

PENINGKATAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN PENGUATAN LEARNING ORGANIZATION (LO) DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH

Yohana Erna Yani Astuti^{a*)}, Rais Hidayat^{b)}, Farida Wulandari^{b)}

^{a)}Sekolah Regina Pacis FMM, Bogor, Indonesia

^{b)}Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

^{*)}e-mail korespondensi: yohanaerna67@gmail.com

riwayat artikel : diterima: 06 Mei 2021; direvisi: 16 Mei 2021; disetujui: 06 Juni 2021

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empirik hubungan antara Penguatan *Learning Organization* dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan OCB. dari survey awal terindikasi 67% guru yang belum maksimal dalam berperilaku OCB. Populasi dalam penelitian ini adalah guru tetap Yayasan SMP Swasta terakreditasi A, di Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor, terhadap 102 guru yang diambil secara *proportional random sampling*. Metode yang digunakan adalah metode korelasional. Pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan analisis statistik parametrik dalam bentuk analisis regresi linier sederhana dan berganda, analisis korelasi sederhana dan berganda dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$. Penelitian ini menghasilkan empat kesimpulan. Pertama: Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara Penguatan *Learning Organization* dengan OCB, yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r_{y1} = 0,522$, didukung dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 60,9380 + 0,4019X1$ dengan koefisien determinasi $r^2_{y1} = 0,2724$, Penguatan *Learning Organization* menyumbang sebesar 27,24% terhadap OCB. Kedua: Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan OCB, yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r_{y1} = 0,493$ didukung dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 63,8397 + 0,4146X2$, dengan koefisien determinasi $r^2_{y1} = 0,2430$. Ketiga: Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara *Learning Organization* dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah bersama-sama dengan OCB, yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r_{y.12} = 0,541$ didukung dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 54,4963 + 0,2698X1 + 0,1870X2$, dengan koefisien determinasi $r^2_{y1} = 0,2927$. Keempat OCB dapat ditingkatkan dengan penguatan *Learning Organization* dan kepemimpinan transformasional Kepala sekolah, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama- sama terhadap OCB. Penelitian ini menyimpulkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dapat ditingkatkan dengan penguatan *Learning Organization* dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Dari hasil analisis SITOREM menunjukkan bahwa komponen Penguatan *Learning Organization*, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan OCB, diperoleh 13 indikator yang sudah baik sehingga dapat dipertahankan, yaitu: (1) Model- model Mental, (2) Motivasi inspirasional, (3) Rangsangan intelektual, (4) Sukarela bekerja keras, (5) Penguasaan pribadi, (6) Sportif, (7) Berpikir sistemik, (8) Penghargaan yang layak, (9) Pengaruh ideal, (10) kebaikan, kesopanan, (11) Pembelajaran dalam Tim, (12) Membangun visi bersama, (13) Pertimbangan perseorangan. Sedangkan 2 indikator yang masih perlu ditingkatkan yaitu: (1) menolong rekan kerja, (2) Bertanggung jawab.

Kata Kunci: *Learning Organization*, Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, SITOREM

IMPROVING TEACHER ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR BY STRENGTHENING OF LEARNING ORGANIZATION AND PRINCIPAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Abstract. This study is intended to empirically determining the relationship between Strengthening of Learning Organization and Principal Transformational Leadership towards Organizational Citizenship Behavior (OCB). The population in this study were permanent teachers of the Private Junior High Schools foundations accredited A, in Central Bogor Distric, Bogor City. There were 102 teachers who were taken by porportional random sampling. The method using was correlational method. The hypothesis testing was carried out using parametic statistical analysis in the form of simple and multiple linear, regression analysis, simple and multiple correlation analysis where the significant levels of $\alpha = 0,05$ and $0,01$. This research resulted in four conclutions and followed by the SITOREM analysis stage. Firstly, there was very significant possitive corellation between the Strengthening of the Learning Organization and the OCB. It was indicated by the corellation coefficient $r_{y1} = 0,522$, supported by the regression equation $\hat{Y} = 60,9380 + 0,4019X1$ and the determination coefficient $r^2_{y1} = 0,2724$. Secondly, there was very significant possitive corellation between principal transformational leadership and the OCB. It was indicated by the corellation coefficient $r_{y1} = 0,493$, supported by the regression equation $\hat{Y} = 63,8397 + 0,4146X2$, and the determination coefficient $r^2_{y1} = 0,2430$. Thirdly, there was very significant possitive corellation between both strengthening of Learning Organization and principal transformational leadership towards the OCB. It was indicated by the corellation coefficient $r_{y.12} = 0,541$, supported by the regression equation $\hat{Y} = 54,4963 + 0,2698X1 + 0,1870X2$, and the determination coefficient $r^2_{y1} = 0,2927$. Fourthly, OCB could be improved by strengthening the Learning Organization and principal transformational leadership, both separately or altogether. It can be concluded that OCB can be improved by strengthening Learning Organization and principal transformational leadership. The results of the SITOREM analysis ftgured out that the components of strengthening of learning organization, principal transformational leadership, and OCB were gaining 13 good indicators that they could be maintained, which were: (1) Mental Models, (2) Inspirational Motivation, (3) Intellectual Stimulation, (4) Concientousness, (5). Personal Mastery, (6) Sportmanship, (7) Systemic Thinking, (8) Contingen Reward, (9) Idealized Influence,

