

## PENINGKATAN OCB MELALUI PENGUATAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH, TRUST DAN MOTIVASI BERPRESTASI

Hani Rohani <sup>a\*)</sup>, Sutji Harijanto <sup>b)</sup>, Nita Karmila <sup>b)</sup>

<sup>a)</sup> SMA Islam Terpadu Al-Madinah Kabupaten Bogor, Indonesia

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

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

*riwayat artikel* : diterima: 06 November 2023; direvisi: 16 November 2023; disetujui: 06 Desember 2023

**Abstrak.** Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey dan pendekatan kausal. Teknis analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis) yang bertujuan untuk menentukan apakah terdapat pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antara variabel kepemimpinan transformasional, trust, dan motivasi berprestasi terhadap OCB guru. Penelitian dilakukan terhadap 129 guru tetap yayasan SMA Swasta di Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor. Berdasarkan hasil penelitian ini, kemudian dilakukan analisis SITOREM guna membuat rekomendasi dan menentukan urutan prioritas perbaikan indikator pada variabel bebas dan variabel terikat yang perlu dipertahankan dan yang perlu untuk ditingkatkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB guru dengan nilai  $\beta = 0,197$ ; terdapat pengaruh langsung positif antara trust terhadap OCB guru dengan nilai  $\beta = 0,417$ ; terdapat pengaruh langsung positif antara motivasi berprestasi terhadap OCB guru dengan nilai  $\beta = 0,219$ ; terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB guru melalui motivasi berprestasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,074; dan terdapat pengaruh tidak langsung antara trust terhadap OCB guru melalui motivasi berprestasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,067. Ini menunjukkan bahwa OCB guru dapat ditingkatkan melalui penguatan kepemimpinan transformasional, trust dan motivasi berprestasi. Hasil analisis sitorem menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan transformasional, trust, motivasi berprestasi dan OCB guru menemukan 10 indikator yang teridentifikasi dengan baik dan dipertahankan yaitu : 1). kejujuran, 2). bersedia patuh (vulnerable), 3). Harapan positif (positive expectation), 4). karismatik (idealized influence), 5). Inspirasional (inspirational motivation), 6). perhatian secara individual (individualized consideration), 7). menyukai tantangan, 8). mampu mengembangkan pengetahuan, 9). altruism, 10). conscientiousness.

**Kata Kunci:** OCB guru; kepemimpinan transformasional; trust; motivasi berprestasi

### INCREASING OCB THROUGH STRENGTHENING SCHOOL PRINCIPALS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TRUST AND ACHIEVEMENT MOTIVATION

**Abstract.** This quantitative research uses survey methods and causal approaches. Technical data analysis uses path analysis to determine whether there is a direct or indirect influence between transformational leadership variables, trust, and achievement motivation on teacher OCB. The study was conducted on 129 permanent teachers of private high school foundations in Cibinong District, Bogor Regency. Based on the results of this study, SITOREM analysis was then carried out to make recommendations and determine the priority order of improvement of indicators on independent variables and dependent variables that need to be maintained and which need to be improved. The results showed that there was a positive direct influence between transformational leadership on teacher OCB and grades; there is a direct positive influence between  $\beta = 0,197$  trust in teachers' OCB and grades; there is a direct positive influence between achievement motivation on teacher OCB and grades; there is an indirect influence between transformational leadership on teacher OCB through achievement motivation with an influence value of 0.074; and there is an indirect influence between trusts  $\beta = 0,417$   $\beta = 0,219$  towards OCB teachers through achievement motivation with an influence value of 0.067. This shows that OCB teachers can be improved by strengthening transformational leadership, trust, and achievement motivation. The results of storm analysis showed that transformational leadership development, trust, achievement motivation, and OCB teachers found ten well-identified and maintained indicators, namely: 1). honesty, 2). willing to obey (vulnerable), 3). positive expectation, 4). Charismatic (idealized influence), 5). inspirational motivation, 6). individualized consideration, 7). loves a challenge, 8). able to develop knowledge, 9). altruism, 10). conscientiousness.

**Keyword:** teacher OCB; transformational leadership; trust; achievement motivation

## I. PENDAHULUAN

Sekolah swasta masih menjadi salah satu pilihan bagi orang tua untuk memperoleh pendidikan yang bermutu dan berkarakter. Guru menjadi salah satu faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah. Peran guru diharapkan mampu memberikan layanan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Guru pun dituntut dapat bekerja lebih keras dari tuntutan yang diharapkan agar terjadi peningkatan kompetensi dirinya seperti perilaku OCB. OCB sangatlah penting, karena

akan meningkatkan kinerja guru dalam mengabdikan dirinya untuk kesuksesan pendidikan. Guru yang memiliki OCB, tidak lagi terikat hanya pada tugas formalnya semata, namun rentang kepeduliannya meliputi tugas-tugas ekstra yang menjangkau masalah tugas-tugas kelembagaan lainnya. Dalam melaksanakan tugas, guru tidak lagi berpikir keuntungan dan *reward*, namun guru merasa terpanggil untuk mengabdikan diri bagi kemajuan dunia pendidikan. Realita yang terjadi di lapangan Sebagian besar organisasi masih harus berupaya untuk meningkatkan OCB karyawannya. Penelitian yang dilakukan oleh (Sanusi et al., 2018) menyatakan bahwa kurangnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan ditandai dengan karyawan yang sering mengeluh terhadap pekerjaan, ketidakikutsertaan dalam kegiatan hotel, dan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Hal serupa diungkapkan oleh (Widjanarko & Iqbal, 2020). Widjanarko menjelaskan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* kurang tampak pada perilaku guru junior dibandingkan dengan seniornya. Ada indikasi tergerusnya sikap loyal, setia, dan keinginan memberikan “lebih” kepada institusi/organisasi dalam pekerjaan. Hal ini ditandai dengan tingkat *teacher's rate of turn over* sebesar 22% pada tahun 2015, 19 % pada tahun 2016 dan 23 % pada tahun 2017, hal ini tidak menunjukkan tanda-tanda penurunan selama kurun waktu 3 tahun berturut-turut.

