

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA
GURU PNS**

SKRIPSI

SRI WAHYUNI MARIA MAHARANI

NPM. 1831080165



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI ISLAM
FAKULTAS USHULUDDIN DAN STUDI AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
TAHUN 1443/2022 M**

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA
GURU PNS**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas Dan Memenuhi
Syarat -Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)
Pada Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama
UIN Raden Intan Lampung

Oleh :

SRI WAHYUNI MARIA MAHARANI

NPM. 1831080165

Pembimbing I : Drs. M. Nursalim Malay, M.Si
Pembimbing II : H. Rahmad Purnama, M.Si

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI ISLAM
FAKULTAS USHULUDDIN DAN STUDI AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
TAHUN 1443/2022 M**

ABSTRAK

Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Guru PNS

Oleh:

Sri Wahyuni Maria Maharani

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang bersifat sukarela dan gagasan individu, tidak terkait dengan sistem penghargaan resmi dari organisasi namun dapat menaikkan efektivitas organisasi. Munculnya perilaku OCB dalam sebuah organisasi menjadi hal yang positif bagi organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru PNS.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru PNS SMA N Kota Menggala dengan 3 sekolah menengah atas sebanyak 84 guru PNS. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan *Sampling Jenuh*. Pengambilan data menggunakan skala psikologi berupa skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja. Skala OCB total 32 aitem ($\alpha = 0.913$), skala kepemimpinan transformasional total 16 aitem ($\alpha = 0.841$), dan skala motivasi kerja total 17 aitem ($\alpha = 0.862$). Teknik analisis menggunakan analisis regresi berganda dengan *Software JASP* versi 0.16.

Hasil penelitian pertama menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan OCB pada guru PNS dengan nilai $R = 0.908$ dan nilai $F = 191.294$, dengan taraf signifikan $p < 0.01$, dengan sumbangan efektif (SE) sebesar 82,5% dan 17,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Hasil kedua terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan OCB pada guru PNS dengan nilai koefisien korelasi ($rx1 - y$) = 0.853 dan $p < 0.01$, sumbangan efektif sebesar 39%. Hasil ketiga menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan OCB pada guru PNS dengan nilai ($rx2 - y$) = 0.863 dan nilai $p < 0.01$, sumbangan efektif sebesar 43,5%.

Kata Kunci: *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja.



KEMENTERIAN AGAMA
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS USHULUDDIN DAN STUDI AGAMA
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI ISLAM

Alamat: Letkol H. Endro Suratmi Sukarame Bandar Lampung Telp (0721) 703531, 780421

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Guru PNS

Nama : Sri Wahyuni Maria Maharani
NPM : 1831080165
Program Studi : Psikologi Islam
Fakultas : Ushuluddin dan Studi Agama

MENYETUJUI

Untuk Dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosyah Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Drs. M. Nursalim Malay, M.Si
NIP. 196301011999031001

Pembimbing II

Rahmad Purnama, M.Si
NIP. 198810262022031001

Mengetahui

Ketua Prodi Studi Psikologi Islam

Drs. M. Nursalim Malay, M.Si

NIP. 196301011999031001



KEMENTERIAN AGAMA
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS USHULUDDIN DAN STUDI AGAMA
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI ISLAM

alamat: Letkol H. Endro Suratmi Sukarame Bandar Lampung Telp (0721) 703531, 780421

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul : “Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Guru PNS” disusun oleh Sri Wahyuni Maria Maharani NPM : 1831080165. Program Studi : Psikologi Islam. Fakultas : Ushuluddin dan Studi Agama, telah dimunaqsyahkan pada hari, tanggal : Kamis, 29 September 2022.

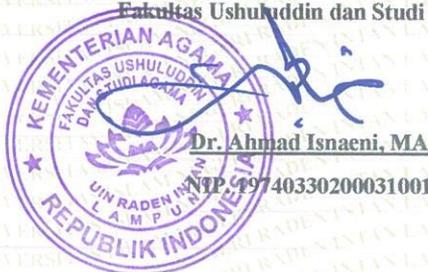
DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Agung M. Iqbal, M. Ag
Sekretaris : Angga Natalia, M.I.P
Penguji Utama : Supriyati, S.Psi, M.Si
Penguji Pendamping I : Drs. M. Nursalim Malay, M.Si
Penguji Pendamping II : H. Rahmad Purnama, M.Si

(.....)
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

DEKAN

Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Assalamua'alaikum Wr. Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Sri Wahyuni Maria Maharani

NPM : 1831080165

Program Studi : Psikologi Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Guru PNS” merupakan hasil karya peneliti bukan hasil plagiasi dari karya orang lain. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiasi, maka peneliti bersedia menerima konsekuensi sesuai aturan yang berlaku di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Bandar Lampung, 29 September 2022

Yang Menyatakan,

Sri Wahyuni Maria Maharani

NPM.1831080165

MOTTO

مَنْ يَسْفَعْ شَفَا عَهُ حَسَنَةً يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِنْهَا ۖ وَمَنْ يَسْفَعْ شَفَا عَهُ سَيِّئَةً يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِنْهَا ۗ
وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ مُعِينًا

“Barang siapa memberi pertolongan dengan pertolongan yang baik, niscaya dia akan memperoleh bagian dari (pahala) nya. Dan barang siapa memberi pertolongan dengan pertolongan yang buruk, niscaya dia akan memikul bagian dari (dosa)nya. Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”

(QS. An-Nisa' 4: Ayat 85)

Bantulah sesama. Jika orang yang kita bantu kemudian membantu orang lain, Insya Allah amal akan terus mengalir.

-Abdullah Gymnastiar-

PERSEMBAHAN

Yang utama dari segalanya, sembah sujud dan syukur kepada Allah SWT. Kasih sayang-Mu telah memberikanku kekuatan, membekaliku dengan ilmu. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan akhirnya skripsi yang sederhana ini dapat terselesaikan.

Sholawat dan salam selalu tucurahkan kepada kekasih Allah Baginda Rasulullah Muhammad SAW. Segala syukur tiada hentinya kuucapkan kepadaMu Ya Rabb, karena sudah menghadirkan orang-orang yang begitu baik disekeliling saya. Yang slalu memberikan semangat dan doa, sehingga skripsi saya ini dapat diselesaikan dengan baik. Untuk karya yang sederhana ini, maka saya persembahkan untuk:

1. Untuk kedua orang tuaku tercinta, bapak Agustiwan dan ibu Eliyanti terimakasih sudah memberikanku cinta dan kasih sayang, sudah sabar dalam mendidikku, memberiku pelajaran tentang semua kehidupan, serta doa kalian sehingga aku bisa menyelesaikan skripsi ini.
2. Untuk saudara dan saudari yang aku sayangi M. Robin solihin, M. Ross Ruben Ray, Ratu Monalisa Bilqis terimakasih telah mengisi kehidupan saya dengan penuh suka duka dan semangat dalam menjalani hidup.
3. Untuk keluarga besar Bani Sobirin, Makcik, Bksu Linda, Umi Dandian, Bunda Parida, Pakcik Juanda, Papa Rozali, Sepupu Aulia, Qiya, Aa Ridho, Mba Zila, Leman terimakasih atas semangat dan motivasi yang selalu kalian berikan kepada saya dan memberi saya segala kasih sayang dan petunjuk untuk menjalani hidup.

RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap Sri Wahyuni Maria Maharani, dilahirkan di Way kanan pada tanggal 01 juni 2001. Anak pertama dari empat bersaudara, dengan ayah bernama Agustiwan dan ibu yang bernama Eliyanti. Untuk pertama kali menempuh pendidikan di:

1. MIN 01 Menggala, lulus tahun 2012
2. SMP Negeri 01 Menggala, lulus tahun 2015
3. SMA Negeri 03 Menggala, lulus tahun 2018

Pada tahun 2018 terdaftar sebagai salah satu mahasiswi pada program S1 Psikologi Islam, Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin. Puji syukur peneliti ucapkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan segala kenikmatan, ilmu pengetahuan, kemudahan dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat dalam memenuhi gelar Sarjana Psikologi.