(10) *Courtesy*, (11) *Teams Learning*, (12) *Shared Vision*, (13) *Individualized Consideration*. Meanwhile, there were 2 indicators those were still needed to be improved, namely: (1) *Altruisme* and (2) *Civic Virtue*,

Keywords: *Learning Organization, Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior (OCB), SITOREM*

I. PENDAHULUAN

Dalam era transformasi teknologi yang cepat dan dipengaruhi kondisi perkembangan kompetitif lingkungan dan perubahan kebutuhan pelanggan, kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kemampuan pemimpin untuk belajar bagaimana dengan cepat dan benar meningkatkan efisiensi, kinerja melampaui standar peraturan kepegawaian, fleksibel dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan sekitarnya. Pendidikan tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Sifat alamiah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah pertama-tama mentransformasikan diri dalam suatu proses belajar memimpin secara berkesinambungan yang akan mendewasakan kepemimpinannya, efek positif yang mudah diterima dan menyenangkan dapat mempengaruhi seluruh faktor organisasi, termasuk para anggotanya dengan lebih baik. Di samping itu juga mempunyai efek bagi keluarga di rumah akan terpengaruh secara positif, yang selanjutnya akan mempengaruhi kehidupan komunitas masyarakat sekitarnya. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja guru dengan menciptakan budaya organisasi pembelajar, memotivasi, melatih, mendidik, menarik dan menghargai pekerjaan para pengikutnya. Sumber Daya Manusia (Human Resources) adalah aset organisasi yang paling penting dan membuat sumber daya manusia lainnya bekerja sesuai dengan fungsinya. Fungsi-fungsi manajemen seperti: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*), Pengawasan (*Controlling*), disingkat POAC termasuk merekrut, menyeleksi, melatih, mengembangkan, menilai dan memberikan penghargaan (Suchyadi, Karmila, & Safitri, 2019). Langkah-langkah ini dilakukan untuk mencapai sumber daya manusia yang berkualitas. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk mempersiapkan guru/karyawan agar mampu melaksanakan tugas dan fungsi dalam pekerjaannya di masa yang akan datang dalam arti sebagai proses pendidikan untuk mengantisipasi program jangka panjang dari organisasi pendidikan.