### **Organizational Citizenship Behavior**

McShane and Glinow (2012:159-165) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku karyawan dalam bentuk kerjasama serta saling menolong sesama karyawan untuk mendukung kegiatan organisasi dalam konteks sosial dan psikologis, dengan indikator : 1). *Altruisme* yaitu perilaku karyawan yang dengan senang membantu sesama rekan kerja, 2). *Courtesy* yaitu perilaku karyawan yang selalu berbagi informasi positif guna mendukung tugas sesama rekan kerja, 3). *Civic Virtue* yaitu perilaku yang mendukung citra publik organisasi, mengambil tindakan diskresi untuk membantu organisasi menghindari potensi masalah, menawarkan ide-ide di luar yang diperlukan untuk pekerjaan mereka sendiri, menghadiri fungsi-fungsi secara sukarela yang mendukung organisasi, serta mengikuti perkembangan baru dalam organisasi. Robbins and Coulter (2012:78-80) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku diskresi yang merupakan tindakan pilihan yang bukan merupakan bagian kewajiban kerja formal para karyawan, tetapi hal itu dapat meningkatkan efektifitas fungsi organisasi. Perilaku diskresi merupakan kehendak bebas yang timbul dari dalam diri karyawan untuk memberikan kontribusi lebih yang positif bagi kemajuan organisasi. Sedangkan menurut Colquit et al. (2015:189-192), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kegiatan-kegiatan sukarela karyawan baik mendapatkan imbalan/penghargaan maupun tidak, namun bermanfaat bagi organisasi sebab meningkatkan keseluruhan kualitas yayasan tempat mereka bekerja. Sedangkan Nelson and Quick (2006), menuliskan bahwa OCB merupakan perilaku bekerja yang melebihi dari kewajiban tugas atau pekerjaan. Menurut Nelson dan Quick, OCB memiliki beberapa dimensi, yaitu: 1) *Altruisme* yaitu mengacu pada sikap dan perilaku saling tolong menolong; 2) *Sportmanship* yaitu merupakan sikap perilaku karyawan yang tidak mengeluh jika kondisi perusahaan atau organisasi tidak mendukung; 3) *Voice* yaitu lebih memfokuskan pada komentar positif yang ditujukan kepada organisasi. Patras (2023:13) merefleksikan OCB sendiri merupakan sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan yang bekerja melebihi tugas yang ditentukan untuk kemajuan organisasi tempat dia bekerja. Dari pendapat-pendapat di atas maka dapat disintesis bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku positif individu yang dilakukan secara spontan, sadar, sukarela, dan tanpa pamrih dalam membantu rekan kerja lain yang dilakukan di luar tugas pokok sehingga dapat meningkatkan kemajuan organisasi. Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah (1) Membantu orang lain (*altruism*), (2) Kesadaran bekerja melebihi tugas pokok dan fungsi (*conscientiousness*), (3) Rela bertahan dalam keadaan sulit (*sportmanship*), (4) Perilaku membangun dan peduli terhadap organisasi (*Courtesy*), (5) Berpartisipasi aktif untuk kemajuan organisasi (*civic virtue*).

### **Kepemimpinan Transformasional**

Ivancevich et al. (2014:256-258) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang memotivasi pengikut untuk bekerja demi tujuan, bukan demi kepentingan diri jangka pendek dan lebih kepada pencapaian dan aktualisasi diri, bukan mencapai rasa aman; mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi orang lain untuk berusaha mencapai visi tersebut. Indikatornya : 1) Kharisma, lewat pemimpin yang menanamkan rasa nilai, rasa hormat, dan rasa kebanggaan serta mengartikulasikan visi. 2) Perhatian individu, melalui pemimpin yang memperhatikan kebutuhan pengikut dan memberikan tugas yang bermakna agar pengikut berkembang secara pribadi. 3) Stimulasi intelektual melalui pemimpin yang membantu para pengikut untuk memikirkan kembali cara-cara rasional untuk memeriksa suatu situasi. Menurut Yukl (2013:16-18) bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang menumbuhkan rasa percaya pengikutnya, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan lebih dari harapan awal. Maris et al. (2016:173–188) mendefinisikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebagai kemampuan kepala sekolah dalam mentransformasikan pengaruhnya kepada seluruh warga sekolah secara efektif melalui *idealize influence charismatik* (karismatik), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individual consideration* (perhatian terhadap individu) dalam mengembangkan dan meningkatkan profesionalismenya. Hal ini pun dikemukakan oleh Danubrata & Khasanah (2021:338–353), menurutnya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu menginspirasi karyawan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadinya dan memotivasi karyawan untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Kepemimpinan transformasional ditegaskan oleh Hidayat dan Patras (2024:210) yaitu perilaku seorang pemimpin yang menginspirasi dan memengaruhi pengikutnya untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Dari pendapat-pendapat di atas maka dapat disintesis bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang memiliki rasa percaya diri, mampu memotivasi, menginspirasi, memiliki kepekaan serta mendorong anggota organisasi untuk melakukan sesuatu melebihi harapan pimpinan.. Adapun Indikatornya : (1) Karismatik (*idealized influence*), (2) Inspirasional (*inspirational motivation*), (3) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), (4) Perhatian secara individual (*individualized consideration*)

