji regresi linier diperoleh nilai signifikansi (*Sig.*) = 0,000 < 0,05, berarti kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru SMP Negeri di Kecamatan Batang Kabupaten Batang. Artinya, semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka *organizational citizenship behavior (OCB)* guru semakin baik.

**Tabel 2** Koefisien Regresi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap OCB

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	109.159	9.877		11.051	.000
	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	.461	.072	.455	6.425	.000

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru. Berdasarkan hasil pengolahan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Sig* untuk variabel keterampilan manajerial kepala sekolah sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil thitung 6,425 > ttabel 1,975. Berarti hipotesis 1 diterima yaitu kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan kepala sekolah maka semakin baik pula *organizational citizenship behavior (OCB)* guru. Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini antara lain penelitian Yusfi (2016), Nugroho (2017) dan Anjari, dkk (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru.

Dari diskripsi dan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan yaitu ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru, dapat teruji kebenarannya, dan dapat menjawab rumusan permasalahan penelitian yang pertama. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa baik buruknya *organizational citizenship behavior (OCB)* guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di sekolah ditentukan salah satunya oleh faktor baik buruknya kepemimpinan kepala sekolah.

Berkaitan dengan hasil temuan tersebut, mengindikasikan secara keseluruhan kepala sekolah di SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang mampu mengimplementasikan kemampuan kepemimpinan situasional dengan optimal. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)* guru. Dalam menggerakkan satuan pendidikan kepala sekolah membutuhkan kemampuan dalam menciptakan dan memelihara hubungan setiap warga sekolah terutama guru yang memungkinkan tercapainya kegiatan kerja yang efektif. Berkaitan dengan kegiatan manajemen pendidikan di lingkungan sekolah, beban kerja kepala sekolah dalam mendayagunakan sumber daya pendidikan sangat kompleks, karena hampir semua tugas kepemimpinan dilaksanakan oleh kepala sekolah. Untuk dapat mendayagunakan sumber daya pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah harus memiliki kemampuan kepemimpinan situasional kepala sekolah yang baik.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua komponen yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan

sekolah yang telah disepakati secara bersama-sama. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan gaya kepemimpinan situasional, yaitu model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut, pengikut yang dimaksud adalah guru di dalam suatu sekolah. Gaya kepemimpinan situasional dapat diterapkan dengan melihat kesiapan juga kematangan dari para guru maupun staf sekolahnya untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari

tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pemimpin serta dukungan emosional yang diberikan pemimpin kepada bawahannya (Aisyah dan Takdir, 2017: 128). Kepemimpinan situasional adalah perilaku pemimpin yang menyesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan yang berbeda satu dengan yang lainnya sementara indikator indikator yang mempengaruhinya adalah: (a) dimensi telling dengan indikator pemimpin memberikan arahan yang jelas dalam memberikan tugas, (b) dimensi selling dengan indikator: Pemimpin melakukan komunikasi dua arah, (c) dimensi participative dengan indikator: pemimpin memberikan tugas dan tanggung jawab pada bawahan, pemimpin mendukung bawahan dalam melakukan pekerjaannya dan (d) dimensi delegation dengan indikator yaitu: pemimpin memberi wewenang pada bawahan dalam bekerja. (Fauzia et al., 2018: 611).

Wahjosumidjo mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut: a) Gaya Kepemimpinan Instruktif, (1). Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya. (2) Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas. (3) Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat. (4) Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan. (5) Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya. b). Gaya Kepemimpinan Konsultatif (1) Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dari bawahan. (2) Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan. (3) Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan. (4) Hubungan dengan bawahan baik. c) Gaya Kepemimpinan Partisipatif (1) Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan. (2) Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan. (3) Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai. (4) Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. d) Gaya Kepemimpinan Delegatif (1) Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan. (2) Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan bawahan rendah. Dari empat gaya kepemimpinan di atas, gaya kepemimpinan konsultatif hampir seimbang dengan partisipatif, yaitu lebih tepat digunakan pada kondisi lingkungan perusahaan atau lembaga yang menuntut kreatifitas, dukungan dan motivasi kerja yang tinggi dari para pegawainya. Disamping itu gaya kepemimpinan konsultatif ini cocok diterapkan bagi pimpinan yang selalu mengharapkan saran atau konsultasi dari keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Gaya kepemimpinan konsultatif ini juga bersifat umum yang sering memberi penghargaan untuk bawahannya guna memberikan motivasi kepada bawahannya (Fitriani, 2013: 992-993).