Organisasi pendidikan terdiri dari berbagai elemen, salah satunya adalah sumber daya manusia. Setiap elemen dalam organisasi harus dikelola dengan baik sebab pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Manusia merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks. Seringkali efisiensi dan efektifitas pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia. Sebagai sumber daya manusia pendidikan diharapkan memiliki pengetahuan (*cognitive*), ketrampilan (*psychomotor*), sikap (*attitude*) dan motivasi (*motivation*) yang baik, yang secara keseluruhan tercapuk dalam kompetensi (*competency*) sebagai pendidik. Sasaran dari pengembangan kualitas sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kinerja operasional guru, dalam melaksanakan tanggungjawab dan tugas-tugas pekerjaan. Selain itu, kualitas sumber daya manusia yang tinggi akan membentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan bermuara pada lahirnya kinerja melampaui standar yang formal, efektif dan menyelesaikan tugas-tugas rutin sesuai tanggungjawab serta fungsinya masing-masing. Jika hal ini menjadi bagian integral dalam setiap individu maka akan menjadi perilaku yang positif dan sangat diharapkan oleh yayasan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ dalam Turnipseed (2005:48) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* disebut juga perilaku *extra role* sebagai perilaku individual yang bersifat pilihan bebas, yang tidak secara eksplisit atau langsung dipertimbangkan dalam sistem penghargaan formal yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas fungsi-fungsi organisasi. Robbins dan Judge (2015:267) OCB ialah perilaku individu yang mendukung fungsi organisasi secara efektif tetapi bukan merupakan kewajiban kerja formal. Mc.Shane dan Von Glinow (2010: 17-18) OCB ialah perilaku organisasi yang dilakukan dalam bentuk saling tolong menolong terhadap rekan kerja dan kerja sama sehingga dapat mendukung aspek sosial dan psikologi organisasi. OCB menurut Sri Betty (2021:21) perilaku peran ekstra guru yang dilakukan atas kehendak sendiri tanpa mengharapkan imbalan untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. OCB is a behavior in which the employee performs his duties and functions in excess of what has been described in his work (extra role) for his own awareness to help the university achieve its goals Patras et al. (2018:197).

Colquitt, Lepine dan Wesson (2015:39-41) dengan indikator OCB ialah: (1) *helping* yaitu membantu rekan kerja yang memiliki beban secara pribadi-pribadi, dan memberi petunjuk serta bimbingan pada karyawan baru saat pertama masuk bekerja; (2) *courtesy*, memperhatikan rekan kerja, menjaga informasi terhadap hal-hal yang relevan untuk mereka. Beberapa karyawan memiliki kecenderungan untuk menjaga data yang relevan dan kerahasiaan warga negara yang baik melakukan hal yang sebaliknya, mereka tetap orang lain karena mereka tidak pernah tahu apa informasi yang mungkin berguna untuk orang lain; (3) *sportsmanship* : melibatkan menjaga sikap yang baik dengan rekan kerja, bahkan ketika mereka telah melakukan sesuatu yang mengganggu atau saat unit sedang mengalami masa sulit; (4) *Voice* – berbicara dan menawarkan saran yang membangun untuk perubahan. Warga negara yang baik bereaksi terhadap aturan yang buruk atau kebijakan dengan konstruktif mencoba untuk mengubah mereka sebagai lawan pasif yang mengeluh tentang mereka; (5) Kebajikan sipil *Civic virtue* – berpartisipasi dalam operasional perusahaan melebihi pada umumnya, dengan menghadiri pertemuan secara sukarela dan fungsi, membaca pengumuman organisasi, dan mengikuti berita bisnis yang mempengaruhi perusahaan dan (6) sifat membangkitkan (*boosteism*) - mewakili organisasi dengan cara berpikir positif ketika berhadapan dengan publik, masih terasa jauh dari kantor, dan jauh dari pekerjaan. OCB adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem imbalan jasa

namun berkontribusi pada keefektifan organisasi Andreas Budihardjo (2014:139). Berdasarkan teori-teori tersebut dapat disintesis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu dalam organisasi yang secara sukarela bekerja melebihi harapan, tidak secara langsung berkaitan dalam sistem penghargaan/imbalance jasa formal namun berkontribusi pada keefektifan organisasi, dengan memberi teladan pelayanan dan secara keseluruhan berperan aktif dalam mengembangkan kualitas organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diukur melalui indikator sebagai berikut: (1). *Conscientiousness* (perilaku sukarela bekerja *extra role*); (2). *Altruisme* (Perilaku menolong rekan kerja); (3). *Civic Virtue* (perilaku bertanggung bertanggungjawab terhadap organisasi); (4) *Sportmanship* (Perilaku sportif, toleransi); dan (5) *Courtesy* (Perilaku kebaikan, rasa hormat, kesopanan)