### Kepercayaan (Trust)

Fiona & Wijayanti (2020: 144–155) mendefinisikan konsep kepercayaan sebagai rasa percaya diri dan komitmen tanpa persepsi ketakutan dan keraguan, seseorang percaya bahwa ia akan menerima dukungan dan kolaborasi dalam memecahkan masalah pada saat dibutuhkan, tanpa adanya motif tersembunyi yang mendasari dan atau pikiran negatif pada bagian dari orang lain. Indikatornya: 1) integritas, 2) Kompetensi, 3) Konsistensi, 4) Loyalitas, 5) Keterbukaan. Kepercayaan pada organisasi merupakan kehendak anggota organisasi untuk menyerahkan diri terhadap otoritas organisasi dengan harapan organisasi mewujudkan harapan positif anggota organisasi (Patras & Hidayat, 2018: 155–163). Syamsuddin (2015: 18–34) mengemukakan bahwa kepercayaan merupakan harapan positif pegawai tata usaha terhadap rekan kerjanya maupun kepada pimpinan terutama kepala sekolah terkait dengan pelaksanaan tugasnya yang dapat dilihat dari adanya keyakinan, adanya anggapan positif, mengakui kemampuan, adanya hubungan sosial yang baik terhadap rekan kerjanya maupun kepada pimpinan terutama kepala sekolah, dan adanya kesempatan luas dalam bertindak, dengan dimensinya: 1) Integritas (*integrity*), 2) Kompetensi (*competence*), 3) Konsistensi (*consistency*), 4) Kesetiaan (*loyalty*), 5) Keterbukaan (*openness*). Suharyati et al (2021:32–36) berpendapat bahwa *trust is a good presumption that is built based on belief in others who are considered capable of realizing common goals and interests*. Artinya kepercayaan adalah anggapan yang baik yang dibangun berdasarkan kepercayaan pada orang lain yang dianggap mampu mewujudkan tujuan dan kepentingan bersama. Priyadi (2017: 52–62) mendefinisikan kepercayaan sebagai kesediaan untuk patuh terhadap sebuah otoritas yang berdasarkan pada harapan positif mengenai tindakan dan keinginan orang lain. Adapun indikatornya adalah: (1) mendukung, (2) kesediaan untuk peka, (3) keyakinan pada kemampuan, (4) integritas, dan (5) harapan positif. Amini & Kemal (2021) menuliskan bahwa *Trust is a positive expectation that other people will not do opportunistic through words, actions, or decisions*. Artinya kepercayaan adalah harapan positif bahwa orang lain tidak akan melakukan oportunistik melalui kata-kata, tindakan, atau Keputusan. Dari pendapat-pendapat di atas maka dapat disintesis bahwa kepercayaan (*trust*) ialah anggapan baik yang dibangun berdasarkan keyakinan kepada organisasi yang dianggap mampu mewujudkan tujuan dan kepentingan bersama. Adapun Indikator dari kepercayaan adalah: 1) harapan positif (*positive expectation*), 2) bersedia patuh (*vulnerable*), 3) jujur (*honest*), 4) setia (*loyal*), 5) yakin (*belief*), 6) dapat diandalkan (*dependability*)

### Motivasi Berprestasi

Hitt et al. (2011:200-202) mendefinisikan bahwa motivasi berprestasi adalah sejauh mana keinginan seseorang untuk tampil dalam standar keunggulan atau untuk berhasil dalam situasi kompetitif. Orang yang punya motivasi tinggi mempunyai ciri-ciri: 1) Menetapkan tujuan mereka dan cenderung menerima tanggung jawab atas kesuksesan dan kegagalan, 2) Cenderung memilih tujuan dengan tingkat kesulitan sedang, 3) Membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka, 4) Diaktifkan hanya dalam situasi keunggulan atau persaingan yang diharapkan. Menurut Julianingsih et al. (2020:48), kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), tercermin pada keinginan seseorang mengambil tugas yang mampu ia pertanggungjawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, ia menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, ia mendapatkan umpan balik atas perbuatannya dan ia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif. Adapun ciri-cirinya adalah : 1) memiliki daya saing, 2) memiliki dorongan yang kuat, 3) memiliki keunggulan, 4) bermental juara, 5) memiliki pencapaian standar yang tinggi. Menurut Sukasih & Astiti (2019:111–122) menuliskan bahwa motivasi berprestasi dapat didefinisikan sebagai sebuah dorongan untuk berprestasi dan mencapai keberhasilan berdasarkan tujuan atau standar yang telah ditetapkan. Sedangkan Purwanto (2014:218) berpendapat bahwa motivasi berprestasi adalah motivasi yang bertujuan untuk mengejar prestasi yaitu untuk mengembangkan ataupun mendemonstrasikan kemampuan yang tinggi. Motivasi merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Indikator motivasi berprestasi: 1) senang mengerjakan tugas yang menantang, 2) bekerja secara cepat, 3) senang berkompetisi dan 4) bekerja secara mandiri (Nurhidayah, 2015:13–24). Dari pendapat-pendapat di atas maka dapat disintesis bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan yang berasal dari diri individu untuk mencapai target dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki dan mampu menghadapi tantangan serta berani mengambil resiko dalam mencapai kesuksesan. Indikatornya yaitu (1) Menyukai tantangan, (2) Berani mengambil resiko, (3) Bertanggung jawab, dan (4) Mampu mengembangkan pengetahuan.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada 16 SMA Swasta di Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor dengan unit analisis guru tetap yayasan. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (*path analysis*). Populasi dalam penelitian ini yaitu Guru Tetap Yayasan (GTY) SMA Swasta di Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor yang berjumlah 191 orang, dengan jumlah sampel sebanyak 129 orang guru.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Persyaratan Analisis

