

¹ ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MORAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SEKOLAH DASAR SWASTA DI KECAMATAN PEDURUNGAN KOTA SEMARANG

Maria Magdalena Minarsih)*

Abstrak

Pendidikan Dasar adalah menjadi pilar keberhasilan pendidikan ditingkat yang lebih tinggi. Keberhasilan dari sekolah dasar menjadi tujuan dari Negara dalam mengembangkan kemampuan dan membentuk wadah serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Tujuan tersebut tidak akan tercapai tanpa adanya peningkatan kinerja dari para Guru sebagai garda terdepan dunia pendidikan.

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah guru Sekolah Dasar swasta di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang dengan jumlah sampel 105 responden dan teknik pengambilan sampelnya adalah purposive sampling. Setelah. Metode analisis yang digunakan adalah structural equation modeling.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Moral terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Moral tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Organizational citizenship behavior terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Keyword : *kepemimpinan transformasional, moral, komitmen organisasi, organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja guru*

PENDAHULUAN

Pendidikan nasional secara umum mempunyai tujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Penanaman nilai - nilai melalui sikap dan perilaku kepada siswa sesuai dengan norma - norma bangsa Indonesia yang sesuai dengan ideologi Pancasila juga menjadi tujuan dalam dunia pendidikan juga menjadi prioritas pendidikan nasional (Undang - Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003). Pendidikan nasional juga berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk wadah serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa berakhlak mulia sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Hal tersebut menunjukkan pentingnya pendidikan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mencapai tujuan tersebut peran – peran dari pihak sekolah melalui Guru dan Kepala Sekolah menjadi sangat penting. Kinerja guru menjadi tolok ukur dari keberhasilan sekolah dalam mencerdaskan dan membentuk karakter siswa sesuai dengan UUD dan Pancasila (Nuchiyah, 2007). Sedangkan menurut Sumarno (2009) bahwa untuk dapat mencapai mutu lulusan yang diinginkan, mutu tenaga pendidik (guru), dan tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas, laboran, pustakawan, tenaga administrasi, pesuruh) harus ditingkatkan.

Seluruh usaha guru untuk mengantarkan proses pembelajaran mencapai tujuan pendidikan merupakan salah satu indicator kinerja guru. Kinerja guru dapat meliputi seluruh kegiatan yang menyangkut tugas profesionalnya sebagai guru dan tugas pengembangan pribadi guru. Tugas Profesional guru mencakup suatu kegiatan berantai dimulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan, mengevaluasi sampai dengan tindak lanjut evaluasi. Selain itu guru juga dituntut untuk memiliki

pemahaman wawasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik serta harus mampu mengembangkan potensi peserta didik (Sumarno, 2009).

Guru merupakan faktor sentral di dalam sistem pembelajaran terutama di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila keutamaan pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Peranan guru sangat penting dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sehingga dapat dipastikan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru (Carudin, 2011).

Keunggulan organisasi atau dalam hal ini sekolah sangat berhubungan dengan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Keunggulan tersebut ditunjukkan oleh kinerja dari para pegawainya. Setiap orang dalam organisasi adalah bagian dari sistem manajemen kinerja (Mondy, 2008:256). Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seorang pegawai/individu produktif dan bisa berkinerja lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi (Rahiddin, 2013).

Hasil penelitian dari Rahiddin (2013) menunjukkan bahwa kinerja para pegawai dipengaruhi oleh moral dan komitmen organisasi secara langsung ataupun dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)*. Kepemimpinan yang dapat diterima oleh bawahan dan moral yang baik dari individu pegawai secara langsung dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut. Lebih lanjut peran pegawai yang rela untuk bekerja melebihi deskripsi tugas formalnya (resmi) dari organisasi akan berdampak pada kinerja pegawai.

Organizational citizenship behavior (OCB) tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau yang sesuai dengan peran yang dimainkannya. OCB mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja organisasi dan keberhasilan organisasi mencapai

tujuannya. Organisasi diharapkan perlu memberikan perhatian lebih pada OCB anggotanya untuk lebih mendukung kelancaran organisasi mencapai tujuannya. Penilaian kinerja karyawan mengingat perilaku di luar peran juga menjadi standar yang harus dipenuhi karyawan untuk menilai kinerja karyawan. Organisasi dapat mendorong agar karyawan berlaku positif (Adiyana, 2010).