Learning Organization

Senge (2006:13-21) *Learning Organization* dalam bahasa Indonesia dapat diartikan Organisasi Pembelajar dimana individu-individu didalamnya secara terus menerus memperbesar kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Organisasi dimana pola berfikir yang baru dan luas dipelajari. Organisasi dimana aspirasi kelompok dibebaskan. Dan organisasi dimana individu didalamnya mempelajari bagaimana belajar bersama. Menurut George and Jones (2011:17) *Learning Organization* (LO) adalah proses yang dilakukan para manajer secara terus menerus untuk menanamkan kepada seluruh anggotanya hasrat belajar untuk menemukan cara-cara baru dalam meningkatkan efektifitas organisasi. Richard (2010:50) mendefinisikan *Learning Organization* (LO) adalah organisasi dimana para anggotanya terlibat dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah, sehingga organisasi dapat terus menerus bereksperimen, berubah, dan memperbaiki diri dalam rangka meningkatkan kapasitas untuk tumbuh, belajar dan mencapai tujuannya. Usman (2011:147), menjelaskan organisasi pembelajar adalah organisasi yang semua anggotanya terus meningkatkan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang diharapkan, memberi kebebasan kepada setiap individu dan kelompok menyampaikan aspirasi, pemikiran baru senantiasa dihargai dan dikembangkan dan para anggotanya belajar terus menerus sepanjang hayat. Gibson, *et.al* (2012:513) *Learning Organization* sebagai organisasi yang belajar secara efektif dan dilakukan terus menerus merubah dirinya menjadi organisasi yang mengelola dan menggunakan pengetahuan dengan lebih baik, memberdayakan orang-orang di dalam maupun di luar organisasi untuk belajar dan bekerja, dengan menggunakan sumber daya berupa teknologi untuk memaksimalkan belajar dan memproduksi. Berdasarkan teori-teori tersebut dapat disintesis *Learning Organization* (LO) adalah organisasi yang mempunyai komitmen untuk belajar terus menerus, berkesinambungan merubah dirinya menjadi organisasi yang dapat mengelola, menggunakan dan mentransfer pengetahuan dengan lebih baik sehingga mampu mengubah perilaku para anggotanya, mampu beradaptasi dan dapat menghasilkan kinerja yang optimal, melalui iklim belajar, yang sudah direncanakan sehingga menjawai aktivitas semua organisasi, proses, dan strukturnya. *Learning Organization* (LO) dapat diukur melalui lima indikator yaitu: (a) Berpikir sistem (*System thinking*); (b) Keahlian pribadi (*Personal Mastery*); (c) Model-model mental (*Mental models*); (d) Pembelajaran tim (*Team learning*); (e) Membangun visi bersama (*Building shared vision*).

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Hendarman (2018:12) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi, yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. maka kepemimpinan merupakan strategi atau teori memimpin yang dilakukan oleh seorang yang biasa disebut pemimpin. Karmila & Suchyadi, (2020) menambahkan kepemimpinan adalah proses untuk memahami, mempengaruhi orang lain dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilaksanakan secara efektif untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Ada bermacam-macam gaya kepemimpinan dalam organisasional. Salah satu gaya kepemimpinan dalam organisasional adalah kepemimpinan transformasional. Bass dan Riggio (2006:6-7), mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi pengikutnya untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama pada suatu organisasi atau unit, memberikan tantangan kepada anggotanya untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan membangun kemampuan kepemimpinan pengikutnya melalui bimbingan dan pelatihan, serta memberikan tantangan maupun dukungan. Menurut Greenberg dan Baron (2008:518-519) menerangkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki kharisma, visi yang kuat dan mempunyai pencapaian misi bagi organisasinya. Dari teori-teori tersebut di atas, maka dapat disintesis bahwa Kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang mengilhami pengikutnya untuk berkomitmen pada visi, membangun potensi kepemimpinannya melalui bimbingan, latihan, dukungan, dan nasihat kepada pengikutnya agar dapat menumbuhkan dan mengembangkan potensi mereka untuk mencapai tujuan bersama dan organisasi serta menjadi pelopor perubahan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei dengan teknik korelasional dan SITOREM (*Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management*) (Hardhienata, 2017), dengan variabel terikat yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). (Y) dan 2 variabel bebas yaitu penguatan *Learning Organization* (X1) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2). Penelitian ini menggunakan 102 sampel guru tetap yayasan SMP swasta berakreditasi A di Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor yang ditentukan dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Persyaratan Analisis

