

## PENINGKATAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI PENGUATAN IKLIM ORGANISASI DAN ADVERSITY QUOTIENT

Baban Sobandi<sup>a\*)</sup>, Nandang Hidayat<sup>b)</sup>, Sutji Harijanto<sup>b)</sup>

<sup>a)</sup>Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, Sukabumi, Indonesia

<sup>b)</sup> Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

<sup>\*)</sup>e-mail korespondensi: [babansobandi426@gmail.com](mailto:babansobandi426@gmail.com)

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

**Abstrak.** *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru merupakan perilaku penting yang dimiliki oleh guru terkait dengan pencapaian tujuan organisasi sekolah dan sistem pendidikan nasional. Namun hasil survey pendahuluan menunjukkan bahwa OCB guru masih perlu ditingkatkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah upaya konkret yang dapat dilakukan untuk meningkatkan OCB berdasarkan hasil analisis hubungan kausalitas antara: 1) Iklim Organisasi dengan *Organizational citizenship behavior (OCB)* guru. 2) *Adversity Quotient* dengan *Organizational citizenship behavior (OCB)* guru. 3) Iklim Organisasi dan *Adversity quotient* secara bersama-sama dengan *Organizational citizenship behavior (OCB)* guru. Penelitian ini merupakan studi empirik menggunakan pendekatan korelasional dan analisis SITOREM pada guru SMA Negeri berstatus non PNS di Komisariat Cibadak Kabupaten Sukabumi. Populasi dalam penelitian ini adalah 148 dengan sampel sebanyak 108 orang responden yang diambil dengan teknik *Proportional Random Sampling*. Pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan analisis statistik parametrik dalam bentuk analisis regresi linier sederhana dan berganda, analisis korelasi sederhana, berganda, dan parsial dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$  dan  $\alpha = 0,05$ . Penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan. **Pertama**, terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) dengan *organizational citizenship behavior (Y)* dengan nilai koefisien korelasi ( $r_{y_1}$ ) sebesar 0,48 dan didukung persamaan regresi  $\hat{Y} = 87,031 + 0,336 X_1$ . Kontribusi  $X_1$  terhadap  $Y$  adalah sebesar 23,4% yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $r_{y_1}^2$ ) sebesar 0,234. **Kedua**, terdapat hubungan positif yang signifikan antara *adversity quotient* ( $X_2$ ) dengan *organizational citizenship behavior (Y)* dengan nilai koefisien korelasi ( $r_{y_2}$ ) sebesar 0,238 dan didukung persamaan regresi  $\hat{Y} = 98,001 + 0,236 X_2$ . Kontribusi  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah sebesar 5,68 % yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $r_{y_2}^2$ ) sebesar 0,056. **Ketiga** terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi ( $X_1$ ) dan *adversity quotient* ( $X_2$ ) dengan *organizational citizenship behavior (Y)* dengan nilai koefisien korelasi ( $r_{y_{1,2}}$ ) sebesar 0,44 dan didukung persamaan regresi  $\hat{Y} = 87,790 + 0,322 X_1 + 0,04 X_2$ . Kontribusi iklim organisasi ( $X_1$ ) dan *adversity quotient* ( $X_2$ ) terhadap  $Y$  adalah sebesar 19,7 % yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $r_{y_{1,2}}^2$ ) sebesar 0,197.

**Kata Kunci:** *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Iklim Organisasi, *Adversity Quotient*, Sitorem

**improving organizational citizenship behavior (ocb) through strengthening organizational climate and adversity quotient**