OCB secara formal didefinisikan sebagai perilaku diatas dan melebihi peran yang digambarkan secara formal dengan peran organisasional, kebebasan alami, dan tidak diberi penghargaan secara langsung atau secara eksplisit dalam konteks struktur penghargaan formal organisasi, serta penting untuk pelaksanaan yang efektif dan sukses dari sebuah organisasi (Netemeyer et al. 1997).

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasinya merupakan suatu modal dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga memberikan manfaat maksimal bagi organisasi (Sopiah, 2008). Komitmen karyawan yang diberikan kepada organisasi juga diperlukan untuk menyelesaikan masalah-masalah internal organisasi seperti berkurangnya biaya kegiatan operasional dan konflik dalam organisasi. Komitmen yang kuat memungkinkan setiap karyawan untuk berusaha menghadapi tantangan dan tekanan yang ada. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan tersebut akan menumbuhkan rasa kebanggaan tersendiri terhadap organisasinya (Toegijono, 2007).

Permasalahan dalam penelitian ini adalah adanya research gap atau dalam hal ini adalah kelemahan dari penelitian yang dilakukan oleh Rahiddin (2013) adalah sempitnya lokasi, sehingga dalam penelitian ini adalah pada lingkup SD Swasta di Kecamatan pedurungan. Penelitian ini menyempurnakan atau mengikuti agenda mendatang dari

penelitian yang telah dilakukan oleh Rahiddin (2013) dengan memasukkan variable kepemimpinan transformasional.

KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara, 2010 kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, pembatasan karyawan sesuai keahliannya serta mendapatkan bantuan perencanaan karir, serta terdapat umpan balik dari perusahaan.

Berdasarkan pendapat diatas penilaian kinerja karyawan (pegawai) adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian kinerja karyawan terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada dibagian personalia.

Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif. Maka pengembangan instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti out put, pencapaian tujuan, pemenuhan deadline,

penggunaan jam kerja dan ijin sakit (Sukarno, 2002).

Dalam organisasi formal, kinerja pegawai secara individual atau kelompok tergantung pada usaha mereka dan arah serta kompetensi dan motivasi untuk menunjukkan performansi sesuai yang diharapkan untuk mencapai sasaran berdasarkan posisi mereka di dalam sistem (Alimuddin, 2002).

Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ (1990), *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi/karyawan yang: 1) tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya. 2) bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. 3) merupakan perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya.

Menurut Sloat (1999), *good organizational citizens* adalah karyawan yang melakukan tindakan-tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan-tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta (secara sukarela), serta tidak secara formal diberi penghargaan (dengan insentif). OCB

merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi, melainkan untuk mewujudkan kesejahteraan orang lain.

Lovell (1999) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (*formal job description*). Menurut Witt yang dikutip oleh Lovell, OCB menunjuk pada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan melampaui peran yang telah disyaratkan oleh organisasi dan tindakan-tindakan tersebut memajukan kesejahteraan dari rekan kerja, kelompok kerja, atau bahkan organisasi. Organisasi tergantung pada perilaku OCB dari karyawan untuk membantu koleganya yang sedang mempunyai masalah, menciptakan suatu iklim kerja yang positif, dengan sabar menghadapi gangguan tanpa mengeluh dan menjaga asset yang dimiliki organisasi (Lovell, 1999).

Menurut Greenberg and Baron (2003), OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Secara umum, ada tiga komponen utama OCB. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

Seperti termuat dalam Greenberg dan Baron (2003), ada lima dimensi dari OCB, yaitu:

1. Altruism (Helping)

Merupakan suatu hal yang terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau

pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya, misalnya ketika seorang karyawan baru saja sembuh dari sakitnya.

2. *Conscientiousness*

Mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (dalam hal keperilakuan) dilakukan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan oleh organisasi/perusahaan.

3. *Sportmanship* (Sikap sportif)

Merupakan suatu sikap yang lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan-gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak menyenangkan tanpa harus mengemukakan keluhan atau komplain.