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji liliiefors. Dari hasil perhitungan uji normalitas galat baku taksiran ($Y - \hat{Y}_1$) variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y) Atas Variabel Penguatan Learning Organization (LO) (X1) diperoleh nilai Lhitung 0,0736 sedangkan nilai Ltabel dengan $n = 102$ diperoleh = 0,0886. Prasyarat normal adalah apabila Lhitung < Ltabel. Dengan demikian hipotesis H_0 diterima, yakni data galat baku taksiran ($Y - \hat{Y}_1$) variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y) Atas Variabel Penguatan Learning Organization (LO) (X1) berdistribusi normal. Hasil perhitungan uji normalitas galat baku taksiran ($Y - \hat{Y}$) variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y) Atas Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X2) diperoleh nilai Lhitung 0,0781 sedangkan nilai Ltabel dengan $n = 102$ diperoleh = 0,0886. Prasyarat normal adalah apabila Lhitung < Ltabel. Dengan demikian hipotesis H_0 diterima, yakni data galat baku taksiran ($Y - \hat{Y}$) variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y) Atas Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X2) berdistribusi normal

2. Uji Homogenitas

Pengujian homogenitas dilakukan dengan menggunakan uji Bartlett. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh skor varian gabungan sebesar =77,956 dan harga satuan B sebesar= 105,944 sehingga diperoleh $\chi^2_{hitung} = 32,930$ sedangkan $\chi^2_{tabel} (0,05;45) = 61,656$. Yang berarti $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ atau $32,930 < 61,656$. Persyaratan data homogen adalah bila nilai χ^2_{hitung} lebih kecil dari nilai χ^2_{tabel} , pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelompok data variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y) atas variabel Penguatan Learning Organization (LO) (X1) berasal dari populasi yang homogen. Pengujian homogenitas varians (ragam) dilakukan dengan menggunakan uji Bartlett. Persyaratan data homogen adalah bila nilai χ^2_{hitung} lebih kecil dari nilai χ^2_{tabel} , pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh varian gabungan sebesar = 121,198, harga satuan B sebesar =118,759 sehingga diperoleh $\chi^2_{hitung} = 35,712$, sedangkan $\chi^2_{tabel} (0,05;44) = 60,481$ yang berarti $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, atau $35,712 < 60,481$. Karena nilai $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa kelompok data *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) atas variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X2) berasal dari populasi yang homogen..

Pengujian Hipotesis

1. Hubungan Antara Penguatan Learning Organization (LO) (X1) dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y).

Hasil perhitungan koefisien korelasi X1 dengan Y menggunakan rumus korelasi Product Moment Pearson diperoleh $r_{x1.y}$ sebesar = 0,522. Uji signifikansi koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan uji -t Dari penghitungan diperoleh thitung sebesar = 6,120 dan ttabel dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, dan $dk = n-2 = 102-2=100$ diperoleh ttabel(0,05;100) = 1,98 dan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ diperoleh ttabel = 2,63 yang berarti thitung \geq ttabel atau $6,120 \geq 1,98$. Dari penghitungan koefisien determinasi diperoleh R^2 sebesar = 0,2724 atau KD sebesar = 27,24 %. Hal itu berarti Penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) memberikan kontribusi atau sumbangan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). sebesar 27,24 % sedang sisanya 72,76 % dipengaruhi oleh faktor lain

2. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X2) dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y).

Hasil penghitungan koefisien korelasi X2 dengan Y menggunakan rumus korelasi Product Moment Pearson diperoleh $r_{x1.y}$ sebesar = 0,493. Uji signifikansi koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan uji - t. Dari penghitungan diperoleh thitung sebesar = 6,51 dan ttabel dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, dan $dk = n-2 = 102-2=100$ diperoleh ttabel(0,05;100) = 1,98 dan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ diperoleh ttabel = 2,63 yang berarti thitung \geq ttabel atau $6,51 \geq 1,98$. Dari hasil perhitungan analisis korelasi, diketahui nilai koefisien korelasi antara efikasi diri dengan Supervisi Kepala Sekolah, sebesar 0,519 dan nilai t_{hitung} sebesar 6,485 serta nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ sebesar 1,66 dan $\alpha = 0,01$ sebesar 2,35. Oleh karena itu nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya bahwa terdapat hubungan positif antara Supervisi Kepala Sekolah dengan Efektivitas Pembelajaran.