Pada saat proses penyelesaian skripsi ini, peneliti menyadari bahwa skripsi yang ditulis ini masih jauh dari kata kesempurnaan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan untuk kedepannya. Selain itu, terselesaikannya penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dari pihak-pihak yang turut serta dalam memberikan dukungan secara moril maupun materil. Oleh karena itu, dengan segala hormat peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. H. Wan Jamaluddin Z, M. Ag.,Ph. D selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Dr. Ahmad Isnaeni, MA selaku Dekan Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Drs. M. Nursalim Malay, M.Si selaku Ketua Prodi Psikologi Islam Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama UIN Raden Intan Lampung, serta selaku dosen pembimbing I selaigus sebagai dosen pembimbing akademik yang senantiasa meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberikan saran, nasihat, dan informasi penting terhadap peneliti, sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini, dan telah menyetujui skripsi ini untuk disidangkan.
4. Ibu Annisa Fitriani, S.Psi., M.Si selaku sekretaris Prodi Psikologi Islam Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan arahan dan informasi penting mengenai perkuliahan serta membantu dalam admistrasi selama perkuliahan.

5. Bapak H. Rahmad Purnama, M.Si selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk mendampingi peneliti, memberi arahan, semangat dan memperbaiki kekurangan-kekurangan dalam penyusunan skripsi ini dengan penuh kesabaran serta dedikasi yang luar biasa untuk peneliti.
6. Bapak dan Ibu Dosen Tim Penguji baik dalam seminar proposal dan sidang munaqosah yang telah membantu proses pelaksanaan sidang hingga dapat terlaksana dengan baik.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung yang telah mendidik serta memberikan ilmu kepada peneliti selama perkuliahan.
8. Para guru PNS SMA N 1 Menggala, SMA N 2 Menggala, SMA N 3 Menggala yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi skala pada penelitian ini.
9. Untuk sahabat saya sejak awal perkuliahan hingga saat ini baik yang dima'had, di An-noor dan diperumahan D10. Arifatus Solihah, Luluk Aulia Rahman, Rahma Hamida, Feby Arindya Christiani, Dea Imelda, Nadia Kharisma F, Regilita Ramadanti, Riyadus Solihah, Mba Fudhol, terimakasih kalian orang-orang baik yang banyak memberikan perubahan dalam hidup saya terimakasih mau meluangkan waktu untuk membantu dan mendengarkan keluh kesah saya, memberikan canda tawa dari awal perkuliahan hingga terselesaikan perkuliahan ini semoga persahabatan kita sampai jannah.
10. Untuk sahabat saya sejak masa sekolah hingga saat ini, Selvira, Thalita Rahmania Akbar, Rindina Sari, Delpa Ranita, Supardi, Fran Sofawi, Edi Santori, Aris Kurniawan, Arya Andika, Bambang Sanjaya, Bambang Supriyanto, Bambang Supriyadi, Reni Damayanti, Junia Sari Yazid, Mita Lestari Terimakasih atas banyaknya momen bersama, kalian bagi saya tempat pulang kedua setelah rumah, terimakasih sudah berteman dengan saya dengan banyaknya kekurangan diri ini, terimakasih atas kasih sayang dan *support*.

11. Seluruh teman-teman Psikologi Islam angkatan 2018 khususnya kelas D yang telah membantu dan belajar bersama selama perkuliahan.
12. Teman-teman sepembimbingan yang telah memberikan dukungan dan kebersamaan serta motivasi.
13. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu yang telah berjasa membantu baik secara moril dan materil dalam penyelesaian skripsi.

Peneliti berharap kepada Allah SWT semoga apa yang telah mereka berikan dengan segala kemudahan dan keikhlasannya akan menjadi pahala yang barokah serta mendapat kemudahan dari Allah SWT. Aamiin.

Wassalamualikum warahmatullahi wabarakatuh.

Bandar Lampung, 29 September 2022

Yang menyatakan

Sri Wahyuni Maria Maharani

NPM.1831080165

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
PERSETUJUAN.....	iii
PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	0
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Penelitian Terdahulu.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	13
1. Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)....	13
2. Aspek-Aspek <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	13
3. Faktor-Faktor <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	15
4. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dalam Perspektif Islam	17
B. Kepemimpinan Transformasional	19
1. Definisi Kepemimpinan Transformasional	19
2. Aspek-Aspek Kepemimpinan Transformasional.....	20
3. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.....	22
C. Motivasi Kerja.....	23
1. Definisi Motivasi Kerja.....	23
2. Aspek-Aspek Motivasi Kerja	24
3. Jenis-Jenis Motivasi Kerja	25

D.	Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	26
E.	Kerangka Berpikir	28
F.	Hipotesis.....	29
BAB III	METODE PENELITIAN.....	30
A.	Identifikasi Variabel Penelitian	30
B.	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	30
1.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	30
2.	Kepemimpinan Transformasional	30
3.	Motivasi Kerja	31
C.	Subjek Penelitian.....	31
1.	Populasi	31
2.	Teknik Sampling.....	32
3.	Sampel	32
D.	Metode Pengumpulan Data	33
1.	Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	33
2.	Skala Kepemimpinan Transformasional	34
3.	Skala Motivasi Kerja.....	35
E.	Validasi dan Reliabilitas Alat Ukur	36
1.	Uji Validasi.....	36
2.	Uji Reliabilitas	36
F.	Metode Analisis Data	36
BAB IV	PELAKSANAAN HASIL PENELITIAN	38
A.	Orientasi Kacah dan Pelaksanaan Penelitian	38
1.	Orientasi Kacah.....	38
2.	Persiapan Penelitian	39
3.	Pelaksanaan Try Out (Uji Coba Alat Ukur)	42
4.	Seleksi Aitem Dan Reliabilitas Instrumen.....	42
5.	Penyusunan Skala Penelitian.....	45
B.	Pelaksanaan Penelitian	47
1.	Penentuan Subjek Penelitian	47
2.	Pelaksanaan Pengumpulan Data.....	47
3.	Skoring.....	48
C.	Analisis Data Penelitian.....	48
1.	Deskripsi Statistik Variabel Penelitian	48
2.	Kategori Skor Variabel Penelitian	50
3.	Uji Asumsi	54
4.	Uji Hipotesis.....	61
5.	Sumbangan Efektif Variabel Bebas	64

D. Pembahasan.....	64
BAB V PENUTUP.....	69
A. Simpulan	69
B. Saran	69
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN	78

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Populasi Penelitian.....	32
Tabel 2 Distribusi Aitem Skala OCB	34
Tabel 3 Blueprint Skala Kepemimpinan Transformasional	35
Tabel 4 Blueprint Skala Motivasi Kerja	35
Tabel 5 Jumlah Guru dan Staf Berdasarkan Jenis Kelamin	38
Tabel 6 Jumlah Peserta Didik.....	39
Tabel 7 Hasil Seleksi Aitem Skala OCB Setelah di Uji Coba	40
Tabel 8 Hasil Seleksi Aitem Skala Kepemimpinan Transformasional Setelah di Uji Coba.....	41
Tabel 9 Hasil Seleksi Aitem Skala Motivasi Kerja Setelah di Uji Coba.....	41
Tabel 10 Hasil Distribusi Aitem Skala OCB Setelah di Uji Coba	43
Tabel 11 Hasil Blueprint Skala Kepemimpinan Transformasional Setelah di Uji Coba.....	44
Tabel 12 Hasil Blueprint Skala Motivasi Kerja Setelah di Uji Coba.....	45
Tabel 13 Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin Responden	46
Tabel 14 Frekuensi Berdasarkan Usia Responden.....	46
Tabel 15 Deskripsi Data Penelitian	47
Tabel 16 Rumus Norma Tiga Kategorisasi (Rendah, Sedang, Tinggi)	49
Tabel 17 Rumus Norma Dua Kategorisasi (Positif, Negatif)62	
Tabel 18 Kategori Skor Variabel OCB.....	50
Tabel 19 Kategori Skor Kepemimpinan Transformasional	50
Tabel 20 Kategori Skor Motivasi Kerja.....	53
Tabel 21 Hasil Uji Perhitungan Normalitas.....	55
Tabel 22 Hasil Uji Perhitungan Multikolinieritas	60
Tabel 23 Uji Hipotesis Pertama Penelitian	62
Tabel 24 Hasil Hipotesis Kedua dan Ketiga Penelitian	62
Tabel 25 Hasil Uji Persamaan Regresi Variabel X1, X2, dan Y.....	63
Tabel 26 Sumbangan Efektif	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Berfikir	28
Gambar 2 Diagram Lingkaran Kategorisasi Skor Variabel OCB	51
Gambar 3 Diagram Lingkaran Kategorisasi Skor Variabel Kepemimpinan Transformasional	52
Gambar 4 Kategorisasi Motivasi Kerja	54
Gambar 5 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	56
Gambar 6 Uji Normalitas Kepemimpinan Transformasional	56
Gambar 7 Uji Normalitas Motivasi Kerja.....	57
Gambar 8 Uji Normalitas Ketiga Variabel	57
Gambar 9 Uji Linieritas OCB dan Kepemimpinan Transformasional	58
Gambar 10 Uji Linieritas OCB Vs Motivasi Kerja.....	59
Gambar 11 Uji Heteroskedastisitas	61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Rancangan Skala Penelitian	79
Lampiran 2 Distribusi Data Uji Coba	87
Lampiran 3 Validitas dan Reliabilitas Hasil Uji Coba Skala	94
Lampiran 4 Skala Penelitian.....	99
Lampiran 5 Tabulasi Data Penelitian	107
Lampiran 6 Hasil Uji Hipotesis	110
Lampiran 7 Hasil Perizinan Penelitian	115
Lampiran 8 Dokumentasi Penelitian	118
Lampiran 9 Turnitin	122

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset berharga dalam suatu organisasi, karena SDM dapat mengembangkan organisasi dengan pertumbuhan yang pesat dalam menghadapi tuntutan zaman. Pendidikan merupakan salah satu pondasi yang penting dalam mengembangkan kualitas SDM. Pendidikan merupakan upaya bangkit dan terencana agar terciptanya peserta didik yang mampu mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia. Oleh karena itu pengembangan kualitas pendidikan yang baik perlu menjadi perhatian guna meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dimasa mendatang.