Menurut Safaria, terdapat empat bentuk gaya kepemimpinan situasional, yaitu: a) Gaya kepemimpinan situasional Instruktif (Telling). Instruktif yaitu suatu tugas yang diberikan oleh seorang atasan kepada bawahan, dimana bawahan perlu bertindak atau menahan diri untuk bertindak dalam suatu keadaan tertentu. Pada gaya ini, pemimpin memberitahu bawahan mengenai apa saja yang akan dilakukan, dimana dan bagaimana cara melakukan suatu

pekerjaan, dan pemimpin menentukan struktur/peran bawahannya. b) Gaya kepemimpinan situasional Konsultatif (Selling). Konsultatif pada gaya kepemimpinan ini memberi kesempatan pemimpin berdialog atau berdiskusi dengan bawahannya dalam melaksanakan tugas. Bawahan dapat mengajukan pertanyaan sehingga tercipta komunikasi dua arah. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan adanya komunikasi dialogis dari pemimpin, pemimpin meminta diberi masukan atau saran sebelum membuat keputusan. Pemimpin juga memberikan dukungan sosio-emosional agar bawahan dapat bertanggung jawab dalam pekerjaannya. c) Gaya kepemimpinan situasional Partisipatif (Participating). Partisipatif yaitu keterlibatan baik rohaniah maupun perasan dari seorang atasan dalam suatu organisasi untuk memikul / mengambil bagian tanggung jawabnya. Pemimpin pada gaya ini tidak lagi memberitahu atau menjelaskan apa yang harus dilakukan, dimana melakukan atau bagaimana cara melakukan pekerjaan. Pada gaya ini, pemimpin melakukan diskusi, memberikan dukungan dan memfasilitasi dalam melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan juga ditandai dari kerjasama antara pemimpin dengan bawahan dalam pengambilan keputusan dengan cara melalui diskusi dan memberikan kemudahan akses informasi penting. Pemimpin selalu melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap aktivitas kerja sehingga bawahan dapat semakin berkembang lebih baik. d) Gaya kepemimpinan situasional Delegatif (Delegating). Delegatif yaitu tindakan mempercayakan bagian pekerjaan seorang atasan yang diselesaikan oleh bawahan. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin hanya mengamati apa yang terjadi. Bawahan diberi kesempatan untuk mengambil tanggung jawab dan memberi kebebasan dalam melaksanakan tugas, karena sudah dianggap mampu sehingga tugas tersebut dapat dikerjakan dengan efektif dan efisien ( Sari, 2020: 991-992).

Berdasarkan temuan hipotesis bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru, peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri di Kecamatan Batang Kabupaten Batang sudah baik. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini mencapai 72,6% dengan kategori kuat, namun masih ada factor/dimensi lain (27,4%) yang mempengaruhi seperti: telling (arahan yang jelas), selling (komunikasi dua arah), participating (memberikan tugas dan tanggung jawab pada bawahan ), dan lain-lain.

## 2. Pengaruh Budaya Sekolah (X2) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)

Dari analisis data terkait persepsi responden terhadap variabel budaya sekolah pada instrumen data yang digunakan dalam penelitian ini, diperoleh data sesuai tabel distribusi frekuensi berikut terkait persepsi responden terhadap budaya sekolah pada kategori tinggi.