3. Hubungan antara Learning Organization (LO) (X1) dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X2) secara bersama-sama dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)

Hasil penghitungan koefisien korelasi ganda diperoleh $R_{y.12}$ sebesar 0,541. Dari tabel ANAVA Uji Koefisien Korelasi Ganda X1 dan X2 dengan Y diperoleh Fhitung sebesar 20,48 dan Ftabel pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ sebesar 3,09 sedangkan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ diperoleh Ftabel sebesar = 4,83 yang berarti Fhitung > Ftabel baik pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ maupun pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$. Dengan demikian hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_a diterima, yakni terdapat hubungan sangat signifikan antara penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2) secara bersama-sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). (X₁) dan Supervisi Kepala Sekolah (X₂) secara bersama- sama dengan variabel Efektivitas Pembelajaran (Y) ditentukan oleh koefisien korelasi $R_{y.1.2}^2$ sebesar 0,616. Dari penghitungan koefisien determinasi

diperoleh harga R2 sebesar = 0,541 atau KD sebesar 29,27 %. Hal ini menjelaskan bahwa penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2) secara bersama-sama memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) sebesar 29,27 % sedangkan sisanya 70,73 % dipengaruhi oleh faktor lain

4. Korelasi Parsial

Hasil uji korelasi parsial antara Penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y), setelah dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2) dikontrol oleh koefisien korelasi *parisial* (r_{y12}) = 0,454. Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi parsial antara Penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) yang dikontrol oleh variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2) maka dilakukan uji t, dengan syarat signifikan adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dari tabel 21 dapat dilihat bahwa t_{hitung} (5,070) lebih besar dari t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 sebesar = (1,98) dan lebih besar juga dari t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,01 sebesar = (2,63)

Hasil uji korelasi parsial antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) dan Penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dikontrol oleh koefisien korelasi parsial (r_{y21}) = 0,417. Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi parsial antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) yang dikontrol oleh variabel Penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) maka dilakukan uji t, dengan syarat signifikan adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dari tabel 21 dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 4,565 lebih besar dari t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 sebesar =1,98 dan lebih besar juga dari t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,01 sebesar = 2,63.

Pembahasan

1. Hubungan Penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

Hasil penghitungan koefisien korelasi antara Penguatan *Learning Organization* (LO) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai koefisien korelasi $r_{x1,y}$ sebesar 0,522 dan perhitungan signifikansi koefisien korelasi diperoleh t_{hitung} sebesar = 6,119 sedangkan t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,98 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara Penguatan *Learning Organization* (LO) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) sangat signifikan. Kekuatan hubungan kedua variabel tersebut ditunjukkan dengan koefisien determinasi sebesar = 0,272 menunjukkan bahwa Penguatan *Learning Organization* (LO) memberikan kontribusi sebesar 27,25 % terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Hal ini berarti pula bahwa 27,25 % *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) dapat diterangkan oleh Penguatan *Learning Organization* (LO). Koefisien korelasi parsial Penguatan *Learning Organization* (LO) (dengan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikendalikan) adalah sebesar 0,389 yang dinyatakan sangat signifikan.

Temuan dari penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basim, et al (2009:61) di Turki tentang persepsi *The Effect of Employees Learning Organization Perceptions on OCB*, menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan secara statistik dengan koefisien korelasi $r = 0,24$; ($p < 0,01$). Demikian juga penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yahaya, et al (2011:5730) yang berjudul *The Implications of OCB towards the dimensions of Learning Organization in Organizations in Southern Malaysia*, bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki hubungan yang positif dan sangat signifikan dengan pembelajaran terus menerus (*Learning Organization*) dengan koefisien korelasi positif dan signifikan secara statistik dalam dimensi *Courtesy* ($r = 0.406, P < 0.05$), *sportivitas* ($r = 0.196, P < 0.05$), *kebajikan sipil* ($r = 0.162, P < 0.05$), *kehati-hatian* ($r = 0.117, P < 0.05$)

2. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X2) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)(Y)

Hasil penghitungan koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai koefisien korelasi r_{yx2} sebesar = 0,493 dan hasil uji signifikansi koefisien korelasi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar = 5,666 sedangkan t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,98 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat signifikan. Koefisien determinasi sebesar = 0,2430 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan kontribusi sebesar 24,30% terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini berarti pula bahwa 24,30% *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diterangkan oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Temuan dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Su-Jung 1, Hung-Hui and Hsiao (2012: 172) tentang *What are the Relationships Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior?—An Empirical Study*, Penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi positif dan signifikan secara statistik antara Kepemimpinan Transformasional (TL) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan koefisien korelasi ($r = 0.20, p < .001$). Kepemimpinan Transformasional (TL) memainkan peran kunci mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB).