**Abstract.** *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* of teachers is an important behavior possessed by teachers that related in achieving the goals of school organizations and the national education system. However, the results of the preliminary survey indicated that teachers' OCB was still needed to be improved. The aim of this study was identifying a number of concrete efforts that might be implemented to improve the OCB which were concluded based on the results of the causal relationship analysis between: 1) Organizational Climate and Organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. 2) Adversity Quotient with Organizational citizenship behavior (OCB) teachers. 3) Organizational Climate and Adversity quotient altogether with Organizational citizenship behavior (OCB) teachers. This research was an empirical study using correlational approach and SITOREM analysis on non-civil servant of the state high school teachers at the Cibadak Commissariat, Sukabumi Regency. The population in this study was 148 teachers with a sample of 108 respondents who were pointed out by using the Proportional Random Sampling technique. Hypothesis testing was carried out using parametric statistical analysis in the form of simple and multiple linear regression analysis, simple, multiple, and partial correlation analysis with a significance level of  $\alpha = 0.01$  and  $\alpha = 0.05$ . This study resulted in three conclusions. **First**, there was a very significant positive relationship between organizational climate variables ( $X_1$ ) and organizational citizenship behavior ( $Y$ ) where the correlation coefficient value ( $r_{y_1}$ ) was 0.48 and supported by the regression equation =  $87.031 + 0.336 X_1$ . The contribution of  $X_1$  to  $Y$  was 23.4% as indicated by the coefficient of determination ( $r_{y_1}^2$ ) of 0.234. **Second**, there was a significant positive relationship between adversity quotient ( $X_2$ ) and organizational citizenship behavior ( $Y$ )

where the correlation coefficient ( $r_{y_2}$ ) was 0.238 and supported by the regression equation =  $98.001 + 0.236X_2$ . The contribution of  $X_2$  to  $Y$  was 5.68% which was indicated by the coefficient of determination ( $r_{y_2}^2$ ) as 0.056. **Third**, there was a very significant positive relationship between organizational climate ( $X_1$ ) and adversity quotient ( $X_2$ ) with organizational citizenship behavior ( $Y$ ) where the correlation coefficient ( $r_{y_{1,2}}$ ) was 0.44 and supported by the regression equation =  $87.790 + 0.322X_1 + 0.04 X_2$ . The contribution of organizational climate ( $X_1$ ) and adversity quotient ( $X_2$ ) to  $Y$  was 19.7%, which was indicated by the coefficient of determination ( $r_{y_{1,2}}^2$ ) as much as 0.197.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Climate, Adversity Quotient, Sitorem

## I. PENDAHULUAN

Sekolah adalah satuan pendidikan yang merupakan organisasi terkecil dalam pengelolaan pendidikan formal. Sekolah sebagai organisasi formal memiliki struktur yang memungkinkan sekolah menjalankan fungsinya sebagai lembaga edukatif yang baik. Masing-masing struktur mempunyai kedudukan tertentu, saling berinteraksi dan menjalankan peranan seperti yang diharapkan sesuai dengan kedudukannya. Organisasi secara umum dapat diartikan sebagai struktur yakni penyusunan dan penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tanggung jawab masing-masing. Dilihat dari segi pembentukan dan pengelolaannya sekolah dibedakan menjadi sekolah negeri dan sekolah swasta. Menurut Damsar sekolah sebagai organisasi merupakan kumpulan sosial yang dibentuk oleh masyarakat, baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum, fungsinya sebagai sarana partisipasi masyarakat dalam pembangunan bangsa dan negara (Damsar, 2011). Pernyataan tersebut merujuk pada sekolah yang dibentuk oleh masyarakat (Swasta). Baik sekolah negeri maupun swasta merupakan organisasi sosial yang dibentuk dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Organisasi yang sukses membutuhkan anggota yang bersedia melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka. Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang dapat menyelesaikan tugas pokok sesuai job description masing-masing dan bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka tetapi berkontribusi positif pada perkembangan organisasi itu sendiri (Suchyadi, 2017). Perilaku ini yang disebut dengan Organizational citizenship Behavior dan istilah tersebut sering disingkat dengan OCB.