4. *Courtesy* (Kebaikan)

Merupakan perilaku-perilaku baik, misalnya perilaku membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum ia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

5. *Civic Virtue*

Merupakan tindakan yang dilakukan untuk ikut serta mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi. Perilaku-perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif karyawan dalam hubungan-hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab

surat-surat, dan selalu mengikuti isu-isu terbaru yang menyangkut organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional, yakni lebih dari sekedar pertukaran dan kesepakatan. Hoy dan Miskel (2008) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional itu proaktif, meningkatkan kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai hasil kinerja yang tinggi luar biasa. Menurut Robbins (2007) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) memaparkan bahwa kepemimpinan transaksional akan menyesuaikan berbagai tujuan, arah dan misi dengan alasan praktis. Sementara itu kepemimpinan transformasional, di pihak lain, membuat perubahan besar pada: misi unit kerja atau organisasi atau unit kerja, cara-cara menjalankan kegiatan, dan manajemen sumberdaya manusia untuk mencapai misi yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti. Pemimpin transformasional umumnya energik, antusias dan bergairah. Tidak hanya para pemimpin memperhatikan dan terlibat dalam proses, mereka juga difokuskan untuk membantu setiap anggota kelompok berhasil juga (Xenikau dan Simosi, 2006).

Karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif antara lain (Luthans, 2006) :

- Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
- Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
- Mereka percaya pada orang-orang.
- Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.

- Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup.
- Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

Moral

Moral merupakan kata yang berasal dari bahasa latin „mores“, mores sendiri berarti adat kebiasaan atau suatu cara hidup (Umam, 2010 dalam Rahiddin, 2013). Istilah moral sama dengan istilah etika, tetapi dalam praktiknya, istilah moral atau moril telah jauh berbeda dari arti harfiahnya. Moral adalah sikap, semangat dan disiplin pegawai terhadap organisasi dan lingkungan kerjanya.

Sasarannya serasi antara perbuatan dan aturan. Graham (2009) berpendapat etika mengacu pada standar perilaku menggambarkan bagaimana orang harus bertindak dalam banyak situasi, entah itu dengan teman, keluarga, masyarakat, bisnis, sekolah dan sebagainya. Velasquez (1998) dalam Graham (2009) menyarankan 5 (lima) sumber umum standar etika meliputi

1). Pendekatan utilitarian, 2). Hak pendekatan, 3). Kewajaran atau pendekatan keadilan, 4). Pendekatan kebaikan bersama, 5). Pendekatan kebajikan. Penelitian Deddy (2008) bahwa etika administrasi (nilai dan moral) berpengaruh terhadap kinerja. Pegawai ada yang penuh tanggung jawab, disiplin, ikhlas, sabar dan cepat, sebaliknya ada yang asal jadi, memeras, arogan dan lamban. Hasil penelitian Djati (2009) dan Rahiddin (2013), menunjukkan ada pengaruh variabel moral terhadap OCB.

Komitmen Organisasi

Sopiah (2008) memberikan definisi komitmen organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi.

Menurut Robbins (2003) : komitmen organisasi didefinisikan

sebagai keadaan dimana seorang karyawan memihak pada sesuatu organisasi tertentu serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Dari definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Organizational Commitment dapat didefinisikan sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi tertentu; suatu keinginan untuk menjerahkan segala upaya atas nama organisasi; suatu keyakinan, penerimaan, nilai, dan tujuan pada organisasi tertentu. Meyer dan Allen (1991) membedakan bentuk Organizational Commitment yang dibagi atas tiga komponen, yaitu :

- a. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
- b. Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
- c. Komponen continuance berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Untuk menindaklanjuti definisi tersebut, Meyer & Allen (1997) menjelaskan perbedaan dan persamaan dari deskripsi-deskripsi yang dikemukakan oleh para peneliti, dalam menanggapi argumentasi tiga komponen dari komitmen, Allen & Meyer menyampaikan: Affective, Continuance, Normative Commitment merupakan sudut pandang terbaik dari komponen yang tersamar /tidak terlihat, dibandingkan dengan komponen keperilakuan. Setiap karyawan dapat mengungkapkan pernyataan psikologis tersebut. Sebagai contoh, pada beberapa karyawan, mungkin dapat