#### 1. Uji Normalitas

Dengan melihat hasil penghitungan, maka variabel nilai liliefors hitung OCB guru adalah sebesar 0,067 dan nilai liliefors table sebesar 0,078. Kesimpulan yang bisa diambil adalah nilai liliefors hitung ( $L_o$ ) lebih kecil dari nilai liliefors tabel ( $L_{tabel}$ ) sehingga  $H_0$  diterima dan data dinyatakan berdistribusi normal. Dengan melihat hasil penghitungan dalam dapat disimpulkan

bahwa nilai lilifors hitung = 0,075 dan nilai lilifors tabel = 0,078. Dengan demikian, berdasarkan data tersebut nilai liliefors hitung ( $L_o$ ) lebih kecil dari nilai liliefors tabel ( $L_{tabel}$ ) sehingga  $H_0$  diterima dan data dinyatakan berdistribusi normal.

Dengan melihat hasil penghitungan variabel pemberdayaan dapat disimpulkan bahwa nilai lilifors hitung = 0,072 dan nilai lilifors tabel = 0,078. Dengan demikian, berdasarkan data tersebut nilai lilifors hitung ( $L_o$ ) lebih kecil dari nilai lilifors tabel ( $L_{tabel}$ ) sehingga  $H_0$  diterima dan data dinyatakan berdistribusi normal. Dengan melihat hasil penghitungan dapat disimpulkan bahwa nilai lilifors hitung = 0,069 dan nilai lilifors tabel = 0,078. Dengan demikian, berdasarkan data tersebut nilai lilifors hitung ( $L_o$ ) lebih kecil dari nilai lilifors tabel ( $L_{tabel}$ ) sehingga  $H_0$  diterima dan data dinyatakan berdistribusi normal.

## 2. Uji Homogenitas

Berdasarkan tabel 4.13 maka dapat dijelaskan bahwa nilai varian gabungan dari variabel OCB (Y), variabel kepemimpinan transformasional (X1), variabel kepercayaan (X2), dan variabel motivasi berprestasi (X3) adalah sebesar 267,70 dengan nilai Barlett sebesar 1262,38. Sehingga diperoleh nilai ChiKuadrat (X2 hitung) sebesar 0,31. Kemudian, Chi-Kuadrat Tabel  $\alpha=0,05$  dengan derajat kebebasan (dk)-k-3 adalah 7,81. Dari hasil penghitungan tersebut maka  $X_2 \text{ hitung} < X_{tabel}$ . Hal tersebut bermakna bahwa kelompok data variabel OCB (Y), variabel kepemimpinan transformasional (X1), kepercayaan (X2), dan variabel motivasi berprestasi (X3) berasal dari populasi yang homogen.

## Pengujian Hipotesis

### 1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB Guru

Berdasarkan hasil penghitungan model regresi berganda didapat hasil nilai  $\beta$  variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,197 yang artinya nilai tersebut  $> 0$ . Berdasarkan nilai tersebut maka kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh langsung sebesar 0,197 terhadap OCB guru (Y). Berdasarkan nilai p-value yang diperoleh yaitu sebesar 0,020. Yang berarti  $< 0,05$ , maka kesimpulannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap OCB guru (Y). Hasil Uji t diperoleh *thitung* sebesar 2,359. Untuk *ttabel* sebesar 1,657, nilai *ttabel* tersebut dicari pada tabel signifikansi 0,05 dengan  $df = n-k-1 = 129-1-1 = 127$  (n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel independen). Kesimpulan yang bisa diambil bahwa *thitung*  $>$  *ttabel*, artinya  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, atau dengan kata lain, terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antar kepemimpinan transformasional (X1) terhadap OCB guru (Y).

### 2. Pengaruh Langsung Kepercayaan terhadap OCB Guru

Berdasarkan hasil penghitungan model regresi berganda diperoleh nilai  $\beta$  variabel pemberdayaan sebesar 0,417. Hal ini berarti ada pengaruh langsung kepercayaan (X2) terhadap OCB guru (Y) sebesar 0,417 atau 41,7%. Nilai p-value sebesar 0,000 yang berarti  $< 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, variabel kepercayaan (X2) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB guru (Y). Hasil uji t diperoleh *thitung* sebesar 5,045 yang berarti lebih besar dari *ttabel* yakni  $5,045 > 1,657$ , artinya  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, kepercayaan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru (Y).

### 3. Pengaruh Langsung Motivasi Berprestasi terhadap OCB Guru

Berdasarkan hasil penghitungan model regresi berganda, diperoleh nilai  $\beta$  sebesar 0,219. Hal ini berarti ada pengaruh langsung motivasi berprestasi (X3) terhadap OCB guru (Y) sebesar 0,219 atau 21,9%. Nilai p-value sebesar 0,006 yang berarti  $< 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, motivasi berprestasi (X3) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB guru (Y). Hasil uji t diperoleh *thitung* sebesar 2,822 yang berarti lebih besar dari *ttabel* yakni  $2,822 > 1,657$ , artinya  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, motivasi berprestasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru.

### 4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Berprestasi

Berdasarkan hasil penghitungan model regresi berganda, diperoleh nilai  $\beta$  sebesar 0,336. Hal ini berarti ada pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi berprestasi (X3) sebesar 0,336 atau 33,6%. Nilai p-value sebesar 0,000 yang berarti  $< 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi (X3). Hasil uji t diperoleh *thitung* sebesar 3,692 yang berarti lebih besar dari *ttabel*  $3,692 > 1,657$ , artinya  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi (X3).