Generasi yang berkualitas tidak terlepas dari peran pendidik atau guru dalam proses belajar mengajar di sekolah (Humairo & Mulyana, 2013). Peran seorang guru di dunia pendidikan mempunyai peran utama dalam rangka mewujudkan tujuan dari Undang-Undang Dasar 1945 alinea keempat, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini dikarenakan tugas yang dijalankan oleh seorang guru sebagai pendidik profesional adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik (UU RI No. 14 Tahun 2005). Namun guru juga menyusun beberapa kegiatan di sekolah dan ikut serta dalam menjalankan kegiatan yang ada di sekolah, keikutan serta semua guru dalam sebuah kegiatan sekolah sangat dibutuhkan dalam mencapai visi dan misi dari sekolah tersebut (Putri & Izzati, 2018).

Peran seorang guru tidak bisa digantikan oleh apapun, guru akan menjadi figur yang sangat penting dalam sistem pendidikan. Karena itu guru dengan kinerja yang tinggi akan mampu mewujudkan tujuan pendidikan secara optimal (Hardianto, 2019). Keberhasilan sekolah dapat dipengaruhi oleh guru yang mau melampaui harapan dengan melakukan tugas atau kegiatan dengan ikhlas atau sukarela tanpa mengharapkan pujian, imbalan dalam

melakukan suatu tugas di luar pekerjaannya yang disebut dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

OCB diartikan sebagai kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung diakui oleh sistem reward, dan memberikan pengaruh keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Podsakoff & Organ, 1990). OCB juga disebut sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau kompensasi, misalnya membantu rekan kerja untuk meringankan beban kerja mereka, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan tidak banyak bersantai (Saepudin & Djati, 2019). Dengan demikian sekolah yang sukses adalah sekolah yang membutuhkan guru, yang akan melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas formal dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan, seperti mau bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Rostiawati, 2020).

Seorang guru dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non PNS pada suatu organisasi atau sekolah tentu saja secara psikologis akan menimbulkan perilaku yang berbeda pada masing-masing guru. Pegawai tetap dan pegawai tidak tetap memiliki perbedaan yang mendasar menyangkut beberapa aspek yaitu mengenai status pegawai, tingkat rasa aman dalam bekerja, orientasi dalam karir, dan lama waktu bekerja (Windasari, Rosinta, 2018). Beberapa aspek tersebut akan mempengaruhi perilaku OCB, baik pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil observasi yang dilakukan dalam penelitian (Dewi & Riana, 2019) bahwa perilaku OCB pada PNS cenderung rendah. Dengan kurangnya mendapatkan motivasi dan hubungan dengan atasan dan rekan kerja sehingga kurangnya keinginan PNS untuk membantu sesama rekan kerjanya, dan mementingkan dirinya sendiri sehingga menyebabkan kecilnya kemungkinan PNS untuk melakukan perilaku OCB.

Guru PNS yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tinggi, akan melaksanakan pekerjaan melebihi tugasnya terhadap organisasi, mereka akan melakukan pekerjaan

diluar tugasnya agar sekolah semakin maju (Hardianto, 2019). Guru PNS dengan perilaku OCB yang tinggi cenderung memiliki loyalitas dan pengabdian yang tinggi mampu mensukseskan visi misi sekolah (Nugroho & Sutjipto, 2016). Selain itu guru PNS dengan perilaku OCB dapat melakukan tugas-tugasnya dengan semangat, inovatif, mendukung kegiatan ekstra kurikuler, OCB merupakan manifestasi dari tugas atau pekerjaan tanpa mengharapkan untuk mendapatkan pengakuan atau imbalan (Saepudin & Djati, 2019).

Dampak positif yang akan terjadi jika guru PNS memiliki perilaku OCB yang rendah maka perilaku-perilaku yang akan muncul, seperti menggunakan jam istirahat lebih awal, terlambat masuk kerja, beberapa guru tidak ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang ada di organisasi karena merasa kegiatan tersebut tidak penting atau guru yang melakukan perilaku OCB tidak sepenuh hati hanya untuk mencari perhatian (Putra & Djudiyah, 2019). Perilaku OCB yang menjadi bagian dari perilaku *extra-role* juga perlu mendapatkan perhatian khusus. Hal ini disebabkan karena masih kurangnya motivasi guru dalam melakukan perilaku OCB di suatu organisasi. Terkadang para guru melakukan perilaku OCB dalam keadaan terpaksa dan bukan karena keinginan atau kesukarelaan untuk membantu sekolah (Rosyati & Syukron, 2020).

Organ (1997) menjelaskan OCB sebagai perilaku yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan membantu memajukan fungsi-fungsi organisasi. OCB memiliki lima aspek yaitu; *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, civic virtue*. *Altruism*, merupakan perilaku inisiatif dalam membantu rekan kerja dalam organisasi. *Conscientiousness*, merupakan dedikasi yang tinggi pada pekerjaan atau tugas dan keinginan untuk lebih ekstra pencapaian setiap aspek dengan selalu disiplin dalam bekerja. *Sportsmanship*, merupakan perilaku toleransi terhadap ketidaknyamanan tanpa mengeluh dan membuat masalah tampak lebih besar, dan menjaga rahasia organisasi. *Courtesy*, didefinisikan sebagai perilaku

seseorang yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab, partisipasi, dan ikut serta dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan organisasi atau sekolah. Dan yang terakhir *Civic virtue*, merupakan perilaku proaktif yang bertujuan untuk menghindari potensi masalah yang timbul dalam organisasi, menjaga hubungan baik dengan atasan maupun rekan kerja, dan mampu menghargai satu sama lain.

OCB dibutuhkan dalam sebuah organisasi atau sekolah karena dapat meningkatkan efektifitas organisasi, sebab OCB mampu mempengaruhi aspek-aspek sosial yang ada di organisasi, seperti kerjasama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal lain. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah OCB, guru dengan perilaku OCB yang baik cenderung untuk menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya guru yang berperilaku OCB. Dengan demikian organisasi yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya. Perilaku OCB dapat dilakukan kapanpun dan dimana saja, tidak harus menunggu dalam suatu kondisi organisasi atau perusahaan yang besar. OCB juga dapat disederhanakan maknanya menjadi “kerjasama tim” tanpa melihat adanya keuntungan dari segi materi dan non materi setelah membantu rekan kerja. Dengan itu perilaku OCB ini tidak hanya berdampak baik terhadap seseorang guru atau pegawai semata akan tetapi OCB akan berdampak baik bagi organisasi atau sekolah (Rostiawati, 2020).

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan tanggal 11 desember 2021 terhadap seorang ibu guru PNS SMA Negeri Menggala inisial N dengan usia 30 tahun, mengungkapkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) masih rendah dengan indikasi guru terkadang mengalami hubungan kurang baik dengan rekan kerja, datang tidak tepat waktu, guru tersebut masih merasa secara motivasi kerja tidak terpenuhi dari segi sosial, guru tidak merasakan hal tersebut terpenuhi. Dan cara perlakuan pemimpin kepada guru yang dibeda-bedakan cara menghargainya, dan perlakukannya.

Wawancara yang dilakukan pada seorang bapak guru PNS inisial B berusia 40 tahun, beliau mengatakan bahwa masih kurangnya komunikasi pemimpin dengan guru-guru, ungkap guru tersebut bahwasannya pemimpin juga kurang memberikan contoh yang baik sebagai seorang pemimpin yang dijadikan contoh oleh guru-guru lain. Yang menyebabkan guru bermalas-malasan seperti terlambat saat datang kesekolah, kurang berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan sekolah, dan enggan membantu guru lainnya karena ia merasa kurang adanya timbal balik yang didapatkan saat membantu guru yang lain.