OCB atau kewarganegaraan organisasi berkaitan dengan peran ekstra individu dalam organisasi yang bersifat sukarela, bebas dan pekerjaan melebihi tugas inti dan secara eksplisit tidak diberikan secara formal sehingga secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku kewarganegaraan organisasi pada guru dapat diartikan sebagai perhatian aktif untuk perkembangan sekolah, kesediaan mereka untuk membantu orang lain dan kesediaan mereka untuk menginvestasikan waktu ekstra untuk membantu perkembangan sekolah dan kinerja di luar tanggung jawab dasar yang dibutuhkan oleh mereka (Suchyadi et al., 2020). Organizational Citizenship Behavior atau OCB pada guru sangat penting dalam proses peningkatan efektivitas dan percepatan dalam pencapaian visi misi sekolah. Guru adalah figur yang menempati posisi pemegang peranan penting dalam pendidikan. Ketika semua orang mempersoalkan masalah mutu pendidikan figur guru mesti terlibat dalam agenda pembicaraan tersebut, terutama yang menyangkut persoalan pendidikan formal di sekolah. Pendidik atau guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Suchyadi et al., 2019). Hal tersebut tidak dapat disangkal karena lembaga pendidikan formal adalah dunia kehidupan guru, untuk menghabiskan sebagian besar waktu yang mereka miliki. Guru dituntut memiliki OCB dan sikap kewarganegaraan yang baik yang melebihi tugas pokoknya sehingga mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Diantara sumber daya manusia yang ada di sekolah, keberadaan dan fungsi guru merupakan hal yang sangat penting. Guru bagian terpenting dalam proses pembelajaran, baik di jalur pendidikan formal maupun non-formal. Oleh sebab itu, guru memegang peranan penting dalam melaksanakan pendidikan di sekolah agar berjalan efektif, efisien dan produktif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Salah satu model OCB paling populer dikemukakan oleh Organ memiliki lima dimensi, yaitu altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue dan conscientiousness. Altruisme berarti karyawan bersedia membantu anggota lainnya melakukan tugas organisasi; courtesy adalah rasa hormat kepada orang lain; sportsmanship terkait terhadap sikap dan perilaku positif karyawan terhadap ketidaknyamanan; civic virtue mengacu kepada karyawan yang terlibat secara responsif dalam kehidupan politik organisasi mereka dan memberikan nasihat yang membangun; conscientiousness adalah perilaku diskresioner yang terjadi ketika karyawan bekerja melebihi persyaratan pekerjaan mereka. Berdasarkan keseluruhan uraian yang telah dikemukakan tersebut di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi sejumlah upaya konkrit yang dapat dilakukan untuk meningkatkan OCB berdasarkan hasil analisis hubungan kausalitas antara: 1) Iklim Organisasi dengan Organizational citizenship behavior (OCB) Guru. 2) Adversity Quotient dengan Organizational citizenship behavior (OCB) Guru. 3) Iklim Organisasi dan Adversity quotient secara bersama-sama dengan Organizational citizenship behavior (OCB) guru.

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

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku peran ekstra individu dalam suatu organisasi yang

bersifat sukarela, hal ini sejalan dengan pendapat (Rukmini & Hardhienata, 2017: 10-16) Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku peran ekstra individu dalam suatu organisasi yang bersifat sukarela, bebas dan pekerjaan melebihi tugas inti dan secara eksplisit tidak diberikan secara formal sehingga secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Ekstra dalam pengertian OCB yang dimaksud berarti diluar tugas pokok dan fungsi sebagai karyawan. Selanjutnya Scermerhon (2011: 171) berpendapat bahwa Organizational citizenship behavior adalah kemauan untuk menjalankan pekerjaan di luar kewajibannya. Seseorang yang memiliki organization citizenship yang tinggi akan melakukan segala sesuatu untuk organisasinya walaupun tidak dibutuhkan untuk membantu kinerja organisasi 2010. Dalam pandangan Colquitt & Wesson (2015: 191) OCB adalah kegiatan pegawai yang dapat atau tidak dapat penilaian tetapi memberikan kontribusi untuk organisasi dengan memberikan kualitas terbaik dalam bekerja. Sedangkan pendapat lain tentang OCB adalah perilaku sukarela pegawai yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi organisasi dengan indikator yaitu: (1) membantu orang lain (partisipasi), (2) menghormati orang lain, (3) sportif, dan (4) tindakan taat (Jalismen, 2015: 1160). Pendapat lain tentang OCB dikemukakan oleh Rahman (2013:1-15) bahwa Organizational citizenship behavior dapat didefinisikan sebagai: a. perilaku yang bersifat sukarela dan tidak memasukkan unsur pemaksaan dalam kepentingan organisasi; b. Perilaku ini muncul tanpa perintah resmi. c. tidak berhubungan langsung dengan sistem reward. Sikap ekstra role yang dimaksud dalam OCB sangat menguntungkan organisasi karena dengan modal ketangguhan anggota organisasi atau karyawan dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Hal demikian sama halnya dengan apa yang dikemukakan oleh Tufail (2017: 171-182) bahwa OCB *is extra-role behavior that helps organizations and their members*.