### 5. Pengaruh Langsung Kepercayaan terhadap Motivasi Berprestasi

Berdasarkan hasil penghitungan model regresi berganda, diperoleh nilai  $\beta$  sebesar 0,306. Hal ini berarti ada pengaruh langsung positif kepercayaan (X2) terhadap motivasi berprestasi (X3) sebesar 0,306 atau 30,6%. Nilai p-value sebesar 0,001 yang berarti  $< 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian, kepercayaan (X2) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi (X3). Hasil uji t diperoleh *thitung* sebesar 3,363 yang berarti lebih besar dari *ttabel*  $3,363 > 1,657$ , artinya  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, kepercayaan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi (X3).

### 6. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB Guru melalui Motivasi Berprestasi

Besarnya pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap OCB guru (Y) melalui motivasi berprestasi (X3) diperoleh dengan mengalikan nilai koefisien jalur. Secara matematis dapat dihitung sebagai berikut :  $0,336 \times 0,219 = 0,074$ . Berdasarkan hasil penghitungan di atas maka diperoleh nilai pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap OCB guru (Y) melalui motivasi berprestasi (X3) sebesar 0,074 atau 7,4 %, artinya terdapat pengaruh tidak langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap OCB guru melalui motivasi berprestasi. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.



### 7. Pengaruh Tidak Langsung Kepercayaan terhadap OCB Guru melalui Motivasi Berprestasi

Besarnya pengaruh tidak langsung variabel kepercayaan ( $X_2$ ) terhadap OCB guru ( $Y$ ) melalui motivasi berprestasi ( $X_3$ ) diperoleh dengan mengalikan nilai koefisien jalur. Secara matematis dapat dihitung sebagai berikut :  $0,306 \times 0,219 = 0,067$ . Berdasarkan hasil penghitungan di atas maka diperoleh nilai pengaruh tidak langsung variabel kepercayaan ( $X_2$ ) terhadap OCB guru ( $Y$ ) melalui motivasi berprestasi ( $X_3$ ) 0,067 atau 6,7%, artinya terdapat pengaruh tidak langsung positif kepercayaan terhadap OCB guru melalui motivasi berprestasi. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

### Pembahasan

#### 1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB Guru

Hasil penghitungan analisis jalur (path analysis) diperoleh koefisien jalur variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0,197. Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan, maka variabel OCB guru akan naik sebesar 0,197. Nilai p-value untuk variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0,020 dan nilai tersebut  $< 0,05$  sehingga variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dinyatakan berpengaruh positif terhadap variabel OCB guru ( $Y$ ). Berdasarkan output uji t diperoleh nilai *thitung* sebesar 2,359 dan nilai tersebut  $> t_{tabel} = 1,657$ . Dengan demikian, kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara parsial terhadap OCB guru ( $Y$ ). Beberapa peneliti mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang berpengaruh besar dan sentral dalam organisasi. Karyawan yang memperoleh kepemimpinan yang baik akan mampu bekerja dengan efektif bahkan melebihi apa yang dibebankan kepadanya. Pegawai tidak hanya bekerja sesuai dengan diperolehnya (the in-role), tetapi diharapkan mampu untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia lakukan (the extra role / Organizational Citizenship Behavior, OCB). Oleh karena itu diharapkan pemimpin yang bergaya transformasional dapat menstimuli iklim OCB dalam organisasinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Haryati et al., 2014:32–36) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil penelitian (Lasut et al., 2019:2491–2500) dan (Adawiyah et al., 2020:26–43), masing-masing menemukan hasil penelitian bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap OCB di ASTON Manado Hotel dan terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan di PT.Primissima di Sleman, Yogyakarta. Pembentukan persepsi yang lebih positif terkait kepemimpinan transformasional tampaknya perlu dilakukan. Adapun cara yang dapat dilakukan untuk memperbaiki persepsi kepemimpinan transformasional diantaranya dengan kepala sekolah memberikan contoh positif kepada guru, meningkatkan keterampilan memimpin bawahan, lebih memahami dan meningkatkan budaya organisasi dalam perusahaan, serta meningkatkan kesadaran pegawai untuk mau melaksanakan dan menjalankan apa yang telah menjadi nilai-nilai dalam organisasi. Selanjutnya untuk lebih meningkatkan organizational citizenship behavior dalam diri karyawan, perlu kerjasama yang baik antar bagian unit kerja sehingga lebih diutamakan bekerja secara team (kelompok) daripada kerja secara individual. Selain itu juga dibutuhkan kegiatan yang rutin dilakukan untuk lebih meningkatkan rasa kebersamaan dan keakraban antar pegawai, seperti kegiatan outbond, gathering ataupun fun games.