Wawancara selanjutnya dilakukan pada ibu guru PNS inisial S dengan usia 43 tahun, hasil wawancara mengungkapkan bahwa perilaku OCB cenderung dengan indikasi ada beberapa guru yang tidak mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan sekolah dan lebih mementingkan urusan pribadinya, dan bukan hanya muridnya saja yang terlambat kesekolah ada beberapa guru yang masih terlambat datang kesekolah, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang cenderung, dalam wawancara tersebut ia mengatakan bahwa pemimpin kurang memotivasi guru, kurangnya komunikasi yang baik pada guru-guru, pemimpin hanya menggunakan idenya sendiri tanpa musyawarah dengan guru-guru yang lain dan pemimpin membuat peraturan yang ia buat sendiri tanpa berkomunikasi dengan guru yang lain, dari faktor motivasi kerja juga guru tersebut merasa kurangnya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan beberapa guru. Hal tersebut yang menyebabkan perilaku OCB guru memiliki kecenderungan.

Fenomena yang terjadi dilapangan hasil observasi sehubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, banyak dijumpai guru yang masih memiliki kecendrungan perilaku OCB. Dengan indikasi dimana beberapa guru yang masih melakukan tugas atau pekerjaan yang di luar pekerjaannya masih mengharapkan imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukannya, dan adanya guru yang terlambat masuk jam kerja pula bersantai-santai dikantor dan masih adanya sikap tidak disiplin dan

kooperatif guru terhadap peraturan sekolah, dimana sikap disiplin dan kooperatif merupakan salah satu indikasi terciptanya OCB.

Hal ini dijelaskan pula dalam Al-Qur'an bahwa OCB merupakan perilaku yang sesuai ajaran agama islam untuk saling tolong menolong sesama makhluk hidup dengan berbuat kebaikan dan takwa. Dalam perspektif islam OCB merupakan tindakan yang dilakukan dengan ikhlas, dilakukan individu sesuai dengan syariah islam dan hanya mengharapkan ridha dari Allah Swt (Adiawaty, 2021). Dalam islam perilaku OCB merupakan salah satu dari sekian banyak karakteristik seorang muslim, seperti disebutkan dalam sebuah hadist, Rasulullah SAW berkata: "Dan sebaik-baiknya manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia". (HR. Trabrani dan Daruquthni) (Elmi & Murhanip, 2019).

Dijelaskan pula dalam firman Allah pada surah Al-An'am ayat 162:

قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

Terjemahannya:

"Katakanlah sesungguhnya sembahyangku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam". (Al-An'am:162).

Ayat diatas menjelaskan bahwa semua ibadah harus dilakukan hanya karena mengharap ridha Allah Swt, karena sesungguhnya hidup dan mati hanyalah untuk Allah Swt, jadi jika dalam hidup ini melakukan sesuatu bukan karena Allah Swt maka termasuk orang yang merugi dan akan sia-sia amal ibadahnya. Sebaik-baiknya ibadah adalah yang dilakukan dengan penuh ikhlas.

Dijelaskan dalam tafsir Al-Mishbah menjelaskan bahwa pada ayat ini Allah Swt memerintahkan Nabi Muhammad SAW untuk menyebut empat hal yang berkaitan dengan wujud dan aktivitas beliau, yaitu shalat dan ibadah serta hidup dan mati. Manusia tidak memiliki pilihan dalam kedua hal ini. Menurut Asy-Sya'rawi, sebenarnya shalat dan ibadah di bawah kekuasaan Allah Swt. Karena dialah yang menganugrahkan kepada manusia kekuatan dan kemampuan untuk melaksanakannya. Anggota badan ketika

melaksanakannya mengikuti perintah anda, dengan menggunakan kekuatan yang Allah Swt anugerahkan kepada jasmani untuk melaksanakannya, dengan demikian semuanya ditangan Allah Swt, karena itu sangat wajar jika shalat dan semua ibadah dilakukan karena Allah Swt. Adapun hidup dan mati, maka keadaannya lebih jelas lagi, karena memang sejak semula kita telah menyadari bahwa keduanya adalah milik Allah dan berada dalam genggaman tangan-Nya (Shihab, 2002).

Menurut Organ, dalam Titisari, (2014) mengatakan bahwa peningkatan perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari dalam diri seorang guru dapat bersifat personal, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, kepribadian. Dan faktor eksternal yang berasal dari luar lingkungan yakni seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi dll. kepemimpinan transformasional, adalah pemimpin yang menginspirasi karyawan untuk bekerja melebihi tugas dengan meningkatkan moral di tempat kerja dan menumbuhkan motivasi karyawan untuk menjadi kreatif dan inovatif (Saputro, 2021). Dengan ini para pemimpin transformasional akan memperhatikan setiap kebutuhan karyawan dengan membimbing dan memberikan respon secara tepat waktu. Dengan cara seperti itu, para pemimpin transformasional menginspirasi karyawan untuk bekerja secara ekstra demi mencapai tujuan organisasi (Majeed, Nazri & Mustamil, (2017).

Faktor lain yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada seorang guru yaitu Motivasi kerja adalah salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya perilaku OCB. Motivasi kerja sebagai keinginan bertindak setiap orang dengan beberapa kekuatan dari hasil kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan seseorang terpacu untuk menyelesaikan tugas dengan semangat yang tinggi (Wibowo & Dewi, 2016). Motivasi dibutuhkan dalam sebuah organisasi sebab adanya motivasi akan menyebabkan kinerja guru menjadi lebih baik dan maksimal.

Menurut Abraham Maslow ada lima kebutuhan guru dalam organisasi yakni: 1). Kebutuhan fisiologis, kebutuhan yang

mendasar seperti makanan, minuman, tempat tinggal jika kebutuhan ini tidak dapat terpenuhi maka akan menyebabkan menurunnya semangat kerja seorang guru. 2). Dari segi kebutuhan keamanan, kebutuhan tersebut seperti jaminan pensiun dan kartu BPJS yang sewaktu-waktu dibutuhkan. 3). Dari segi kebutuhan sosial, seperti interaksi atau hubungan antara pimpinan dan guru lain. 4). Kebutuhan penghargaan, kebutuhan seseorang untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pihak lain. 5). Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan tingkat kebutuhan seseorang untuk mencapai secara tinggi dalam pengembangan dirinya (Darmawan et al., 2021)

Sejalan dengan penelitian Arina, Nelwan & Pandowo, (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap perilaku OCB. Dalam penelitian (Nurnaningsih & Wahyono, 2017) menambahkan yang mempengaruhi OCB selain kepemimpinan transformasional, ada motivasi kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja menunjukkan hasil positif secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja melalui OCB dengan arah yang baik. Di dukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hendrawan, Sucahyowati & Cahyandi, 2020) menunjukkan bahwa motivasi sangat berpengaruh erat dengan OCB, dengan itu untuk meningkatkan perilaku OCB maka motivasi pemimpin sangat penting karena keberadaan perilaku OCB sangat mendukung dan mengembangkan visi misi organisasi.

Penjelasan-penjelasan diatas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi OCB peneliti mencoba untuk meneliti tentang salah satu faktor eksternal dan internal yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Dengan demikian peneliti mencoba untuk membahas permasalahan dari uraian diatas untuk dijadikan sebuah penelitian yang akan peneliti susun dalam bentuk skripsi yang berjudul **“HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA GURU PNS”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “apakah ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Guru PNS”?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan OCB pada Guru PNS.
2. Untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB pada Guru PNS.
3. Untuk menganalisis hubungan antara motivasi kerja dengan OCB pada Guru PNS.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara kolektif baik untuk keilmuan (teoritis) atau untuk penelitian dan subjek penelitian (praktis) manfaat tersebut ialah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi pengembangan dalam penelitian serupa khususnya tentang permasalahan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan juga OCB. Dan dapat dimanfaatkan sebagai sumbangan keilmuan Psikologi Industri dan Organisasi dan Psikologi Pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada:

- a. Guru
Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh guru dalam menerapkan perilaku OCB dalam pekerjaan di sebuah sektor pendidikan.
- b. Kepala Sekolah
Sebagai bahan evaluasi dan refleksi bagi kepala sekolah tentang pentingnya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang diterapkan atasan kepada guru agar perilaku OCB guru dapat tercapai.
- c. Peneliti Selanjutnya
Penelitian ini diharapkan dapat digunakan peneliti selanjutnya untuk mengembangkan lebih tentang kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja referensi terkait OCB dengan faktor lain yang dapat dijadikan sebagai variabel lain.