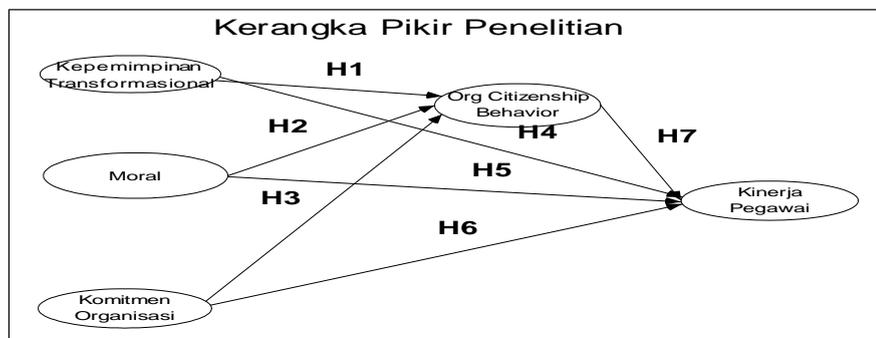
merasakan antara kebutuhan dan kewajiban yang tinggi untuk tetap tinggal, tetapi tidak ada hasrat untuk melakukannya; yang lainnya mungkin tidak merasakan baik kebutuhan maupun kewajiban akan tetapi adanya hasrat, dan lain sebagainya. Kesimpulannya, komitmen seseorang dalam organisasi

mencerminkan pernyataan psikologis tersebut secara terpisah.

Penelitian Verawati dan Utomo (2011) komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan komitmen dari pekerjaan itu sendiri adalah merupakan sumber untuk meningkatkan kesukaan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja sehingga akan memperoleh kinerja pegawai yang baik. Penelitian Husnawati (2011) menunjukkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan dapat ditingkatkan melalui tiga dimensi, yaitu

affektive commitment, continuance commitment dan normative commitment. Hasil penelitian Danan, (2007) menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah positif. Artinya semakin tinggi nilai komitmen organisasi seseorang karyawan maka akan semakin tinggi pula nilai OCB karyawan tersebut. Debora dan Ali Nina (2004) dengan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh cukup besar terhadap OCB di Indonesia.

Kerangka Pikir Penelitian
Gambar 1. Model Empirik



Hipotesis

- H₁ : kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- H₂ : moral berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- H₃ : komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- H₄ : kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (guru)
- H₅ : moral berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (guru)
- H₆ : komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (guru)
- H₇ : *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (guru)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Metode penelitian yang digunakan adalah survai, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kusioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Penelitian ini dilaksanakan pada Guru Sekolah Dasar Swasta di kecamatan Pedurungan Kota Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah semua Guru di 48 Sekolah Dasar Swasta di Kecamatan Pedurungan Semarang. Jumlah sampel dalam penelitian ini dapat ditentukan dengan menggunakan pendekatan Hair (dalam Ferdinand, 2006), yaitu 5 sampai dengan 10 dikalikan jumlah indikator. Pada penelitian ini jumlah indikator adalah 21 dikalikan 5 yaitu 105 sampel, jadi

sampelnya adalah 105 Guru Sekolah Dasar Swasta di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang. Metode pengumpulan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *non-probability sampling secara purposive sampling*.

Teknik pengumpulan data dengan metode survai dengan menggunakan kuesioner. Untuk mengantisipasi jumlah sampel yang tidak memenuhi target dalam penelitian ini disebarkan kepada 125 responden. Dari 125 responden yang ditargetkan sampel akhir penelitian tersisa 105 responden dikarenakan ada yang tidak kembali ataupun tidak lengkap jawabannya. Skala yang digunakan untuk kuesioner tertutup menggunakan skala numerical 10 skala. Metode analisis dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan menggunakan *structural equation modelling* dengan menggunakan program AMOS versi 16 (Ghozali, 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Data (Validitas dan Reliabilitas)

Hasil perhitungan dengan program spss menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item - Total Correlation* > r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa indikator dapat digunakan untuk penelitian. Hasil nilai koefisien *cronbach alpha* memiliki nilai di

atas 0,70 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel – variabel penelitian (kepemimpinan transformasional, moral, komitmen organisasi, *OCB* dan kinerja guru) adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi atau dapat dijadikan variabel (konstruk) untuk penelitian.