Pernyataan lain disampaikan oleh Kilinc dan Ulusoy (2014: 25-34) tentang OCB dalam istilah lain yaitu menyebutnya dengan konsep OS yaitu konsep yang mengacu pada keadaan di mana seorang karyawan secara sadar menahan ide-ide konstruktif, saran dan pemikiran yang jujur tentang organisasi dan dapat secara positif atau negatif mempengaruhi perkembangan dan perubahan dalam organisasi. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Claudia (2018:23) bahwa OCB termasuk perilaku membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan, dan kepatuhan pada aturan dan prosedur di tempat kerja. OCB menurut Sri Betty (2021:21) perilaku peran ekstra guru yang dilakukan atas kehendak sendiri tanpa mengharapkan imbalan untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. OCB adalah perilaku di mana karyawan melakukan tugas dan fungsinya melebihi apa yang menjadi tugasnya (peran ekstra) dengan kesadaran sendiri untuk membantu organisasi mencapai tujuannya Patras et al. (2018:197). Berdasarkan hasil kajian teori sebagaimana diuraikan diatas dapat dirumuskan sintesis bahwa Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku individu yang mencerminkan warga organisasi yang baik, patuh terhadap prosedur ditempat kerja dan bersedia melakukan kegiatan ekstra dengan sukarela tanpa mengharapkan imbalan formal, sehingga berkontribusi positif terhadap peningkatan efektivitas fungsi organisasi. Adapun indikatornya (1) Membantu orang lain (altruism), (2) Kesadaran bekerja melebihi tugas pokok dan fungsi (conscientiousness), (3) Sportivitas (Sportmanship), (4) Kesopanan (Courtesy), dan (5) Berpartisipasi dalam kehidupan organisasi (Sivic virtue)

### **Iklm Organisasi**

Iklm organisasi sekolah erat kaitannya dengan suasana lingkungan kerja tempat guru melaksanakan tugas sebagai pendidik dan mempengaruhi pendidik dan tenaga kependidikan dan dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah. Indikator yang berhubungan dengan iklim organisasi sekolah adalah: 1) sarana dan prasarana yang memadai, 2) suasana kerja, 3) lingkungan eksternal organisasi, dan 4) pengelolaan manajemen. Pernyataan senada disampaikan oleh Mulyadi (2020:95-98) bahwa Iklim organisasi adalah persepsi seseorang terhadap lingkungan kerja dan mempengaruhi sikap individu dalam menentukan kualitas lingkungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi sehingga membedakannya dengan organisasi lain. Indikator- indikatornya adalah: a. rasa tanggung jawab sebagai anggota organisasi, b. struktur organisasi, c. penghargaan (reward) bagi setiap anggota organisasi, d. standar kinerja, e. lingkungan kerja Iklim organisasi adalah kumpulan dan pola lingkungan dengan anggota organisasi mengenai organisasi (lingkungan, kebijakan, dan praktik manajemen) yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan berdampak pada kinerja mereka. Indikator: (a) kondisi fisik tempat kerja, (b) sarana dan prasarana, (c) kepemimpinan, (d) hubungan antar anggota organisasi, (e) hubungan antara sekolah dan masyarakat, (f) kebijakan manajemen, (g) praktik manajemen, dan (h) sistem penghargaan atas kinerja (Setyaningsih et al., 2019: 45-49). Pendapat lain tentang Iklim organisasi adalah kumpulan iklim psikologis, yang merupakan persepsi individu tentang lingkungan kerja mereka (Berberoglu, 2018: 1-10). Berdasarkan hasil kajian teori sebagaimana diuraikan di atas dapat disintesis bahwa iklim organisasi adalah peserpsi individu terhadap suasana internal organisasi dan mempengaruhi sikapnya dalam menentukan kualitas lingkungan untuk mencapai tujuan organisasi sehingga dapat membedakan terhadap organisasi lain. Adapun indikator dari iklim organisasi (1) Struktur organisasi, (2) Tanggung jawab, (3) Penghargaan, (4) Dukungan, dan (5) Standar organisasi.