#### 2. Pengaruh Langsung Trust terhadap OCB Guru

Hasil penghitungan analisis jalur (path analysis) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,417 untuk variabel trust ( $X_2$ ). Hal ini memberikan pengertian bahwa variabel OCB guru akan naik sebesar 0,417 pada setiap kenaikan satu satuan variabel trust. Nilai p-value untuk variabel trust ( $X_2$ ) sebesar 0,000 dan nilai tersebut  $< 0,05$ , sehingga variabel trust ( $X_2$ ) dinyatakan berpengaruh positif terhadap variabel OCB guru ( $Y$ ). Hasil output uji t diperoleh nilai *thitung* sebesar 5,045 dan nilai tersebut  $> t_{tabel} = 1,657$ . Dengan demikian, trust ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial terhadap OCB guru ( $Y$ ). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Angraini et al., 2016:1-14). Hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh kepercayaan pada organisasi terhadap OCB life menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,841 dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$ , yang berarti bahwa kepercayaan pada organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hasil serupa dibuktikan dari hasil penelitian (Khoirunnisa, 2017), hasil perhitungan koefisien korelasi  $r_{23} = 0,386$  dan koefisien jalur  $p_{32} = 0,261$  dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif kepercayaan terhadap organizational citizenship behavior. Keadilan organisasional dan kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada PNS dilingkungan Kodam Iskandar Muda Banda Aceh. Hubungan antara OCB pada PNS di lingkungan Kodam Iskandar Muda Banda Aceh dengan keadilan organisasional dan kepercayaan pada atasan termasuk kategori erat, ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,569. Selanjutnya sebesar 32,4 persen OCB dikalangan pegawai dipengaruhi oleh keadilan organisasional dan kepercayaan pada atasan. Sisanya sebesar 67,6 persen lagi dipengaruhi oleh variabel lain diluar variable tersebut. Perlu upaya penguatan trust guru sehingga guru melihat kepala sekolah sebagai sosok yang dapat dijadikan teladan dalam bekerja. Adapun upaya yang bisa dilakukan kepala sekolah memberi perhatian yang sama bagi setiap pegawai, berbicara jujur dalam setiap perkataannya baik dalam komunikasi formal maupun komunikasi informal, memiliki integritas yang tinggi, bersifat terbuka dan akrab dengan seluruh guru dan staf.

#### 3. Pengaruh Langsung Motivasi Berprestasi terhadap OCB Guru

Hasil penghitungan analisis jalur (path analysis) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,219 untuk variabel motivasi berprestasi ( $X_3$ ). Berdasarkan nilai tersebut maka setiap kenaikan motivasi berprestasi satu satuan, akan ada kenaikan sebesar 0,219 pada variabel OCB guru. Nilai p-value untuk variabel motivasi berprestasi ( $X_3$ ) sebesar 0,006 sehingga  $< 0,05$ . Dengan demikian, variabel motivasi berprestasi ( $X_3$ ) dinyatakan berpengaruh positif terhadap variabel OCB guru ( $Y$ ). Berdasarkan output uji t diperoleh nilai *thitung* sebesar 2,822 dan nilai tersebut  $> t_{tabel} = 1,657$ . Dengan demikian, motivasi berprestasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara parsial terhadap OCB guru ( $Y$ ). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Prasetya & Yuniawan, 2016:453-462). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap OCB dengan nilai koefisien beta

sebesar 0,167 dan signifikansi sebesar 0,148. Upaya menumbuhkan motivasi berprestasi dalam pekerjaan diperlukan adanya perhatian dari kepala sekolah seperti memperhatikan kesejahteraan guru. Motivasi baik yang dimiliki oleh individu akan meningkatkan pencapaian prestasiprestasi dalam bekerja termasuk perilaku OCB.

#### 4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Berprestasi

Hasil penghitungan model regresi berganda, diperoleh nilai  $\beta$  sebesar 0,336. Hal ini berarti ada pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap motivasi berprestasi ( $X_3$ ) sebesar 0,336 atau 33,6%. Nilai p-value sebesar 0,000 yang berarti  $< 0,05$ . Hal ini berarti kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi ( $X_3$ ). Hasil uji t diperoleh *thitung* sebesar 3,692 yang berarti lebih besar dari *ttabel*  $3,692 > 1,657$  dengan demikian, kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi ( $X_3$ ). Temuan ini selaras dengan penelitian yang dikemukakan (Savira, 2022: 279–287) bahwa pemimpin transformasional yang secara strategis dapat merumuskan visi menimbulkan makna di kalangan anggota dan mampu memotivasi untuk meraih visi. Mereka umumnya menyampaikan visinya melalui metafora, simbol, cerita-cerita, dan pengalamannya sehingga dapat menjembatani gambaran visi ideal kepada anggotanya, dan hal ini memperkaya gambaran visi dan memotivasi anggota untuk meraih cita-cita ideal. Berdasarkan penjelasan ini, Kepala sekolah yang secara konsisten berupaya menjelaskan visi ke depan organisasi akan menimbulkan motivasi di kalangan guru untuk bersama-sama meraihnya. Kepala sekolah yang secara konsisten menjadi role model mengenai bagaimana mencapai keadaan ideal di masa mendatang akan mampu mempengaruhi guru-guru untuk terdorong mencapai keadaan tersebut, ia akan termotivasi untuk melakukan arahan-arahan pemimpin untuk meningkatkan capaiannya. Kepala sekolah yang menginspirasi untuk melakukan perubahan-perubahan mengenai kegiatan pembelajaran akan mendorong guru untuk mencari kebaruan kebaruan-kebaruan dalam metode pembelajaran, menggunakan media pembelajaran yang tidak biasa, membuat guru berani mengambil resiko mencoba pendekatan baru dalam pembelajaran. Kepala sekolah yang senantiasa menyemangati untuk melahirkan karya-karya terbaik akan membuat guru termotivasi untuk meminta masukan-masukan atau umpan balik atas kinerjanya saat ini dan segera memperbaiki untuk menghasilkan capaian lebih baik dari sebelumnya. Kepala sekolah yang secara tulus memberikan perhatian yang bersifat individual sesuai keadaan dan kebutuhan guru, akan membuat para guru merasa diperhatikan sehingga ia akan semakin bersemangat dalam meraih prestasi.