E. Penelitian Terdahulu

Demi menjauhi adanya plagiasi dalam penelitian, oleh karena itu dengan mengikuti kode etik penulisan penelitian ilmiah maka penelitian ini sangat membutuhkan pencarian akan beberapa penelitian sebelumnya yang relevan. Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk membedakan antara penelitian yang saat ini akan dilakukan dengan penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh penelitian terdahulu. Meskipun memiliki keterkaitan akan membahas variabel penelitian yang sama, tetapi pada penelitian ini mempunyai perbedaan dengan penelitian terdahulu. Di bawah ini ialah sebagian penelitian terdahulu yang relevan terhadap penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Laksana dan Surya (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Guru SMA Negeri Blahbatuh”, penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh dengan 83 guru PNS di SMAN 1 Blahbatuh sebagai responden.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Santika dan Wibawa (2017) dengan judul penelitian Pengaruh *Organizational Justice* dan

Motivasi Kerja terhadap OCB. Penelitian ini dilakukan di Toko Nyoman yang berlokasi di Kediri dengan jumlah sampel 62 karyawan diambil dengan metode sampel jenuh.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Nurnaningsih dan Wahyono (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui OCB sebagai variabel intervening. Populasi penelitian ini menggunakan 92 karyawan PDAM Tirta Darma Brebes.
4. Penelitian yang dilakukan Rosyati, Saprudin dan Syukron (2020) dengan judul penelitian Kinerja *OCB* pada guru PAUD ditinjau dari *Educational Leadership* dan Integritas. Metode yang digunakan adalah survei dengan studi korelasional yang melibatkan 94 Guru PAUD di Kabupaten Bogor.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti, Lubis dan Effendy (2020) dengan judul penelitian “Hubungan OCB dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan”. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan total sampling dengan menggunakan 100 karyawan CV Bagus Alam Sejahtera Medan.

Lima penelitian terdahulu di atas, terdapat dua penelitian yang sama membahas tentang OCB sebagai variabel tergantung dan satu penelitian yang sama menggunakan subjek Guru PNS. Disamping itu terdapat perbedaan antara penelitian diatas dengan penelitian yang akan dilakukan pada variabel bebas yang mempengaruhi OCB dan juga pada tempat dan subjek yang berbeda. Karenanya penulis tertarik mengangkat judul penelitian ini untuk diteliti, juga untuk mengetahui selain dari faktor-faktor yang sudah pernah dijadikan sebagai variabel bebas dalam penelitian terdahulu, apakah faktor-faktor yang digunakan oleh penulis sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap OCB pada Guru.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

1. Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB diartikan sebagai perilaku yang bebas, namun secara tidak langsung diakui oleh sistem imbalan formal, dan bukan merupakan persyaratan pekerjaan dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1997). OCB adalah sikap karyawan yang suka rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, tetapi lebih kepada perilaku sosial pada masing-masing karyawan agar bekerja melebihi yang diharapkan organisasi, seperti membantu karyawan lain pada saat jam istirahat dengan ikhlas (Waspodo & Minadaniati, 2012). Sedangkan menurut, (Diana, 2012) mendefinisikan OCB sebagai perilaku seseorang yang dilakukan dengan sukarela tanpa mengharap sesuatu dari organisasi atau sekolah, dan perilaku ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

OCB sebagai perilaku yang inovatif dan spontan memberikan bantuan pada organisasi melebihi persyaratan kerja formal yang bersifat sukarela dan melibatkan usaha ekstra yang tidak mendapatkan imbalan dari organisasi (Lakshmi & Simarmata, 2015).

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela atau ikhlas di sebuah organisasi yang dilakukan oleh karyawan secara bebas di luar pekerjaan intinya dan ketentuan organisasi sehingga tidak ada dalam sistem imbalan organisasi yang jika dilaksanakan oleh karyawan akan meningkatkan berfungsinya organisasi.

2. Aspek-Aspek *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Podsakoff & Organ, (1990) memaparkan lima aspek OCB sebagai berikut:

- a. *Altruism*, yaitu perilaku karyawan yang membantu rekan kerjanya saat mengalami kesulitan baik tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi.
- b. *Conscientiousness*, adalah perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan,

perilaku ini adalah yang bukan merupakan kewajiban atau tugas inti karyawan. Contohnya datang lebih awal dari waktu yang ditentukan, hadir lebih banyak dari persyaratan.

- c. *Sportmanship*, adalah perilaku toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Karyawan yang tingkatan *Sportmanship*-nya tinggi akan meningkatkan iklim positif di antara karyawan dan bekerja sama dengan baik sehingga terciptanya lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- d. *Civic Virtue*, yakni perilaku mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, seperti mengambil inisiatif dalam merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi yang dapat di perbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi.
- e. *Courtesy*, yakni perilaku menjaga hubungan baik dengan karyawan lain, seseorang yang memiliki perilaku seperti ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Contohnya, membantu memberikan solusi untuk mengurangi berkepanjangan suatu masalah.

Sementara itu menurut Graham, (1991) memberikan aspek menggunakan konsep OCB berbasis filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan pandangan teoritis ini mengemukakan tiga bentuk OCB yakni:

- a. Ketaatan (*obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan yang ada dalam organisasi.
- b. Loyalitas (*loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi pegawai untuk keuntungan dan kemajuan organisasinya.
- c. Partisipasi (*participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek yang ada dalam organisasi. Partisipasi itu sendiri terbagi dari; partisipasi sosial, partisipasi advokasi, dan partisipasi fungsional.

Berdasarkan penjabaran diatas maka dapat disimpulkan pada penelitian ini akan menggunakan dimensi yang dikemukakan oleh

(Podsakoff & Organ, 1990) dengan lima aspek yang dianggap mampu mengungkapkan data penelitian.

3. Faktor-Faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ dalam Wirawan, (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Kepuasan kerja

Faktor yang paling terkemuka setelah dipelajari secara luas dalam kaitannya dengan OCB adalah kepuasan kerja, yang menjadi indikasi dalam kepuasan kerja ada pekerjaan dan dukungan kerja dari pemimpin, gaji, serta pengembangan diri dan hubungan kerja dengan rekan (Rahmawati & Prasetya, 2017).

b. Tipe Kepribadian

Keselarasan dalam diri seseorang membentuk sebuah perilaku menetap yang menentukan tanggapan seseorang terhadap lingkungannya. Tipe kepribadian yang positif diharapkan dapat menghasilkan perilaku yang baik pula terhadap organisasi (Trigunajasa, Sularso dan Titisari, 2017).

c. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional yang diartikan sebagai pemimpin yang dapat mendorong atau memberikan inspirasi pada karyawan sehingga dapat mencapai lebih banyak hasil, maka akan berdampak pada OCB karyawan (Wirawan, 2014).

d. Komitmen organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan melakukan apapun untuk memajukan organisasi karena yakin pada organisasi dimana karyawan tersebut bekerja, karyawan memiliki keinginan untuk mendukung organisasi, serta tidak ingin meninggalkan tempatnya bekerja (Rahmawati & Prasetya, 2017)

e. Motivasi Kerja

Motivasi itu dibentuk lantaran manusia mempunyai kategori keperluan asas, motivasi kerja dapat mendorong individu untuk melakukan aktivitas untuk tercapainya tujuan organisasi

motivasi memiliki komponen dalam dan luar (Rahmawati & Prasetya, 2017).

Dan menurut Organ dalam Prasetya, (2017) OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor eksternal dan internal sebagai berikut yaitu:

a. Faktor internal

- 1) Kepuasan kerja, karyawan yang puas memungkinkan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu karyawan yang lain, dan melampaui kinerja pekerjaan mereka dan karyawan yang puas dapat menjadi lebih patuh terhadap panggilan tugas.
- 2) Kepribadian, perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan perilaku *OCB* mereka.
- 3) Moral karyawan, moral berasal dari bahasa latin yaitu *mores* yang berarti kelakuan. Moral merupakan kewajiban seseorang dalam bermasyarakat atau organisasinya, moral berisikan ajaran mengenai baik buruknya suatu tindakan yang dilakukan.

b. Faktor eksternal

- 1) Kepercayaan pada pimpinan, kepercayaan ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang pada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas, dan perhatian. Dalam konteks organisasi terdapat tiga kepercayaan diantaranya kepercayaan berdasarkan penolakan, pengetahuan, dan kepercayaan yang berbasis identifikasi.
- 2) Budaya organisasi, mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi, terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu; *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggreciveness, dan stability.*

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Perspektif Islam*

OCB dalam pandangan islam disebut OCB *Islamic Perspective* (OCBIP), konsep OCB itu dibangun dari konsep ajaran islam, yaitu mengacu pada instruksi dari Al-Qur'an dan Hadist. Sebagai seorang muslim tentukan akan bertindak *fid dunya wal akhiraah* yang artinya “kebaikan dunia dan akhirat”. Yang berarti seorang muslim selalu berpikir untuk mendapatkan kebaikan dan keberkahan tidak hanya di dunia namun juga di akhirat dengan ikhlas mengharap ridho Allah Swt (Afifah & Usman, 2021). Seperti dijelaskan dalam Firman Allah Swt pada surah an-Nisa' ayat 146:

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ
لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا
عَظِيمًا

Terjemahannya:

“Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah Swt dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama karena Allah Swt. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah Swt akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar” (An-Nisa':146).