3. Hubungan antara Penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X2) Secara Bersama- sama Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

Dari penghitungan diperoleh F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} baik pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ ($41,309 > 3,087$)

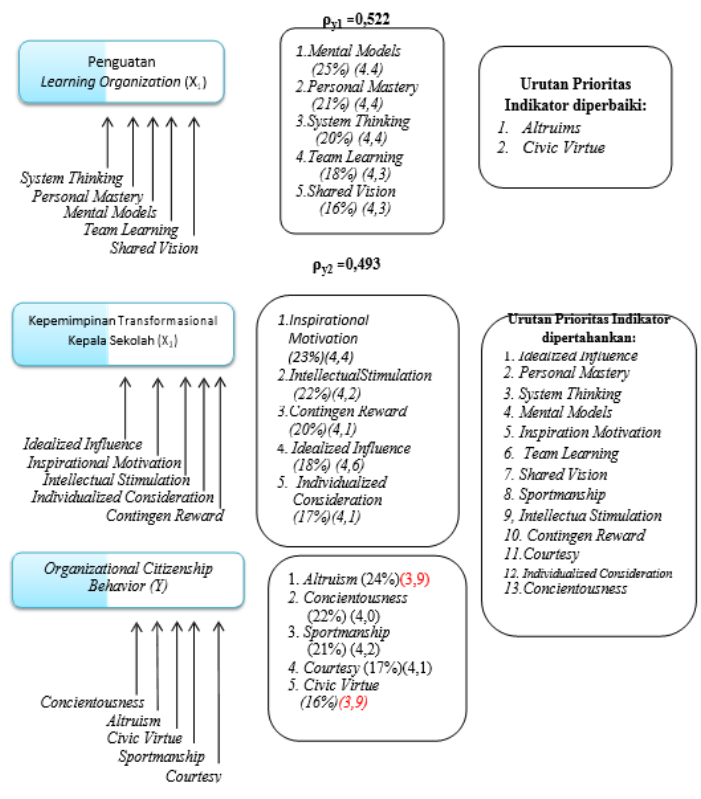
maupun pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ ($41,309 > 4,824$) menunjukkan hubungan regresi Penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2) secara bersama-sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat signifikan. Oleh karena itu skor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diprediksi apabila skor Penguatan *Learning Organization* (LO) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah diketahui. Nilai koefisien korelasi Penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X2) secara bersama-sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghasilkan nilai $r_{12.y}$ sebesar $= 0,541$ dan koefisien determinasi $r^2_{y1.2}$ sebesar $= 0,2927$ atau $KD = 29,27\%$ sehingga dinyatakan bahwa $29,27\%$ peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru disumbang oleh Penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2) secara bersama-sama.

Jika dibandingkan hasil Koefisien determinasi (KD) dengan masing- masing variabel , maka KD X1 dengan Y sebesar $27,25\%$, KD X2 dengan Y sebesar $24,30\%$ dan KD X1 dan X2 dengan Y sebesar $29,27\%$, menunjukkan bahwa kontribusi Penguatan *Learning Organization* (LO) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih besar yakni $29,27\%$. Hal ini bermakna bahwa responden berpendapat bahwa Penguatan *Learning Organization* (LO) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama memberikan sumbangan lebih besar dan sangat signifikan bagi peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru, dibandingkan dengan sumbangan secara sendiri-sendiri dari variabel Penguatan *Learning Organization* (LO) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara Penguatan *Learning Organization* (LO) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya Penguatan *Learning Organization* (LO) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara bersama-sama dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4. Analisis SITOREM

Berdasarkan penilaian dari pakar (*expert judgment*) dan analisis dari peneliti, maka dapat disusun bobot urutan prioritas indikator-indikator yang perlu dengan segera diperbaiki dan indikator-indikator yang perlu tetap dipertahankan (Hardhienata: 2017). yang dapat dilihat pada gambar 1 berikut:



Gambar 1 Hasil akhir dari optimasi terhadap faktor-faktor dari masing-masing variabel yang diprioritaskan untuk ditingkatkan