#### 5. Pengaruh Langsung Trust terhadap Motivasi Berprestasi

Berdasarkan hasil penghitungan model regresi berganda, diperoleh nilai  $\beta$  sebesar 0,306. Hal ini berarti ada pengaruh langsung positif trust ( $X_2$ ) terhadap motivasi berprestasi ( $X_3$ ) sebesar 0,306 atau 30,6%. Nilai pvalue sebesar 0,001 yang berarti  $< 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian trust ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi ( $X_3$ ). Hasil uji t diperoleh *thitung* sebesar 3,363 yang berarti lebih besar dari *ttabel*  $3,363 > 1,657$ , artinya artinya  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dengan demikian trust ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi ( $X_3$ ). Hasil penelitian (Hardianto, 2018:193) memperkuat hasil penelitian ini. Nilai koefisien jalur kepercayaan ( $X_3$ ) ke motivasi berprestasi ( $Y$ ) atau  $\rho_{y3}$  sebesar 0,333 signifikan pada  $\alpha = 0,05$  yang berarti koefisien jalur adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepercayaan terhadap motivasi berprestasi. Artinya setiap kenaikan satu satuan pada variabel eksogen kepercayaan akan menyebabkan kenaikan sebesar 0,333 atau 33,3% pada variabel endogen motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan rasa kepercayaan. Guru yang sudah percaya terhadap kepala sekolah dan saruan pendidikan akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat. Kepercayaan guru terhadap kepala sekolah akan sangat membantu meningkatkan motivasi berprestasinya.

#### 6. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB Guru melalui Motivasi Berprestasi

Besarnya pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap OCB guru ( $Y$ ) melalui motivasi berprestasi ( $X_3$ ) diperoleh dengan mengalikan nilai koefisien jalur. Secara matematis dapat dihitung sebagai berikut :  $0,336 \times 0,219 = 0,074$ . Berdasarkan hasil penghitungan tersebut maka diperoleh nilai pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap OCB guru ( $Y$ ) melalui motivasi berprestasi ( $X_3$ ) sebesar 0,074 atau 7,4 %, artinya terdapat pengaruh tidak langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap OCB guru melalui motivasi berprestasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Saputro, 2021:1103–1119) yang memperkuat hasil penelitian ini, dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan motivasi karyawan. Secara teori kepemimpinan transformasional memiliki efektifitas yang berbeda pada berbagai situasi. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar pada kelompok pengikut yang lebih kecil dibandingkan pada organisasi yang kompleks. Kepemimpinan transformasional lebih efektif ketika pemimpin dapat berinteraksi dengan karyawan dan membuat keputusan secara langsung dibandingkan ketika pemimpin harus berurusan dengan struktur birokrasi yang rumit. Dalam proses memotivasi pengikut untuk mengimplementasikan visi bersama, pemimpin transformasional merupakan role model bagi pengikutnya yang memunculkan kegigihan dan pengorbanan pengikutnya ketika dibutuhkan. Melalui pengamatan terhadap pemimpin, pengikut mengembangkan kepercayaan kepada pemimpinnya karena komitmen pribadi pemimpin untuk mencapai visi tersebut.

#### 7. Pengaruh Tidak Langsung Trust terhadap OCB Guru melalui Motivasi Berprestasi

Besarnya pengaruh tidak langsung variabel trust ( $X_2$ ) terhadap OCB guru ( $Y$ ) melalui motivasi berprestasi ( $X_3$ ) diperoleh dengan mengalikan nilai koefisien jalur. Secara matematis dapat dihitung sebagai berikut:  $0,306 \times 0,219 = 0,067$ . Berdasarkan hasil penghitungan tersebut maka diperoleh nilai pengaruh tidak langsung variabel trust ( $X_2$ ) terhadap OCB guru ( $Y$ ) melalui motivasi berprestasi ( $X_3$ ) 0,067 atau 6,7%, artinya terdapat pengaruh tidak langsung positif kepercayaan terhadap OCB guru melalui motivasi berprestasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Penelitian (Sagita & Tung, 2023) memperkuat hasil penelitian ini. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan OCB. Begitu juga dengan rasa percaya pada tim kerja (trust in teams) yang memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan OCB. Secara teori guru yang percaya bahwa kepala

sekolah memiliki kompetensi, integritas, perhatian kepada guru dan berperilaku konsisten mampu menumbuhkan perilaku ekstra peran atau OCB guru. Ketika pengikut percaya kepada atasannya, mereka melakukan interaksi berkualitas tinggi yang menyebabkan pengikut merasa diberdayakan dan percaya diri. Hal tersebut dapat meningkatkan perasaan loyal pengikut terhadap organisasi. Sebagai hasilnya mereka akan melakukan lebih banyak hal positif di tempat kerja termasuk bermotivasi tinggi untuk berprestasi dan perilaku OCB.

#### IV. SIMPULAN

Penelitian ini mendapatkan tujuh kesimpulan. Pertama, Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap OCB Guru yang ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,197. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan kontribusi pengaruh sebesar 19,7 % terhadap OCB guru. Kedua, trust berpengaruh langsung positif terhadap OCB guru yang ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,417. Hal ini menunjukkan bahwa Trust mampu memberikan kontribusi pengaruh sebesar 41,7 % terhadap OCB guru. Ketiga, Motivasi berprestasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB guru yang ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,219. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Berprestasi mampu memberikan kontribusi pengaruh sebesar 21,9 % terhadap OCB guru. Keempat, Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,336. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mampu memberikan kontribusi pengaruh sebesar 33,6 % terhadap Motivasi Berprestasi. Keenam, Trust berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi yang dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,306. Hal ini menunjukkan bahwa Trust mampu memberikan kontribusi pengaruh sebesar 30,6 % terhadap Motivasi Berprestasi. Keenam, pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB guru melalui motivasi berprestasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,074 Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mampu memberikan kontribusi pengaruh tidak langsung hanya sebesar 7,40 % terhadap OCB guru. Ketujuh, pengaruh tidak langsung trust terhadap OCB guru melalui Motivasi Berprestasi memiliki nilai koefisien 0,067 Hal ini menunjukkan bahwa Trust hanya mampu memberikan kontribusi pengaruh tidak langsung sebesar 6,70 % terhadap OCB guru..