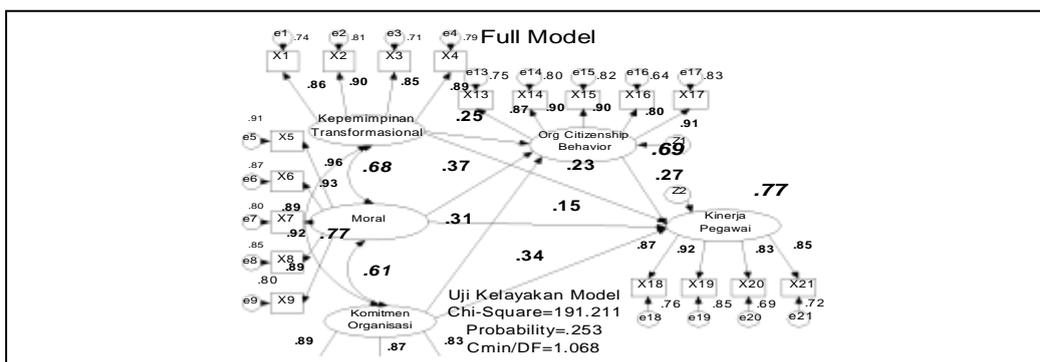
Confirmatory Analysis Eksogen

Hasil analisis faktor konfirmatori pada konstruk eksogen dan endogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model. Hasil pengujian menunjukkan sebagian besar memenuhi kriteria *goodness of fit* dan nilai loading sudah diatas 0,5. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model. Faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Regression Weights* menunjukkan nilai *critical Ratio* (CR) ≥ 1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05 atau dimensi-dimensi atau indikator dari kepemimpinan transformasional, moral, komitmen organisasi, *OCB* dan kinerja guru merupakan satu kesatuan yang utuh.

Analisis Full Model

Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi.

Gambar 2 : Full Model



Berdasarkan hasil pengamatan pada grafik analisis full model dapat ditunjukkan bahwa

model memenuhi kriteria fit. Pembuktian ini didasarkan pada criteria sebagai berikut :

Tabel 1 : Uji Fit Data

| Kriteria | Cut of Value | Hasil | Evaluasi |
|------------------------|--|---------|----------|
| Chi-Square Probability | χ^2 dengan df : 179 ; p : 5 % = 211,217 | 191,211 | Baik |
| GFI | $\geq 0,05$ | 0,253 | Baik |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,855 | Marginal |
| TLI | $\geq 0,90$ | 0,812 | Marginal |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,994 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,995 | Baik |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 1,068 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,026 | Baik |

Berdasarkan table 1 diatas menunjukkan sebagian besar kriteira masuk dalam criteria baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria model fit. Indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR di atas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Hasil tersebut dapat disimpulkan model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima

Model memenuhi kriteria normalitas, yang ditandai dengan nilai CR

pada skew dan kurtosis masih berada pada interval -2,58 sampai dengan 2,58. Model yang dibangun tidak terjadi problem identifikasi yang ditandai dengan *standard error* pada satu atau beberapa koefisien tidak besar atau masih dibawah 0,90. Model juga tidak muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif dan tidak muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi lebih besar 0,90.

Pengujian Hipotesis

TABEL 1 : RINGKASAN HASIL UJI HIPOTESIS

| Hipotesis yang diajukan | | Nilai CR dan P | Hasil uji |
|-------------------------|--|-------------------------|-----------|
| H ₁ | Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) | CR = 1,997 P = 0,046 | Diterima |
| H ₂ | Moral berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) | CR = 4,004 P = 0,000 | Diterima |
| H ₃ | Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) | CR = 2,663 P = 0,008 | Diterima |
| H ₄ | Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (guru) | CR = 1,978 P = 0,048 | Diterima |
| H ₅ | Moral berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (guru) | CR = 1,626 P = 0,104 | Ditolak |
| H ₆ | Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (guru) | CR = 2,957 P = 0,003 | Diterima |
| H ₇ | <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (guru) | CR = 2,395 P = 0,017 | Diterima |

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap

organizational citizenship behavior. Moral terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan

terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Moral tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. *Organizational citizenship behavior* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Kemampuan kepemimpinan transformasional, moral dan komitmen organisasi dalam menjelaskan *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 69 % dan selanjutnya kemampuan kepemimpinan transformasional, moral, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* dalam menjelaskan kinerja guru adalah sebesar 77 %.

