

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU SMA NEGERI 1  
PEMATANG SIANTAR DENGAN IKLIM  
SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**PROPOSAL SKRIPSI**

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana  
Manajemen (S.M)**



**Nama : Adinda Sakinah Siregar  
NPM : 1905160504  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 06 September 2023, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

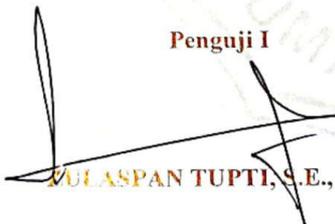
**MEMUTUSKAN**

Nama : ADINDA SAKINAH SIREGAR  
NPM : 1905160504  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU SMA NEGERI 1 PEMATANGSIANTAR DENGAN IKLIM SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.

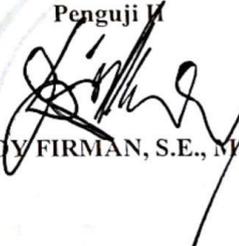
Dinyatakan : ( A ) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

  
MULASPAN TUPTI, S.E., M.Si.

Penguji II

  
DODY FIRMAN, S.E., M.Si.

Pembimbing

  
LILA BISMALA, S.T., M.Si.

**PANITIA UJIAN**

Ketua

  
Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

Sekretaris

  
Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : ADINDA SAKINAH SIREGAR  
N.P.M : 1905160504  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* GURU SMA  
NEGERI 1 PEMATANGSIANTAR DENGAN IKLIM  
SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing Skripsi

LILA BISMALA, S.T., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Adinda Sakinah Siregar  
NPM : 1905160504  
Dosen Pembimbing : Lila Bismala, S.T., M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar dengan Iklim Sekolah Sebagai Variabel Intervening

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	—		
Bab 2	—		
Bab 3	—		
Bab 4	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB di bab 4	18-08 23	
Bab 5	Perbaiki kesimpulan	18-08 23	
Daftar Pustaka	Spasi diperbaiki	21-08 23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC 4 sidng.	22-08 23	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E, M.Si.)

Medan, Agustus 2023  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Lila Bismala, S.T., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

### PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Adinda Sakinah Siregar

NPM : 1905160504

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Iklim Sekolah Sebagai Variabel Intervening”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

**Yang Menyatakan**



**Adinda Sakinah Siregar**

## ABSTRAK

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU SMA NEGERI 1 PEMATANG SIANTAR DENGAN IKLIM SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

**Adinda Sakinah Siregar**  
**1905160504**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No.3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [adindasakinah14@gmail.com](mailto:adindasakinah14@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dalam konteks SMA Negeri 1 Pematangsiantar. Selain itu, penelitian ini juga menguji peran iklim sekolah sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dengan perilaku warga organisasi. Populasi penelitian ini terdiri dari 88 guru di SMA Negeri 1 Pematangsiantar. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dan asosiatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar dari hubungan antara variabel independen (kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja) dan variabel dependen (perilaku warga organisasi) memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak *SMART PLS* versi 3.00, dengan analisis uji outer model, uji inner model dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ; (2) secara positif dan signifikan terdapat pengaruh antara lingkungan kerja dan OCB ; (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim sekolah ; (4) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim sekolah ; (5) iklim sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ; (6) iklim sekolah memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB ; (7) iklim sekolah tidak memediasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap OCB. Hasil ini memberikan wawasan baru mengenai faktor-faktor yang memengaruhi OCB di lingkungan sekolah, khususnya dalam konteks SMA Negeri 1 Pematangsiantar. Implikasi praktis dari penelitian ini dapat digunakan oleh pimpinan sekolah dan pengambil kebijakan untuk meningkatkan lingkungan kerja dan iklim sekolah guna mendorong perilaku warga organisasi yang lebih positif.

**Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, Lingkungan Kerja, Iklim Sekolah.**

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT ON THE ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR OF PUBLIC HIGH SCHOOL TEACHERS 1 PEMATANG SIANTAR WITH CLIMATE SCHOOL AS A VARIABLE INTERVENING***

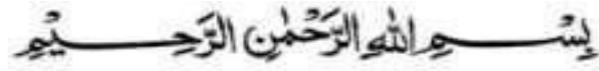
**Adinda Sakinah Siregar**  
**NPM :1905160504**

Faculty of Economy and Business  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No.3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [adindasakinah14@gmail.com](mailto:adindasakinah14@gmail.com)