#### V. REFERENSI

- Adawiyah, R. A., Muis, M., & Razak, A. M. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja. *YUME : Journal of Management Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University*, 3(3), 26–43. <https://doi.org/10.37531/yum.v11.12>.
- Anggraini, M. M., Rahardjo, M., Manajemen, J., Ekonomika, F., Bisnis, D., Diponegoro, U., & Soedharto, J. (2016). Peran Keadilan Prosedural, Kepercayaan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Organizational Citizen Behaviour (OCB) (Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Demak). *Diponegoro Journal of Management*, 5(4), 1–14. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Colquit, J. Jason; Lepine, A. Jeffrey; Wesson, J. M. (2009). *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Colquit, Jason A.; Lipine, Jeffrey A. Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Comittment in the Workplace*. New York: McGraw Hill Education.
- Danubrata, M. D., & Khasanah, N. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(2), 338–353. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i2.832>
- Hardianto, H. (2018). Pengaruh budaya organisasi, penghargaan dan kepercayaan terhadap motivasi berprestasi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 193. <https://doi.org/10.21831/amp.v6i2.19489>
- Hitt, Michael A., C. Chet Miller, and A. C. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ivancevich, Jhon M.; Konopaske, Robert; Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and Management* (Tenth Edit). New York: McGraw Hill.
- Julianingsih, S., Hidayah, S., & Harnoto. (2020). Peran Kepuasan kerja Sebagai Mediator Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap kinerja Pegawai pada Satuan Kerja Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Vektor dan Reservoir Penyakit(B2P2VRP) Salatiga. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, No. 48 / T( April 2020).
- Lasut, E. J., Sendow, G. M., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di Aston Hotel Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(2), 2491–2500.
- Maris, I. S., Komariah, A., & Bakar, A. (2016). Kepemimpinan Transformasional Maris, I. S., Komariah, A., & Bakar, A. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru, dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XXIII(2), 173–188.
- McShane, Steven L.; Glinow, M. A. Von. (2012). *Organizational Behavior*.
- Nelson, Debra L.; Quick, J. C. (2006). *Organizational Behavior, Foundation, Realities & Challenges* (5th Editio). America: Thomson South Western.
- Nurhidayah, D. A. (2015). Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Gaya Belajar Terhadap Prestasi Belajar Siswa Pada Mata

- Pelajaran Matematika SMP. *Jurnal Dimensi Pendidikan Dan Pembelajaran*, 3(2), 13–24. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24269/dpp.v3i2.83>
- Patras Y.E (2023) *Organizational Citizenship Behavior di Perguruan Tinggi*. Bandung. Indonesia Emas Grup.
- Patras, Y. E., & Hidayat, R. (2018). Perbaikan Perilaku Pemimpin Dan Keadilan Organisasi. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 2(2), 155–163.
- Prasetya, S. S., & Yuniawan, A. (2016). ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP ORGANIZATIONfile:///C:/Users/Apri/Downloads/12921-26206-1- SM.pdfAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL (Studi pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Jaw. *Diponegoro Journal of Management*file:///C:/Users/Apri/Downloads/12921-26206-1-SM.Pdf, 5(4), 453–462. <http://eprints.undip.ac.id/50484/>
- Priyadi, S. (2017). *Pengaruh Kekuasaan Dan Kepercayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Guru Sekolah Dasar Negeri (Sdn) Di Kecamatan Duren Sawit, Jakarta Timur*. V(1), 52–62. power, trust and organizational citizenship behavior (OCB)
- Purwanto, E. (2014). Model Motivasi Trisula: Sintesis Baru Teori Motivasi Berprestasi. *Jurnal Psikologi*, 41(2), 218. <https://doi.org/10.22146/jpsi.6951>
- Robbins, Stephen P.; Judge, T. A. (2013). *Organization Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Robbins, Stephen P.; Judge, T. A. dan T. A. J. (2013). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River-New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P. A. T. A. J. (2009). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education.
- Hidayat Rais, Yuyun Elizabeth Patras. *Teacher innovativeness: The effect of self-efficacy, transformational leadership, and school climate*. (2024). *Journal of Pedagogical Research Volume* 8, Issue . pp (209-222).
- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Ocb Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2), 1103–1119. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i2.34270>
- Savira, S. H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru. *Economics, Accounting and Business Journal*, 2(1), 279–287.
- Suharyati, H., Hidayat, R., Sumardi, & Abidin, H. R. (2021). The Role of Trust and Procedural Justice in Enhancing Organizational Citizenship Behavior. *Proceedings of the 5th Asian Education Symposium 2020 (AES 2020)*, 566(Aes 2020), 32–36. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210715.007>
- Sukasih, L. G. R., & Astiti, D. P. (2019). Peran motivasi berprestasi dalam organisasi dan kohesivitas kelompok terhadap komitmen organisasi mahasiswa Fakultas Kedokteran Universitas Udayana. *Jurnal Psikologi Udayana, Edisi Khusus*, 111–122. <https://ocs.unud.ac.id/index.php/psikologi/article/view/52509>