**Tabel 3.** Deskripsi Variabel Budaya Sekolah

No	Interval	Kriteria	Jumlah Responden	Prosentase (%)
1	179-200	Sangat Tinggi	50	31,25
2	158-178	Tinggi	58	36,25
3	137-157	Sedang	20	11,87
4	116-136	Rendah	24	5,00
5	94-115	Sangat Rendah	8	1,25
<b>Total</b>			160	100

Korelasi budaya sekolah (X1) dengan organizational citizenship behavior (OCB) guru sebesar 0,634 pada kategori kuat. Sedangkan besar pengaruh X2 terhadap Y yaitu 63,1% dengan kategori kuat.

**Tabel 4.** Koefisien Regresi Variabel Budaya Sekolah terhadap OCB

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	104.984	8.708		12.056	.000
	Budaya Sekolah (X2)	.433	.056	.526	7.783	.004

Data output SPSS versi 25 for windows menunjukkan bahwa masih ada variabel lain diluar penelitian ini yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru sebesar 36,9%. Nilai pengaruh budaya sekolah (X2) terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang menunjukkan pengaruh yang baik. Hasil uji regresi linier diperoleh nilai signifikansi (Sig.) = 0,004 < 0,05, berarti budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru SMP Negeri di Kecamatan Batang Kabupaten Batang. Budaya sekolah yang baik akan meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* guru.

Hasil penelitian yang mendukung dan menguatkan hasil penelitian antara lain penelitian Pintaningdyah (2017) dan Jalismen (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* guru. Budaya organisasi dalam hal ini termasuk budaya sekolah. Sekolah merupakan satuan pendidikan yang merupakan organisasi untuk mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan temuan hipotesis penelitian ini bahwa budaya sekolah berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru. Budaya sekolah memiliki pengaruh sebesar 63,1%. Hal ini menunjukkan pengaruh budaya sekolah kuat terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru di sekolah walaupun masih ada factor lain (36,9%) yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru dalam penelitian ini.

Dari diskripsi dan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan yaitu ada pengaruh budaya sekolah terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru, dapat teruji kebenarannya, dan dapat menjawab rumusan permasalahan penelitian yang kedua. Maka dapat dinyatakan bahwa baik buruknya *organizational citizenship behavior (OCB)* guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di sekolah ditentukan salah satunya oleh faktor baik buruknya budaya sekolah.

Berkaitan dengan hasil temuan tersebut, mengindikasikan secara keseluruhan budaya sekolah di SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang baik dan mampu mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)* guru. Budaya sekolah merupakan salah faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)* guru. Sekolah membutuhkan budaya yang dapat menciptakan dan memelihara hubungan setiap warga sekolah terutama guru yang memungkinkan tercapainya kegiatan kerja yang efektif.

Budaya sekolah merupakan sistem nilai, asumsi, sikap dan kebiasaan yang menjadi identitas khas sebagai suatu kepribadian yang ditampilkan dalam tindakan setiap warga sekolah dan diakui citranya oleh masyarakat luas. Sekolah harus mempunyai misi dan program untuk menciptakan budaya sekolah yang kondusif, menyenangkan terhadap pencapaian misi, menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dalam perkembangan intelektual dan karakternya. Menurut Furkan (2013: 150-184) dimensi untuk pengembangan budaya sekolah meliputi: a) dimensi fisik. Dimensi fisik adalah dimensi yang berhubungan dengan kondisi lingkungan fisik sekolah yang berupa saran dan prasarana. Dimensi fisik yang dapat digunakan sekolah untuk mendukung pembentukan karakter siswa di antaranya kebersihan sekolah, penataan ruang kelas, penataan laboratorium, penataan ruang perpustakaan, penataan lingkungan sekolah/keindahan sekolah, dokumen hasil penyelenggaraan pendidikan, sarana dan prasarana penunjang (ruang UKS, BK, kantin), piala dan piagam penghargaan. b) dimensi nilai. Dimensi nilai adalah dimensi yang berhubungan dengan nilai-nilai yang dapat dikembangkan oleh sekolah. Banyak nilai yang bisa dikembangkan oleh sekolah, diantaranya nilai religius yang dapat dikembangkan dan diimplementasikan oleh sekolah di antaranya kegiatan shalat Jum'at bersama di sekolah, kegiatan shalat Zuhur bersama, shalat Dhuha, tadarus setiap pagi, kegiatan