### **Adversity Quotient**

Kecerdasan dalam menghadapi rintangan adalah suatu kemampuan untuk mengubah hambatan menjadi suatu peluang keberhasilan mencapai tujuan. melalui kemampuan berpikir, mengelola dan mengarahkan tindakan yang membentuk suatu pola-pola tanggapan kognitif dan perilaku atas stimulus peristiwa-peristiwa dalam kehidupan yang merupakan tantangan atau kesulitan (Wijaya, 2007). Adversity quotient menurut Firdaus dkk adalah kesanggupan yang dimiliki seorang dalam merespon hambatan yang dihadapi guna melaksanakan tugasnya sehingga mampu bertahan dalam menghadapi hambatan serta dapat mengubahnya menjadi peluang meraih keberhasilan (Firdaus et al., 2019). Daya juang (*Adversity Quotient*) didefinisikan sebagai potensi manusia yang memiliki kemampuan dalam menghadapi dan mengatasi suatu masalah di dalam kehidupan kerja dan masyarakat (Supardi, 2013)

Adversity quotient sangat membantu individu memperkuat kemampuan dan ketekunan dalam menghadapi tantangan hidup sehari-hari seraya tetap berpegang teguh pada prinsip dan impian tanpa memperdulikan apa yang sedang terjadi. *Adversity quotient* (AQ) dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan dalam hidup karena seseorang yang memiliki AQ yang tinggi bisa sukses meskipun banyak hambatan menghadang, mereka tidak langsung menyerah dan tidak membiarkan kesulitan menghancurkan impian dan cita-citanya. Siswa yang ber-AQ tinggi akan terus meraih prestasi yang setinggi-tingginya (Amelia, 2016). Pendapat senada tentang ketahananmalangan (*Adversity quotient*) adalah sebuah kecerdasan yang berkembang dalam diri seseorang untuk menghadapi segala rintangan maupun tantangan dalam kehidupannya dan menjadikannya peluang untuk berjuang menjadi lebih baik (Yudana & Dantes, 2013). Sedangkan menurut Putu Budiani AQ merupakan kecerdasan seseorang untuk mengambil keputusan dalam bertindak, sehingga ia mampu bertahan dan berusaha mengatasi kesulitan, kemudian akan mendorongnya untuk berusaha mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang (Budiani et al., 2014). *Adversity quotient* (AQ) merupakan kemampuan seseorang dalam menghadapi masalah yang dianggapnya sulit namun ia akan tetap bertahan dan berusaha untuk menyelesaikan dengan sebaik-sebaiknya supaya menjadi individu yang memiliki kualitas baik, hal ini dapat terbentuk apabila didalam diri individu terdapat dimensi-dimensi yang menyertainya seperti memiliki keyakinan dan kepercayaan diri dalam melakukan tugas semudah atau sesulit apapun, bertanggung jawab dan fokus dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta memiliki jiwa kreatif dalam penyelesaian tugas tersebut, supaya tidak monoton dan membosankan (Nurhayati & Fajrianti, 2007). *Adversity quotient* adalah kemampuan yang dimiliki individu dalam mengelola, mengatasi, dan merespon permasalahan di saat permasalahan itu muncul atau dengan kata lain kemampuan yang dimiliki seseorang untuk bertahan menghadapi kesulitan atau hambatan, serta kemampuan seseorang dalam menghadapi perubahan yang terus terjadi dan menjadikan hambatan sebagai proses dalam mengembangkan diri serta potensi yang dimiliki dalam mencapai tujuan yang direncanakan (Weno & Matulesy, 2015). Stoltz dalam bukunya *Turning Obstacles Into Opportunities* mengatakan bahwa *adversity quotient* memiliki empat dimensi yang sering disebut dengan CO2RE yaitu dimensi control, originownership, reach, dan endurance (Stoltz, 2000). Selanjutnya Edgina menyampaikan tentang dimensi *adversity quotient* yang senada, menurutnya ada 4 dimensi yang dapat menentukan *adversity quotient* seseorang secara keseluruhan. 1) Dimensi *control* menjelaskan pentingnya suatu kendali pada diri individu saat menghadapi kesulitan. 2) Dimensi *origin* dan *ownership* mempertanyakan dua hal yaitu siapakah yang menjadi sumber kesulitan dan yang kedua yaitu mempertanyakan sejauh mana akibat dari kesulitan diakui atau dengan kata lain seberapa besar kemampuan individu untuk bertanggung jawab terhadap rasa bersalahnya. 3) Dimensi *reach*. Dimensi ini mempertanyakan sejauh mana kesulitan akan menjangkau bagian-bagian lain dari kehidupan. 4). Dimensi *endurance*, ada dua hal yang dipertanyakan dalam dimensi ini yaitu seberapa lamakah suatu kesulitan akan berlangsung serta seberapa lamakah penyebab dari kesulitan tersebut akan berlangsung (Edgina & Banggu, 2019).