Ayat diatas menjelaskan bahwa orang yang ikhlas dalam beramal atau melakukan sesuatu karena Allah Swt akan mendapatkan pahala besar. Mengadakan perbaikan berarti berbuat pekerjaan-pekerjaan yang baik untuk menghilangkan kesalahan-kesalahan yang telah dilakukan. Sebaik-baiknya amal ialah yang dilaksanakan dengan penuh ikhlas.

Dalam tafsir Al-Mishbah menafsirkan bahwa ayat di atas mengecualikan ketentuan umum yang ditegaskan di atas, bahwa orang-orang munafik dalam tingkat yang paling bawah dari neraka. Yang dikecualikan itu adalah yang telah bertaubat dengan menyesali dan meninggalkan kemunafikan mereka dan telah mengadakan perbaikan menyangkut amal-amal mereka, antara lain sholat selama ini yang mereka lakukan dengan malas dan pamrih. Berpegang teguh

pada agama Allah Swt yakni dengan bersungguh-sungguh menghubungkan diri dengan Allah Swt, dan tulus ikhlas mengerjakan ajaran agama karena Allah Swt. Bukan karena riya. Jika mereka melakukan hal-hal tersebut, maka mereka itu bersama orang-orang mukmin yang mantap pula iman mereka dan pasti kelak akan diberikan pahala yang besar, dan karena itu bekas orang-orang munafik yang telah bertaubat akan memperoleh pula hal yang serupa (Shihab, 2002)

Selanjutnya firman Allah pada surah Al-Mulk ayat 2:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

Terjemahannya:

“Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan dia maha perkasa lagi Maha Pengampun” (Al-Mulk:2).

Dijelaskan dalam tafsir Al-Mishbah bahwa dalam firman-Nya: (أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا) *ayyukum ahsanu ‘amalan* / siapa yang lebih baik amalnya tentu saja mengandung pengertian bahwa Allah Swt mengetahui siapa yang baik amalnya, karena tidak dapat diketahui siapa yang terbaik, bila tidak mengetahui secara menyeluruh semua yang baik, dan tidak dapat diketahui siapa yang terburuk. Bahwa ayat diatas tidak menyebutkan siapa yang terburuk, untuk mengisyaratkan bahwa sebenarnya berlomba dalam kebiakan itulah yang seharusnya menjadi perhatian manusia. Penyebutan sifat (الْعَزِيزُ) *Al-‘Aziz* / Maha Perkasa terkesan ditujukan kepada para pembangkang yang wajar dijatuhi hukuman, dan (الرَّحِيمُ) *Al-Rahim* / Maha Pengampun kepada yang menyadari kesalahannya dan melangkah mendekati diri kepada Allah Swt (Shihab, 2002).

Penjelasan tentang ikhlas diatas, dapat disimpulkan bahwa ikhlas merupakan amal perbuatan yang dilakukan tanpa pamrih, tetapi hanya mengharap ridho Allah ta’ala. Tanpa ikhlas, amal sebesar apapun tidak diterima oleh Allah. Dengan demikian setiap muslim harus melakukan amal perbuatan dengan niat semata-mata karena Allah, bukan ingin dipuji orang lain, ingin mendapatkan reward ataupun jabatan duniawi. Perilaku *OCB* identik dengan perilaku

ikhlas, yang dilakukan dengan kesadaran dari hati yang mengedepankan kecintaan atau membantu sesama.

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional, pegawai dapat merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan pada pemimpinnya, dan mereka termotivasi untuk mendapatkan hasil yang memuaskan (Burns, 1978). Kepemimpinan transformasional ialah proses yang berpusat pada kegiatan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja kerja dengan cara membangkitkan kesadaran karyawan akan nilai dan tujuan karyawan tersebut bekerja, dalam gaya kepemimpinan transformasional terjadi upaya perubahan pola pikir, pemahaman akan nilai kerja dan motivasi kerja dari para karyawan untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Bass & Avolio, 1985). Sejalan dengan pendapat di atas (Robbins & Judge, 2013) mengungkapkan “*transformational leaders are leaders who inspire follower to transcend their self-interests and who are capable of having a profound and extra ordinary effect on followers*” pemimpin transformasional menginspirasi para karyawannya untuk lebih mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan individu, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mempengaruhi para pengikutnya.

Sedangkan menurut Greiman, (2009) Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang dekat dengan para karyawannya, yang didasarkan dari pendekatan dan hubungan. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang secara khusus menginspirasi pekerja untuk bekerja ekstra dengan meningkatkan moral ditempat kerja dan menumbuhkan motivasi, sebuah proses yang pada akhirnya membawa manfaat baik bagi karyawan maupun organisasinya (Apoi et al., 2019).

Disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah hubungan erat antara pegawai dan pemimpin, dimana pemimpin memberikan dorongan kinerja kerja pegawainya, dan menginspirasi para karyawan akan pentingnya tujuan karyawan tersebut bekerja.

2. Aspek-Aspek Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio, (1985) ada empat aspek dari kepemimpinan transformasional yakni:

a. *Idealized Influence*

Kepemimpinan yang dilandasi oleh visi dan misi yang jelas, mampu menimbulkan kebanggaan, rasa hormat, dan kepercayaan bawahannya. Pemimpin yang memiliki kharisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsistensi etika dari keputusan, serta memiliki visi dan sense of mission.

b. *Inspirational Motivation*

Kepemimpinan yang mampu memberi dan mengkomunikasikan harapan yang tinggi, dan mengekspresikan tujuan dengan cara yang sederhana kepada bawahannya. Pemimpin mempunyai visi yang inovatif untuk kedepannya, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, serta memberikan dorongan bagi para bawahan.

c. *Intellectual Stimulation*

Mampu meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti kepada bawahannya. Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini semata.

d. *Individualized Consideration*

Memberikan perhatian kepada bawahan secara pribadi dan individual, serta mau melakukan konsultasi dan pelatihan kepada bawahannya secara pribadi dan individual. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan pendapat-pendapat, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Dan Bass & Avolio, (1994) menjelaskan bahwa ada lima aspek kepemimpinan transformasional yakni:

- a. *Charisma*, anggota kelompok menerima pemimpin sebagai seseorang yang berpengaruh, kharismatik, dan mendedikasikan dirinya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.
- b. *Idealized Influence*, langkah-langkah yang perlu di ambil oleh pemimpin berdasarkan pada etika yang dapat dipercaya, nilai-nilai, dan tercapainya misi.
- c. *Inspirational Motivation*, sifat pemimpin yang tidak hanya selalu memotivasi anggotanya untuk mengembangkan organisasi, namun ia juga mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka memiliki makna.
- d. *Intellectual Stimulation*, pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi di balik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan sesuatu. Pemimpin tidak hanya mengkritik dan menilai gagasan yang dilontarkan.
- e. *Individual Consideration*, ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan pengikutnya dan membantu pengikutnya agar mereka bisa maju dan berkembang dalam karier. Pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan psikososial anggota yang dipimpinnnya, dia juga memfasilitaskan dan mendukung karyawannya untuk berkembang.

Pada penelitian ini akan menggunakan dimensi yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1985) dengan empat aspek yang dianggap mampu mengungkapkan data penelitian.

3. Karakteristik kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik yang dikemukakan oleh Tichy dan Devana (Wirawan, 2014) sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan. Citra personal dan profesionalnya adalah untuk membuat perbedaan dan mentransformasikan organisasinya. Berdasarkan desain

atau kesempatan, pemimpin bertanggung jawab memimpin perusahaannya. Pemimpin mengartikulasikan dirinya sebagai agen perubahan dengan konsep diri yang menarik.