do'a sebelum dan sesudah pelajaran, juga peringatan hari-hari besar agama. Nilai disiplin, nilai saling menghargai dan saling menghormati, nilai kejujuran, nilai ramah dan sopan santun, nilai tanggung jawab, nilai kerja sama. c) dimensi pesan-pesan dan slogan. Dimensi pesan-pesan dan slogan merupakan dimensi yang berhubungan dengan penyampaian informasi dalam bentuk lisan maupun tertulis. Informasi tersebut diharapkan dapat menggugah pikiran, perasaan dan tindakan warga sekolah kearah yang lebih baik dari sebelumnya dan agar mereka memiliki nilai-nilai yang tidak bertentangan dengan nilai dan norma yang berlaku di sekolah, rumah maupun masyarakat. Dengan begitu akan dihasilkan suatu bentuk interaksi hidup dan kehidupan yang harmonis.

Menurut Mulyasa (2012: 91-92), Terdapat beberapa indicator budaya sekolah yang baik, yaitu: a) tujuan-tujuan sekolah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai diperlihatkan dengan jelas kepada seluruh warga sekolah, ditetapkan dan diumumkan secara luas di sekolah, b) tujuan-tujuan pembelajaran akademik di sekolah dirumuskan dengan cara yang dapat diukur, c) fasilitas-fasilitas fisik dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki fasilitas yang rusak, d) penampilan fisik sekolah yang bersih, rapi, dan nyaman serta memperhatikan keamanan, e) pekarangan dan lingkungan sekolah ditata sedemikian rupa sehingga memberikan kesan asri, teduh, dan nyaman, f) poster-poster afimasi (poster berisi pesan-pesan positif) digunakan dan dipajang di berbagai tempat strategis yang mudah dan selalu dilihat oleh peserta didik, g) sekolah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap sekolahnya, h) kondisi kelas yang menyenangkan sehingga tercipta suasana yang mendorong peserta didik belajar, i) ada peralihan yang lancar dan cepat antar kegiatan-kegiatan di sekolah maupun dalam kelas, j) guru mau mengubah metode-metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan kepadanya, k) penggunaan system moving-class, l) penciptaan relasi kekeluargaan dan kebersamaan, m) sekolah menciptakan suasana yang memberikan harapan, dimana para guru percaya bahwa peserta didik dapat mencapai tingkat prestasi yang tinggi, n) sekolah menekankan kepada peserta didik dan guru bahwa belajar merupakan alasan yang paling penting untuk bersekolah.

Menurut Stephen (2013: 512) sub variabel budaya organisasi, yaitu a) inovasi dan pengambilan resiko (Innovation and risk taking), yang meliputi kebebasan mengeluarkan ide, kebebasan mengambil keputusan, berani menanggung resiko yang diterima. b) perhatian pada detail (Attention of detail), yang meliputi ketelitian dalam bekerja dan evaluasi kerja. c) orientasi hasil (outcome orientation), yang meliputi pemahaman dalam bekerja, hasil kerja, dan cara kerja. d) orientasi kepada para individu (peopleorientation), yang meliputi pembagian kerja, rekan kerja, dan pemberian reward. e) orientasi tim (tim orientation), yang meliputi kerjasama tim dan dukungan rekan kerja. f) keagresifan (Aggressiveness), yang meliputi persaingan sehat antar personil dan inisiatif kerja. g) Stabilitas (stability), yang meliputi iklim komunikasi yang baik, kenyamanan dalam bekerja, jenjang karir, dan hasil yang diterima.