*This study aims to investigate the influence of transformational leadership and work environment on organizational citizenship behavior in the context of SMA Negeri 1 Pematangsiantar. In addition, the study also examined the role of school climate as an intervening variable in the relationship between transformational leadership and the work environment and the behavior of organizational citizens. The population of this study consisted of 88 teachers at SMA Negeri 1 Pematangsiantar. The research method used is quantitative and associative with data collection through questionnaires. The results showed that most of the relationships between the independent variable (transformational leadership and work environment) and the dependent variable (organizational citizen behavior) had a positive and significant influence. Data processing using SMART PLS software version 3.00, with outer model test analysis, inner model test and hypothesis test. The results showed that: (1) Transformational leadership did not have a positive and significant effect on OCB; (2) there is a positive and significant influence between the work environment and OCB; (3) transformational leadership has a positive and significant effect on the school climate; (4) the work environment has a positive and significant effect on the school climate; (5) school climate has a positive and significant effect on OCB; (6) school climate mediates the influence between transformational leadership and OCB; (7) the school climate does not mediate the influence between the work environment and OCB. These results provide new insights into the factors that influence OCB in the school environment, especially in the context of SMA Negeri 1 Pematangsiantar. The practical implications of this research can be used by school leaders and policy makers to improve the work environment and school climate to encourage more positive citizen behavior.*

**Keywords : Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Work Environment, School's Climate**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum, Wr.Wb*

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Subhanallahu wa Ta'ala, karena hanya dengan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Adapun skripsi ini disusun untuk melengkapi syarat untuk menyelesaikan pendidikan S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi ini diajukan dengan judul: “Pengaruh *Leadership* Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru Dengan Iklim Sekolah Sebagai Variabel Intervening Di SMA Negeri 1 Pematangsiantar”.

Pada kesempatan ini, penulis banyak menerima bantuan baik pengajaran, bimbingan, dan arahan yang sangat berharga dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, Ayahanda Drs. Rahmat Marzuki Siregar dan Ibunda Juli Elfita Rambe, A.Md yang selalu memberi dukungan, semangat, dan doa serta memberikan kasih sayang yang tiada hentinya hingga saat ini kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dan juga abang satu-satunya penulis yaitu Ahmad Rizaldi Siregar yang selalu memberi semangat dan doa kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Dr. H. Januri, S.E, M.M., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Lila Bismala, ST., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk mengarahkan dan membimbing sehingga dapat tersusunnya skripsi ini.
9. Seluruh Dosen, Pegawai beserta Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Seluruh pegawai Dinas ESDM Provinsi Sumatera Utara yang telah membantu dan meluangkan waktunya dalam proses menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabat-sahabat penulis yang telah membantu dan mendukung penulis selama proses mengerjakan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih kurang sempurna dalam hal isi maupun pemakaian bahasa, sehingga dengan segala kerendahan hati penulis memohon kritikan yang membangun

untuk penulisan selanjutnya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

12. Teman-teman saya sejak kecil yaitu Shandra, Avis, Eldy, Fatur, Audrey, Dyah, Risma, Rozi, Rusyda, Aim, Septi, Cite yang telah membantu dan menemani saya selama pengerjaan skripsi ini
13. Kepada teman-teman Program Studi Manajemen yang tidak bisa disebutkan satu persatu

Medan, Agustus 2023

Penulis

Adinda Sakinah Siregar

**DAFTAR ISI**

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Batasan dan Rumusan Masalah .....	7
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	10
2.1.1.1 Pengertian OCB .....	10
2.1.1.2 Faktor-Faktor OCB .....	11
2.1.1.3 Indikator OCB.....	14
2.1.2 <i>Transformational Leadership</i> .....	16
2.1.2.1 Pengertian <i>Transformational Leadership</i> .....	16
2.1.2.2 Faktor <i>Transformational Leadership</i> .....	17
2.1.2.3 Indikator <i>Transformational Leadership</i> .....	19
2.1.3 Lingkungan Kerja .....	19
2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja .....	19
2.1.3.2 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja .....	21
2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja.....	21
2.1.4 Iklim Sekolah .....	21
2.1.4.1 Pengertian Iklim Sekolah.....	21
2.1.4.2 Faktor-Faktor Iklim Sekolah.....	23
2.1.4.3 Indikator Iklim Sekolah .....	24
2.2 Kerangka Konseptual.....	25
2.2.1 .Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap OCB .....	25
2.2.2 .Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap.....	26
2.2.3 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap Iklim Sekolah.....	27
2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Iklim Sekolah.....	27
2.2.5 Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	28
2.2.6 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap OCB Dengan	