- b. Individu pemberani. Pemimpin mengambil resiko penuh hati-hati dan berani meghadapi tantangan, dalam perilaku keberanian ada komponen intelektual dan komponen emosional. Pemimpin transformasional dapat melakukan hal tersebut karena mereka mempunyai ego sehat pemimpin mengetahui dimana dia berada dan dapat menyelesaikan situasi sulit.
- c. Mereka percaya pada orang. Para pemimpin transformasional memahami dan menggunakan prinsip-prinsip motivasi, emosi, kepercayaan, dan loyalitas orang.
- d. Mereka adalah penarik nilai. Pemimpin transformasional mampu menguraikan inti nilai-nilai dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisinya.
- e. Pemimpin pembelajar sepanjang hayat. Pemimpin transformasional mampu berbicara mengenai kesalahan-kesalahan yang pemimpin lakukan. Akan tetapi, seorang pemimpin tidak memandang kegagalan sebagai suatu kegagalan melainkan dijadikan sebagai pengalaman belajar.
- f. Mereka mempunyai kemampuan untuk berurusan dengan kompleksitas. Pemimpin mampu menghadapi masalah dalam dunia kerja yang kompleks dan berubah. Seorang transformasional tidak hanya mampu untuk menangan sudut budaya dan politik dari organisasi akan tetapi mereka sangat canggih sudut teknikal.

C. Motivasi Kerja

1. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya (Maslow, 1987). Motivasi merupakan suatu keadaan dimana keinginan-keinginan mendorong individu untuk melakukan suatu kegiatan yang mengarah agar tercapainya tujuan tertentu (Azizah et al., 2019). Motivasi kerja adalah suatu dorongan secara psikologis kepada individu yang menentukan arah dari perilaku individu dalam organisasi, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu masalah (Deci & Ryan, 2008).

Sedangkan menurut Sumantik (2018) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu proses seorang individu dalam berperilaku sedemikian rupa sehingga memiliki dorongan mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut (Munandar, 2001) motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong individu untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu, tujuan yang jika berhasil digapai akan memberikan kepuasan-kepuasan tersebut.

Dapat disimpulkan motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari internal maupun eksternal dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan energi tinggi menggunakan semua keahlian dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya.

2. Aspek-aspek Motivasi Kerja

Menurut Maslow, (1987) menjelaskan bahwa ada lima kebutuhan penting yang membantu untuk memahami motivasi. Sebagai berikut penjelasannya:

- a. Fisiologis atau kebutuhan fisik, dicerminkan dengan pemberian gaji yang layak kepada karyawan, pemberian bonus, liburan, cuti, dan lain sebagainya.
- b. Keamanan, dicerminkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dan jaminan pensiun.
- c. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang baik, cinta persahabatan, kebutuhan diterima dalam suatu kelompok.
- d. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan karyawan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh rekan kerja dan pimpinan atas prestasi kerjanya.
- e. Aktualisasi diri, dicerminkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan akan bekerja dengan ekstra dengan kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh organisasi dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan menurut (Winardi, 2001), terdapat tiga aspek utama yang menjadi pendorong motivasi kerja seorang karyawan, yaitu:

- a. Keinginan, ketika seseorang memiliki keinginan maka motivasinya terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai yang diinginkan
- b. Kebutuhan, seseorang memiliki motivasi yang tinggi bila seseorang butuh. Ketika individu membutuhkan sesuatu misalnya gaji, kompensasi maka karyawan akan terpacu melakukan pekerjaannya dengan baik.

- c. Rasa aman, seseorang akan berusaha melakukan sesuatu juga disebabkan ketakutan saat karyawan tersebut tidak melakukan sesuatu sehingga alasan muncul karena ketika seseorang melakukan sesuatu dirinya merasa aman.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka aspek yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah aspek motivasi kerja dari Maslow (1987) yang terdiri dari lima aspek motivasi kerja, yaitu fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

3. Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis (Hasibuan, 2016) membagi motivasi sebagai berikut:

- a. Motivasi positif (*insentif positif*), pemimpin memotivasi karyawan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi. Dengan motivasi positif ini semangat kerja karyawan dapat meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik.
- b. Motivasi negatif (*insentif negatif*), pemimpin memotivasi karyawan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang benar (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja karyawan dalam waktu pendek dapat meningkat, karena tidak ingin dihukum kembali.

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang keinginan karyawan dalam bekerja.

D. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Guru merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai titik sentral dalam peningkatan mutu pendidikan, dengan kata lain guru adalah salah satu syarat penting bagi terwujudnya pendidikan yang unggul dan berkualitas. Tinggi rendahnya kualitas hasil belajar anak didik banyak bergantung

pada kemampuan mengajar guru. Apabila guru memiliki kemampuan mengajar yang baik maka akan membawa dampak kualitas belajar mengajar yang baik pula di sekolah. Tinggi rendahnya kualitas sekolah juga memerlukan guru yang secara sukarela berusaha membantu peserta didik, rekan kerja, dan sekolah ketika melakukan tugas pembelajaran perilaku ini mencerminkan sikap OCB seorang guru (Saepudin & Djati, 2019).

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain kepemimpinan transformasional. Aspek-aspek yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional antara lain; *Idealized Influence* (Pengaruh ideal) pemimpin yang mampu menimbulkan kebanggaan, rasa hormat, dan kepercayaan bawahannya, *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual) mampu meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti kepada bawahannya, *Individual consideration* (Pertimbangan individu) mempertimbangkan kebutuhan individual dan pendapat-pendapat, mendengarkan mendidik dan melatih karyawannya, *Inspiration motivation* (Motivasi inspirasi) memberikan motivasi pada karyawan dan menetapkan standar yang tinggi bagi para karyawan menurut (Bass & Avolio, 1985).

Kepemimpinan transformasional sangat diperlukan pada era sekarang, adanya sosok pemimpin yang dapat mengerti karyawannya atau bawahannya adalah hal yang sangat diharapkan, dengan adanya sosok pemimpin transformasional akan tercipta suatu manajemen yang sejalan dengan visi dan misi. Pada gaya kepemimpinan transformasional akan terbuka antara pemimpin dan bawahan, sehingga kritik dan saran akan terdengar langsung oleh pemimpin, dengan kebijakan-kebijakan tersebut diharapkan dapat mencapai suatu tujuan dengan cara yang baik (Sinaga, Aprilinda & Budiman, 2021).

Perilaku OCB juga dipengaruhi oleh motivasi kerja. Motivasi kerja dibutuhkan seorang individu sebagai pendorong yang menyebabkan seorang guru bersemangat

dalam melakukan pekerjaannya dengan ikhlas dan sukarela, motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri guru sehingga terarah untuk memajukan tujuan organisasi atau sekolah maupun guru itu sendiri (Magfirah, 2015). Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari internal maupun eksternal dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan energi tinggi menggunakan semua keahlian dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya.

Seorang guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan selalu ingin mengerjakan pekerjaan yang dapat meningkatkan prestasi, ingin berjuang mencapai prestasi, selalu memberikan ide-ide pada rekan kerja dan membantu teman dalam pekerjaannya, selalu ingin mengerjakan pekerjaan yang menantang, dan senang bekerja sama dengan rekan kerjanya, dengan itu dapat meningkatkan perilaku OCB terhadap seorang guru (Wijayanto, Abdullah & Wuryandini, 2021).

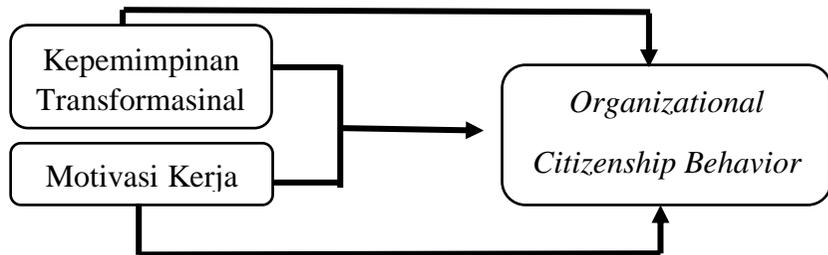
Diperkuat penelitian pada guru dan tenaga pendidik ditemukan adanya peran positif OCB yang sangat penting untuk mewujudkan kinerja yang tinggi dan visi sekolah. Ditemukan lima faktor yang mempengaruhi OCB guru dan tenaga pendidik adalah penghargaan, kepuasan kerja, motivasi, komitmen dan loyalitas (Hardianto, 2019). Penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB, guru telah merasakan dampak dari adanya kepemimpinan transformasional sebesar 46,4% terhadap OCB dan 53,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain (Rahmansyah, 2021).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan apabila seorang guru atau individu memiliki faktor kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang tinggi maka dapat meningkatkan perilaku OCB seorang guru dalam sebuah organisasi atau sekolah, dan dapat

meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga peneliti mencoba untuk melakukan penelitian lebih lanjut apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan OCB pada guru.