Berdasarkan temuan hipotesis bahwa budaya sekolah berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru, peneliti berpendapat bahwa budaya sekolah di SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang sudah baik. Pengaruh budaya sekolah dalam penelitian ini mencapai 63,1% dengan kategori kuat, namun masih ada factor/dimensi lain (36,9%) yang mempengaruhi seperti: a) dimensi fisik, b) dimensi nilai, c) dimensi pesan-pesan dan slogan (Furkan (2013: 150-184) d) tujuan- tujuan sekolah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai e) tujuan-tujuan pembelajaran akademik di sekolah dirumuskan dengan cara yang dapat diukur, f) fasilitas-fasilitas fisik dirawat dengan baik, g) penampilan fisik sekolah yang bersih, rapi, dan nyaman serta memperhatikan keamanan, h) pekarangan dan lingkungan sekolah ditata sedemikian rupa sehingga memberikan kesan asri, teduh, dan nyaman, i) poster-poster afimasi (poster berisi pesan-pesan positif) digunakan dan dipajang di berbagai tempat strategis yang mudah dan selalu dilihat oleh peserta didik, j) sekolah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap sekolahnya, k) kondisi kelas yang menyenangkan sehingga tercipta suasana yang mendorong peserta didik belajar, l) ada peralihan yang lancar dan cepat antar kegiatan- kegiatan di sekolah maupun dalam kelas, m) guru mau mengubah metode- metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan kepadanya, n) penggunaan system moving-class, o) penciptaan relasi kekeluargaan dan kebersamaan, p) sekolah menciptakan suasana yang memberikan harapan,

dimana para guru percaya bahwa peserta didik dapat mencapai tingkat prestasi yang tinggi, q) sekolah menekankan kepada peserta didik dan guru bahwa belajar merupakan alasan yang paling penting untuk bersekolah Mulyasa (2012: 91-92), dan lain-lain.

### 3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Budaya Sekolah (X2) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dan budaya sekolah berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1) dan budaya sekolah (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* guru (Y) SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang.

Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan situasional yang dimiliki dan budaya sekolah harus terus ditingkatkan mengingat hal tersebut mampu mengubah cara pandang guru dan membangun kesadaran para guru mengenai pentingnya perubahan optimal melebihi ekspektasi dalam melakukan tugas pokok dan fungsi sebagai guru.

**Tabel 5** Hasil Analisis Regresi Variabel X1 dan X2 terhadap Y

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	76.579	10.390		7.371	.000
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	.310	.069	.306	4.476	.000
Budaya Sekolah (X2)	.343	.056	.417	6.096	.000

**Tabel 6.** Hasil Uji Determinasi Variabel X1 dan X2 terhadap Y

Model	Model Summary			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.989 <sup>a</sup>	.702	.693	18.373

Berdasarkan hasil tabel 6, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang sebesar 70,2%. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah maka akan mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* guru. Begitu pula sebaliknya, apabila persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah kurang baik maka akan berdampak pada *organizational citizenship behavior (OCB)* guru yang tidak maksimal.