PENUTUP

Kesimpulan

Variable – variable yang digunakan dalam penelitian mampu menyempurnakan model yang telah dilakukan oleh Rahiddin (2013), yaitu hanya tinggal satu variable yang tidak berpengaruh. Variabel moral tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa moral yang baik tidak dapat berdampak pada kinerja pegawai (guru) harus melalui intervening (OCB) terlebih dahulu. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Implikasi

Melakukan peningkatan pemberdayaan pada guru dan pihak – pihak yang terkait melalui pemberian kebebasan kepada kepala sekolah untuk melakukan inovasi dan kreatifitas tanpa meninggalkan tugas dan kewajiban pokok dari sekolah sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai tugas yang berat. Pemerintah perlu memberikan fasilitas – fasilitas kepada guru – guru swasta dengan terstandar. Hal ini dimaksudkan agar guru menjadi lebih komitmen terhadap sekolah dan sanggup untuk bekerja diluar formal yang ada.

Agenda Mendatang

1. Penelitian mendatang diharapkan mampu mengembangkan objek-objek kajian penelitian yang lebih luas misalnya di seluruh Kota Semarang.
2. Perlu variable intervening yang baru atau konsep baru agar mampu memperbaiki model penelitian yang sekarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, Marita., 2010., Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Kinerja Organisasi., *Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta*
- Alimuddin, 2002, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, *Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada* (tidak dipublikasikan).
- Carudin., 2011., Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi Deskriptif Analitik pada Guru SMK Negeri se- Kabupaten Indramayu)., *Edisi Khusus.*, No. 2, Agustus 2011.
- Danan, M.H., 2007., Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di *Politeknik Kesehatan Banjarmasin*.
- Debora, E.P, dan Ali Nina L.S, 2004., Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
- Deddy, A.S., 2008., *Etika Administrasi dalam Pelayanan Publik*
- Djati, S.P., 2009., Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya terhadap Service Quality pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya.

- Ferdinand, Augusty., 2006., " *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3*", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- ., 2006., *Metode Penelitian Manajemen.*, Edisi 2, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Greenberg, J., Baron, R.A. 2003, *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice - Hall International
- Ghozali, Imam., 2011. *Structural Equation Modeling*. Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich, dan James H Donnely, Jr. 2000, *Organizations : Journal of Behavior, Structure, Processes*
- Graham, M.L., 2009., *Bisnis ethic: An Analysis of a Company's Training Program Influence on Employee, Disertasi* Doctor Pendidikan, Pepperdine University Los Angeles, USA.
- Husnawati, A. 2011., *Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja sebagai Intervening pada Perum Pegadaian Semarang*.
- Lovell, Sharon E. 1999. Does Gender Affect The Link between *Organizational Citizenship Behavior* and Performance Evaluation? http://www.findarticles.com/cf_0/m2294/1999_Sept/58469481/print.jhtml .
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Meyer, J. & Allen, N. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment . *Human Resource Management Review* , 1(1), 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. 1997. *Commitment in The Workplace* . Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya, Bandung.
- Murti Sumarni., 2010., Pengaruh Organizational Commitment Dan Professionalcommitment Terhadap Organization Citizenship Behavior
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of *Organizational Citizenship Behaviors* in a personal selling context. *Journal of Economic*, July, 85–98.
- Nunu Nuchiyah., 2007., Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa., *Jurnal Pendidikan Dasar.*, Vol V no 7
- Organ .D.W. 1990. The Motivation Basis of *Organizational Citizenship Behavior*.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- Rahiddin, Muhamad., 2013., Pengaruh Moral dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Kerinci., *Program Studi Magister Sains Manajemen*, Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta
- Sumarno., 2009. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes, *Tesis.*, Program Pasca Sarjana., Manajemen Pendidikan., UNNES Semarang.

- Sukarno Marzuki, 2002, Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer : Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Sloat, Kim C. 1999. Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire Employees To Be "Good Citizens" ?, *Profesional Safety*. April
- Stephen P. Robbins,. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontropersi, Aplikasi*. Jilid ke-2. Alih Bahasa oleh Haadyana. P. dan Benyamin. M. Prenhallindo, Jakarta.
- Sopiah., 2008., *Perilaku Organisasional*., Andi Offset., Yogyakarta
- Umam, K.,2010., *Perilaku Organisasi*., Pustaka Setia. Jakarta
- Verawati Y dan Utomo J., 2011., Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Lippo Tbk. Cabang Kudus. *Analisis Manajemen Vol 5 No. 2* Desember 2011.