Berdasarkan hasil kajian teori sebagaimana diuraikan diatas dapat dirumuskan sintesis bahwa *adversity quotient* adalah Prilaku yang dimiliki individu dalam merespon dan mengelola masalah sehingga dapat mengubah masalah atau hambatan tersebut menjadi sebuah peluang kemudian akan mendorongnya untuk berusaha mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang. Dengan beberapa indikator (1) *Control* (kendali pada diri sendiri), (2) *Origin* (memahami tentang sumber kesulitan), (3) *Ownership* (memahami akibat dari kesulitan), (4) *Reach* (memahami jangkauan kesulitan yang dihadapi), dan (5) *Endurance* (daya tahan)

## 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 liliefors. Dari hasil perhitungan uji normalitas galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_1$ ) variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) Atas Variabel Penguatan *Learning Organization* (LO) ( $X_1$ ) 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) ( $X_1$ ) berdistribusi normal. Hasil perhitungan uji normalitas galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}$ ) variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) Atas Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah ( $X_2$ ) 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 ( $X_2$ ) 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  $\chi^2_{hitung}$  lebih kecil dari nilai  $\chi^2_{tabel}$ , 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  $\chi^2_{hitung}$  lebih kecil dari nilai  $\chi^2_{tabel}$ , 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  $t_{hitung}$  sebesar = 6,120 dan  $t_{tabel}$  dengan taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ , dan  $dk = n-2 = 102-2=100$  diperoleh  $t_{tabel}(0,05;100) = 1,98$  dan pada taraf signifikansi  $\alpha=0,01$  diperoleh  $t_{tabel} = 2,63$  yang berarti  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  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  $r_{x2.y}$  sebesar = 0,493. Uji signifikansi koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan uji - t. Dari penghitungan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar = 6,51 dan  $t_{tabel}$  dengan taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ , dan  $dk = n-2 = 102-2=100$  diperoleh  $t_{tabel}(0,05;100) = 1,98$  dan pada taraf signifikansi  $\alpha=0,01$  diperoleh  $t_{tabel} = 2,63$  yang berarti  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  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  $F_{hitung}$  sebesar 20,48 dan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha=0,05$  sebesar 3,09 sedangkan pada taraf signifikansi  $\alpha=0,01$  diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar = 4,83 yang berarti  $F_{hitung} > F_{tabel}$  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  $R_{y1,2}^2$  sebesar 0,616.

Dari penghitungan koefisien determinasi diperoleh harga  $R^2$  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 parsial ( $r_{y12}$ ) = 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 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 Turkey 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* ( $r = 0.196, P < 0.05$ ), *kebijaksanaan 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  $r_{2y1.2}$  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.