### PENUTUP

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis terkait pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (X1) dan budaya sekolah (X2) terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* maka dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang, terbukti dari hasil uji regresi linier diperoleh nilai signifikansi (*Sig.*) = 0,003 < 0,05. Korelasi kepemimpinan kepala sekolah dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* guru sebesar 0,855 pada kategori sangat kuat. Besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru yaitu 72,6% dengan kategori kuat.
2. Ada pengaruh budaya sekolah terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang, terbukti dari hasil uji regresi linier diperoleh nilai signifikansi (*Sig.*) = 0,000 < 0,05. Korelasi budaya sekolah dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* guru sebesar 0,634 pada kategori kuat. Besarnya pengaruh budaya sekolah terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru yaitu 63,1% dengan kategori kuat.
3. Ada pengaruh secara simultan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru SMP Negeri se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang, terbukti dari hasil uji linier berganda diperoleh nilai signifikansi (*Sig.*) = 0,010 < 0,05. nilai korelasi/hubungan (*R*) kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* guru sebesar yaitu 0,989 pada kategori kuat. Besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* guru yaitu 70,2% pada kategori kuat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah dan Takdir, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya," *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurus Sekolah*, vol. 2, no. 2, pp. 119–132, 2017.
- Al Yusfi, A., 2016. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMP negeri di Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), pp.1225-1233.
- Anjari, U.H., Sudjarwo, S. and Hariri, H., 2017. Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap OCB Guru. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 5(1).
- Arikunto, S. 2017. *Pengembangan Instrument Penelitian dan Penilaian Program*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Budiansyah, Y dkk. 2017. Pengembangan Model Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Universitas Swasta Di Ciamis, Garut, dan Kuningan. *Jurnal SMART Study dan Management Research*, Volume 14 Nomor 03. ISSN 1693-4474.
- Fadhli, M., 2016. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam menciptakan sekolah efektif. *Jurnal Tarbiyah*, 23(1).
- Fauzia, dkk., 2018. Kepemimpinan Situasional Dan Komunikasi Interpersonal Dalam Meningkatkan Komitmen Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), pp.607-616.
- Fitriani. 2013. Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrasi Negara*. Vol. 1. No. 3. Hlm 992-993.
- Furkan, N. 2013. *Pendidikan Karakter Melalui Budaya Sekolah*. Yogyakarta:Magnum Pustaka.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 (edisi ke-9)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hendrawan, A. and Sucahyawati, H., 2017. Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan akademi maritim nusantara. In *Prosiding Seminar Nasional & Internasional* (Vol. 1, No. 1).
- Jabar, C.S.A. and Susilo, T.J., 2019. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Pendidikan dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 1(2), pp.181-195.
- Jalismen, M., 2015. Pengaruh budaya organisasi dan etika terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)* guru sma negeri di Sipora kabupaten Kepulauan Mentawai. *Jurnal*

- Manajemen Pendidikan*, 6(1), pp.1007-1016.
- Maduratna, M., 2013. Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai di sekolah dasar negeri 015 Samarinda. *Jurnal administrasi negara*, 1(1), pp.70-84.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Rosda Karya Murip, Y, 2013, Profesi Tenaga Kependidikan, CV Pustaka. Setia, Bandung.
- Nada, A., Prayito, M. and Harun, L., 2020. Analisis Kemampuan Pemecahan Masalah Matematika Siswa SMA Kelas XI Menurut Langkah-Langkah John Dewey Ditinjau Dari Adversity Quotient Tipe Campers. *Imajiner: Jurnal Matematika dan Pendidikan Matematika*, 2(2), pp.133-140.
- Nugroho, H., 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Efikasi Diri Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Smk Negeri Di Kabupaten Bekasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), pp.104-113.
- Nurbaya, dkk. 2015, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, ISSN 2302-0156, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 3, No. 2, 2015: 116 – 127.
- Permana, A., & Sriathi, A. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(8), 4185–4213
- Pintaningdyah, D., 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Smp Swasta Kota Bogor. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), pp.92-103
- Sambung, R. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB-I dan OCB-O Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Analisis Manajemen*, 5 (2), ISSN 14411-1799.
- Sari, S.N. dan Sari, F.K., 2020. Gaya Kepemimpinan Situasional Di Perpustakaan Jaringan Dokumentasi Dan Informasi Hukum Kabupaten Sleman. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), pp.987-993.
- Sudjana. 2016. *Metode Statistik*. Jakarta: Rineka Cipta Supardi, 2015. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Titisari, P. 2014. Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Mitra Wacana Media, Jakarta
- Triandani, S. 2017. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Inti Kharisma Mandiri Riau Pekanbaru. *Jurnal Al-Iqtishad*, Volume 10 Nomor 01. ISSN 0216-2547
- Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Zamroni. *Pendidikan Demokrasi Pada Masyarakat Multikultural*. Yogyakarta:Gavin Kalam Utama, 2011