E. Kerangka Berpikir

Berdasarkan berbagai macam keterangan yang telah dipaparkan dan dijelaskan sebelumnya, maka dapat diperoleh bahwa faktor penyebab OCB dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.



Gambar. 1 : Kerangka Berpikir

Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

F. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan beberapa teori dan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan OCB pada Guru PNS.
2. Terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB pada Guru PNS.
3. Terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan OCB pada Guru PNS.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, S. (2021). *Susi Adiawaty: “ Dimensi-Dimensi Organizational Citizenship Behavior Dalam Perspektif Islam ”* 136. 24(1), 135–138.
- Afifah, L., & Usman. (2021). *Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (Ocbip) Pada Organisasi Tidak Berbasis Islam.* 7(02), 999–1007.
- Apoi, A., Binti, H., Latip, A., Apoi, A., Binti, H., & Latip, A. (2019). *The Impact Of Transformational Leadership On Employee Reactions Towards Individual Work Performance: A Conceptual Paper The Impact Of Transformational Leadership On Employee Reactions Towards Individual Work Performance: A Conceptual Paper.* 9(8), 47–60. <https://doi.org/10.6007/Ijarbss/V9-I8/6207>
- Arina, A. M., Nelwan, O. S., & Pandowo, M. H. C. (2021). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt Trimix Perkasa Bitung The Analysis Of Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior (Ocb) At Pt Trimix Perkasa Bitung Jurnal Emba Vol . 9 No . 3 Juli.* 9(3), 79–89.
- Azizah, N., Murgiyanto, & Nugroho, R. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Guru Pada Smk Abdurrahman Wahid Lamongan. Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi, 15,* 240–249.
- Azwar, S. (2019). *Reliabilitas Dan Validitas* (4th Ed.). Pustaka Belajar.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1985). *Transformational Leadership And Organizational Culture.* 113–120.
- Burns, J. M. (1978). *Transformational Leadership.* Harper & Row.
- Darmawan, D., Anandy, I. A., Hamzah, A., Ismail, & Shalahuddin. (2021). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Paser.* 1(3), 42–51.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-Determination Theory: A Macrotheory Of Human Motivation , Development , And Health.* 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/A0012801>
- Dennis W. Organ. (1997). *Organizational_Citizenship_Behavior_Its_Construct.Pdf.* School Of Business.
- Dewi, K. D. C., & Riana, I. G. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior.* 7(2), 203–214.
- Diana, I. N. (2012). *Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Islam.* 1, 141–148.
- Elmi, F., & Murhanip, W. (2019). *Organizational Citizenship Behavior Dalam Perspektif Islam Sebuah Studi (Aplikasi Taqwa) Terhadap Karyawan Industri Pendidikan.* 9(2), 298–311.
- Graham, J. W. (1991). *An Essay On Organizational Citizenship Behavior.* 4(4), 249–270.

- Greiman, B. C. (2009). *Transformational Leadership Research In Agricultural Education : A Synthesis Of The Literature*. 50, 50–62. <https://doi.org/10.5032/Jae.2009.04050>
- Hardianto. (2019). *Meningkatkan Perilaku Kewargaan Organisasi Bagi Guru Dan Tenaga Kependidikan*. Iii(1), 45–53.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hendrawan, A., Sucahyowati, H., & Cahyandi, K. (2020). *Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt Mk Semarang*. 5, 74–87.
- Humairo, H. D., & Mulyana, O. P. (2013). *Perbedaan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan (Smk) Ditinjau Dari Status Sekolah*. 2, 1–7.
- Laksana, D. M. A. P., & Surya, I. B. K. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Ocb Pada Guru Sma Negeri 1 Blahbatuh*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(2), 584–613.
- Lakshmi, P. A. V., & Simarmata, N. (2015). *Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Perilaku Kewargaan Organisasi Pada Karyawan Di Perusahaan Ritel*. 2, 25–37. <https://doi.org/10.24843/Jpu.2015.V02.I01.P03>
- Magfirah. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Organizational Citizen Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bni Cabang Palu*. *Jurnal Katalogis*, 3, 78–87.
- Majeed, N. An, Nor, M. N. M., & Mustamil, N. M. (2017). *Exploring Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behaviors Through Lens Of Workplace Spirituality*. 1(1), 5–33.
- Malay, M. N. (2021). *Belajar Mudah Dan Praktis Analisis Data Dengan Spss Dan Jasp*. Cv. Madani Jaya.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation And Personality*. (3rd Ed.). Delhi, India: Pearson Education.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Universitas Indonesia (Ui Press).
- Nugroho, D. S., & Sutjipto, M. (2016). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Perilaku Kewargaorganisasian (Pko) Guru Di Smk Negeri Kecamatan Pasar Minggu Kota Administrasi Jakarta Selatan (2015)*. 3(1), 51–62.
- Nurnaningsih, S., & Wahyono. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening*. 6(2), 365–378. [Http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj](http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj)
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). *Accounting For Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness And Task Scope Versus Satisfaction*. 16(705–721), 1–18.
- Putra, M. K. M., & Djudiyah. (2019). *Perbedaan Tingkat Organizational*

- Citizenship Behavior (Ocb) Ditinjau Dari Tahap Perkembangan Karir Karyawan Pt Tirta Investama (Aqua) Pandaan.* 7(1), 50–61. <https://doi.org/http://ejournal.umm.ac.id/index.php/cognicia> 2019,
- Putri, R. F., & Izzati, U. A. (2018). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Guru Di Perguruan Pendidikan Nu Trate (Ppnut) Gresik.* 5, 1–6.
- Rahmansyah, R. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Sekolah.*
- Rahmawati, T., & Prasetya, A. (2017). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak (Studi Pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang).* 48(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th Ed.). Pearson Education, Inc.
- Rostiawati, E. (2020). *Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Pada Aparatur Sipil Negara* (A. Jejen, A.- Ghazali, & Y. D. B. Doho (Eds.); 1st Ed.). Widina Bhakti Persada Bandung.
- Rosyati, T., & Syukron, A. (2020). *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Kinerja Ocb Pada Guru Paud Ditinjau Dari Educational Leadership Dan Integritas Abstrak.* 5(1), 201–211. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i1.513>
- Saepudin, U., & Djati, S. P. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Guru Dengan Komitmen.* 1, 123–136.
- Saputro, R. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Ocb Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.* *Jurnal Emba*, 9(2), 1103–1119.
- Shihab, M. Q. (2002a). *Tafsir Al- Mishbah Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an* (4th Ed.). Lentera Hati.
- Shihab, M. Q. (2002b). *Tafsir Al-Mishbah Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an* (14th Ed.). Lentera Hati.
- Sinaga, N. S., Aprilinda, D., & Budiman, A. P. (2021). *Konsep Kepemimpinan Transformasional.* 1(7), 840–846.
- Sudaryono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Mix Method* (2nd Ed.). Pt Raja Grafindo Persada.
- Sumartik, S. M. (2018). *Perilaku Organisasi* (M. P. M. Septi Budi Sartika (Ed.); 1st Ed.).
- Syahputra, B. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Di Pt Batavia Prosperindo Trans Tbk.* Universitas Sumatra Utara.
- Titisari, P. (2013). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* (1st Ed.). Mitrawacanamedia.
- Trigunajasa, S., Sularso, R. A., & Titisari, P. (2017). *Pengaruh Tipe Kepribadian Komitmen Organisasi Motivasi Terhadap Organization Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja Petugas Di Taman Wisata*

- Alam Kawah Ijen*. 11(3), 297–310.
- Waspodo, A. A., & Minadaniati, L. (2012). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Pada Pt . Trubus Swadaya*. 3(1), 1–16.
- Wibowo, U. D. A., & Dewi, D. S. E. (2016). *The Role Of Religiosity On Organizational Citizenship Behavior Of Employee Of Islamic Banking*. 1239, 1235–1239.
- Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar*. 9(1), 54–63.
- Winardi. (2001). *Motivasi & Permotivasi Dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada.
- Windsari, Rosinta, M. S. B. (2018). *Perbedaan Komitmen Organisasi Pada Pns Dan Non Pns Di Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik*. *Penelitian Psikologi*, 3(5), 1–5.
- Windi Wulandari. (2019). *Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Tirta Jaya Primakarsa*. Universitas Pelita Bangsa.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian* (1st Ed.). Rajawali Pers.