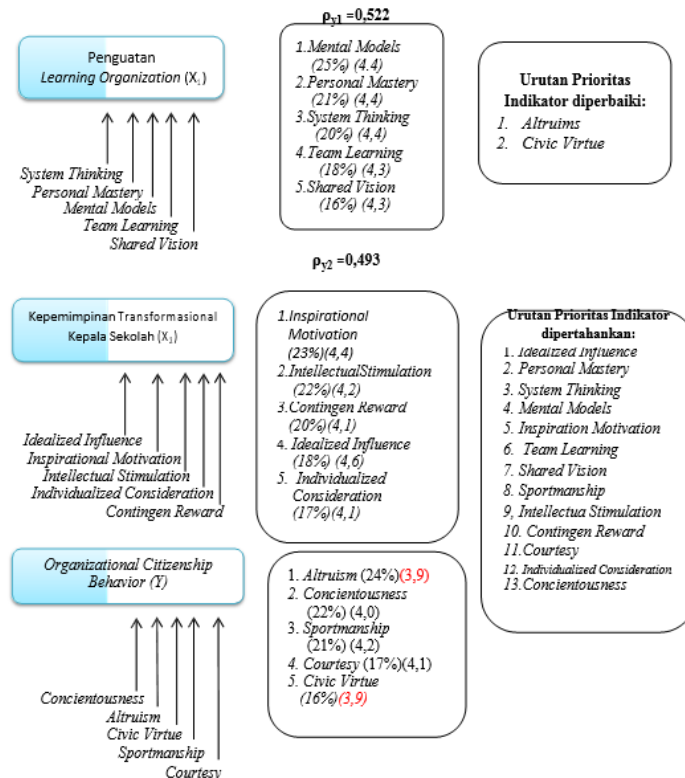
Jika dibandingkan hasil Koefisien determinasi (KD) dengan masing- masing variabel, maka KD X1 dengan Y sebesar 27,25 %, KD X2 dengan Y sebesar 24,30 % dan KD X1 dan X2 dengan Y sebesar 29,27 %, menunjukkan bahwa kontribusi Penguatan *Learning Organization* (LO) dan kepemimpinan transformasional kepala 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

Amelia, M. (2016). Pengaruh Adversity Quotient Iklim Kelas Dan Kebiasaan Belajar Terhaap Prestasi Belajar Ekonomi Siswa Kelas XI.IIS SMA Negeri Di Kabupten Tanah Datar. *Jurnal Economca STKIP PGRI SUMBAR*, 4(1), 149–159.

- Bass, Bernard M. and Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*, Second Edition. London : Lawrence Erlbaum Associates
- Budiani, Ida A. P., et al. (2014). "Determinasi Kecerdasan Emosional Dan Adversity Quotient (Aq) Terhadap Sikap Profesional Ditinjau Dari Status Profesi Guru SMP Di Kecamatan Buleleng Kabupaten Buleleng." *Jurnal Pendidikan Dasar Ganesha*, vol. 4, no. 1,.
- Claudia. Meiske. (2018). The Influence Of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction And Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business* Volume 33, Number 1, 2018, 23 – 45
- Colquitt, J.A, Lepine, J.A, Wesson, M.J, (2015). *Organizational Behaviour: Improving Performance and Comittment in the Workplace*. New York: Mc Grow Hill Education
- Daft, Richard L. (2010) *New Era Of Management*. Canada: South Western Cengage Learning
- Damsar. (2011). *Pengantar Sosiologi Pendidikan*. Kencana, Jakarta.
- Firdaus, Yocky & Sumardi, Sumardi & Istiadi, Yossa. (2019). Efektivitas Pengajaran Guru Ditinjau Dari Adversity Quotient Dan Integritas. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 7. 700-706. 10.33751/jmp.v7i1.954.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A (2008). *Behavior in Organization*, 9<sup>th</sup> 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
- Harini Edgina Mariana Banggu. (2019). Adversity Quotient dan Stres Kerja dalam menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 pada Guru SMP Swasta di Kupang. *Jurnal Kreatif Online* Vol 7, No 3:
- Hendarman. (2018). *Revolusi kerja kepala sekolah*. Jakarta: PT Indeks Permata Puri Media.
- H.Nejat, Hrun Sesen, Cenk Sozen, and Koksall 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
- I. Gusti Ayu Taman Suastiti, M. Pd Prof I. Made Yudana, Dr. Gede Rasben Dantes,(2013). "Kontribusi Motivasi Berprestasi, Disiplin Kerja, Dan Ketahananmalangan (Adversity Quotient) Terhadap Kinerja Profesional Guru SMA Negeri Di Kecamatan Karangasem Kabupaten Karangasem Bali." *Jurnal Administrasi Pendidikan UNDIKSHA*, vol. 4, no. 1, 2013.
- Jennifer M. George and Gareth R. Jones (2011), *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New York: Addison-Wesley
- Kamaludin, Sri Setyaningsih dan, Adie E. Yusuf (2019), Peningkatan Efektivitas Manajemen Pembelajaran Guru Melalui Pengembangan Budaya Kerja dan Komitmen Organisasi, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol.7, No.1, hh. 731 – 739
- Kilinc, E., & Ulusoy, H. (2014), "Investigation of OCB, Organizational Silence, and Employee Performance at Physicians and Nurses, and The Relationship among them", *Business Management Dynamics*, Vol. 74, pp. 376-382
- Mulyadi. (2020). Peningkatan Kreativitas Kerja Melalui Penguatan Kepribadian Dan Iklim Organisasi Pada Guru Honoror Di Sma Negeri. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol 8, No 2:
- McShane, Steve L and Von Glinow, M.A (2010), *Organization Behavior*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Nurhayati, Nurhayati, and Noram Fajrianti (2013). "Pengaruh Adversity Quotient (Aq) dan Motivasi Berprestasi terhadap Prestasi Belajar Matematika." *Formatif*, vol. 3, no. 1, doi:10.30998/formatif.v3i1.110.
- Patras Yuyun , Suhardi Eka , Hidayat Rais dan Sarimanah Eri (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
- Rahman Adi. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Dinas Kepemudaan Dan Keolahragaan Provinsi Jawa Timur. Surabaya: Universitas Airlangga
- 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