IV. SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan empat kesimpulan. Pertama, terdapat hubungan positif dan signifikan antara penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dengan OCB dengan koefisien korelasi $r_{y1} = 0,522$, koefisien determinasi $R^2_{y1} = 0,2724$. Kedua, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2) dengan OCB dengan koefisien korelasi $r_{y2} = 0,493$, koefisien determinasi $R^2_{y2} = 0,2430$. Ketiga, terdapat hubungan positif dan signifikan penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2) secara bersama-sama dengan OCB dengan koefisien korelasi $r_{y.12} = 0,541$ dan koefisien determinasi $R^2_{y.12} = 0,2927$. Keempat OCB dapat ditingkatkan dengan penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X2), baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap OCB. Penelitian ini menyimpulkan OCB guru dapat ditingkatkan dengan penguatan *Learning Organization* (LO) (X1) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

REFERENSI

- Bass, Bernard M. and Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*, Second Edition. London : Lawrence Erlbaum Associates
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., Wesson, M.J. (2015). *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: Mc Grow Hill Education
- Daft, Richard L. (2010) *New Era Of Management*. Canada: South Western Cengage Learning
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A (2008). *Behavior in Organization*, 9th Edition New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Gibson James L., Donnelly James H., Ivancevich, and Konopaske Robert (2012). *Organizational Behavior & Management, Fourteenth Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Hendarman. (2018). *Revolusi kerja kepala sekolah*. Jakarta: PT Indeks Permata Puri Media.
- H.Nejat, Hrun Sesen, Cenk Sozen, and Koksul Hazir (2009), *The Effect of Employees Learning Organization Perceptions on Organizational Citizenship Behavior*, Journal Selcuk Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Turkey: vol.22
- Husaini Usman, (2011) *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* Jakarta: PT Bumi Aksara
- Jennifer M. George and Gareth R. Jones (2011) *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New York: Addison-Wesley
- McShane, Steve L and Von Glinow, M.A (2010), *Organization Behavior*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Patras, Suhardi, Hidayat dan Sarimanah (2018), Validity and Lecturer's Different Perceptions in Organizational Citizenship Behavior Instrument Using Rasch Model, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 253 3rd Asian Education Symposium, Atlantic Press
- Robbins, S. & Judge, T.A. (2015), *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Penerbit Salemba
- Rose Su-Jung Lin 1, Hung-Hui Li and Jui-Kuo Hsiao (2012), *What are the Relationships Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior?—An Empirical Study*, International Conference on Economics, Business Innovation IPEDR vol.38, IACSIT Press, Singapore
- Karmila, N., & Suchyadi, Y. (2020). Supervisi Pendidikan Di Sekolah Alam Bogor. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran Guru Sekolah Dasar (JPPGuseda)*, 03, 31–33. Retrieved from <http://journal.unpak.ac.id/index.php/jppguseda>
- Suchyadi, Y., Karmila, N., & Safitri, N. (2019). Kepuasan Kerja Guru Ditinjau Dari Peran Supervisi Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Bogor Utara. *JPPGuseda | Jurnal Pendidikan & Pengajaran Guru Sekolah Dasar*, 2(2), 91–94. <https://doi.org/10.33751/jppguseda.v2i2.1453>
- Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline, The Art & Practise of the Learning Organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group. Senge, P., Cambron-McCabe, N. Lucas.
- Simamora Sri Betty, Entang dan Patras Yuyun (2021) Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Cara Adversity Quotient (Aq) Dan Servant Leadership Pada Guru Smk Berstatus Pns Se-Kota Bogor, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Volume 09, No. 01, e-ISSN: 2614-3313.
- Turnipseed, D. L., & Rassuli, A. (2005). Performance perceptions of organizational citizenship behaviours at work: a Bi-level study among managers and employees. *British Journal of Management*, 16(3), 231–244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00456.x>
- Wibowo (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada Yahaya Azizi, Yusoof Boon, Jammaludin

Ramli, Noor Aina Baharudin, Noordin Yahaya, Jasmi Ismail, dan Zainuddin Shariff (2011), *The Implications of OCB towards the dimensions of Learning Organization in Organizations in Southern Malaysia*. African journal of Business Management, Vol.5 (14), 5724-5737

Yulk, Garry (2007), *Leadership in Organization*, Fifth Edition. Terjemahan Budi, Jakarta: PT Indeks