- Rukmini, A., Hadhienata, S., dan Retnowati, R. (2017). The Relationship of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Personality to Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Vol.5, Issue 4, April 2017, PP 10-16.
- S., Supardi U. S. S. U. (2013). "Pengaruh Adversity Qoutient terhadap Prestasi Belajar Matematika." *Formatif*, vol. 3, no. 1, , doi:10.30998/formatif.v3i1.112.
- Schermerhorn, J. (2011). *Organizational Behaviour*. Hoboken : John Wiley and Sons.
- 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.
- Stoltz, Paul G. (2000). *Adversity Quotient Mengubah Hambatan Jadi Peluang*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- 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.
- Suchyadi, Y. (2017). Relationship between Work Motivation and Organizational Culture in Enhancing Professional Attitudes of Pakuan University Lecturers. *JHSS (JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL STUDIES)*, 01(01), 41–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.33751/jhss.v1i1.372>
- Suchyadi, Y., Karmila, N., Nurlela, N., Mirawati, M., Purnamasari, R., Sri Indriani, R., ... Syahiril Anwar, W. (2019). Increasing Personality Competence Of Primary School Teachers, Through Education Supervision Activities In Bogor City. *JOURNAL OF COMMUNITY ENGAGEMENT (JCE)*, 01(01). Retrieved from <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jce>
- Suchyadi, Y., Sundari, F. S., Sutisna, E., Sunardi, O., Budiana, S., Sukmanasa, E., & Windiyani, T. (2020). Improving The Ability Of Elementary School Teachers Through The Development Of Competency Based Assessment Instruments In Teacher Working Group , North Bogor City. *JOURNAL OF COMMUNITY ENGAGEMENT (JCE)*, 02(01), 1–5. <https://doi.org/https://doi.org/10.33751/jce.v2i01.2742>
- Tufail, U., Ahmad, M. S., Ramayah, T., Jan, F. A., & Shah, I. A. (2017). Impact of Islamic work ethics on organisational citizenship behaviours among female academic staff: the mediating role of employee engagement. *Applied Research in Quality of Life*, 12(3), 693-717.
- Weno, Julian & Matulesy, Andik. (2016). Adversity Quotient, Komitmen Kerja dan Kreativitas Guru SD Kelas satu. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*. 4. 10.30996/persona.v4i02.558.
- Wibowo (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Wijaya, Tony. (2007). Hubungan Adversity Intelligence Dengan Intensi Berwirausaha (Studi Empiris Pada Siswa Smkn 7 Yogyakarta). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 9.
- Yahaya Azizi, Yusoo 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 [www.academicjournal.org/AJBM](http://www.academicjournal.org/AJBM).
- Yulk, Garry ( 2007), *Leadership in Organization*, Fith Edition. Terjemahan Budi, Jakarta: PT Indeks