Iklim Sekolah Sebagai Variabel Intervening.....	29
2.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap OCB Dengan Iklim Sekolah Sebagai Variabel Intervening.....	29
2.3 Hipotesis.....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	32
3.2 Definisi Operasional Penelitian .....	33
3.2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	33
3.2.2 <i>Transformational Leadership</i> .....	35
3.2.3 Lingkungan Kerja.....	36
3.2.4 Iklim Sekolah .....	37
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	38
3.4 Populasi dan Sampel.....	39
3.4.1 Populasi .....	39
3.4.2 Sampel.....	40
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.5.1 Kuesioner .....	40
3.6 Teknik Analisis Data .....	41
3.6.1 Uji Outer Model .....	41
3.6.2 Uji Inner Model.....	42
3.6.3 Uji Hipotesis.....	43
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>45</b>
4.1 Deskripsi Data.....	44
4.1.1 Karakteristik Identitas Responden .....	44
4.1.2 Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel.....	45
4.1.2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	46
4.1.2.2 Lingkungan Kerja .....	50
4.1.2.3 Iklim Sekolah .....	53
4.1.2.4 OCB .....	59
4.2 Analisis Data .....	65
4.2.1 Analisis Model Pengukuran.....	67
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	70
4.2.2 Analisis Model Struktural .....	71
4.2.2.1 Hasil <i>R-Square</i> .....	71
4.2.2.2 Hasil <i>F-Square</i> .....	72
4.2.3 Pengujian Hipotesis .....	73
4.2.3.1 Pengaruh Langsung .....	74
4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung.....	76
4.2.3.3 Pengaruh Total .....	77
4.3 Pembahasan .....	79
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	79
4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap OCB .....	81
4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Iklim Sekolah .....	84

4.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Iklim Sekolah.....	87
4.3.5 Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap OCB .....	89
4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB Dengan Mediasi Iklim Sekolah.....	92
4.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap OCB Dengan Mediasi Iklim Sekolah .....	94
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>98</b>
5.1 Kesimpulan .....	98
5.2 Saran .....	98
5.3 Keterbatasan penelitian.....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>101</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ketidakhadiran Tenaga Pengajar SMA Negeri 1 Pematangsiantar.....	5
Tabel 3.1 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	33
Tabel 3.2 Indikator <i>Transformational Leadership</i> .....	35
Tabel 3.3 Indikator Lingkungan Kerja.....	36
Tabel 3.4 Indikator Iklim Sekolah .....	37
Tabel 3.5 Jumlah Populasi .....	39
Tabel 3.6 Skala Likert .....	40
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	45
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	46
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	46
Tabel 4.4 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	47
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Lingkungan Kerja.....	50
Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Iklim Sekolah .....	53
Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	59
Tabel 4.8 Hasil <i>Outer Loading</i> .....	67
Tabel 4.9 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> .....	69
Tabel 4.10 Hasil <i>Composite Reliability</i> .....	70
Tabel 4.11 Hasil Pengujian <i>Average Variant Extracted</i> .....	71
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>R-Square</i> .....	71
Tabel 4.13 Hasil <i>F-Square</i> .....	72
Tabel 4.14 Hasil <i>Path Coefficients</i> .....	74
Tabel 4.15 Hasil Pengaruh Tidak Langsung .....	77
Tabel 4.16 Hasil <i>Total Effect</i> .....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	25
Gambar 4.1 Hasil Model Struktural PLS .....	66



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sekolah merupakan wadah dalam membentuk generasi masa depan yang cemerlang karena sekolah merupakan tempat dimana anak-anak diberikan pendidikan akademis dan pendidikan moral yang dimana kedepannya akan meningkatkan ilmu pengetahuan, teknologi dan perubahan perilaku. Dapat dikatakan bahwa pendidikan yang diberikan oleh sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam melahirkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas.

Seperti yang dinyatakan dalam Undang-undang RI No 20 Tahun 2003, pasal 3 ayat (6) bahwa pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Dimana dalam proses tersebut harus ada pendidikan yang memberikan keteladanan dan mampu membangun kemauan, serta mengembangkan potensi dan kreativitas peserta didik (Peraturan pemerintah Nomor 19 Tahun 2005). Untuk mencapai hal tersebut maka sekolah harus memiliki pemimpin, tenaga pengajar, lingkungan dan fasilitas yang berkualitas.

Selain memenuhi *job description* guru juga dituntut untuk dapat memberikan ekstra peran yang biasa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan pemberian bantuan sukarela kepada sesama pekerja untuk pengembangan organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun (Mansoor et al., 2012). Dunia kerja yang terus berkembang pada saat ini, dimana

organisasi membutuhkan perilaku OCB yang disebabkan semakin sering tugas dikerjakan dalam sebuah tim serta pentingnya fleksibilitas, seperti rasa saling membantu rekan kerja, mau melakukan pekerjaan ekstra, bersedia mengikuti peraturan organisasi dan menghindari perselisihan antar rekan kerja (Robbins & Judge, 2008). *Organizational Citizenship Behavior* akan memberikan dampak yang sangat positif bagi sekolah dan warga sekolah jika guru dapat dengan sukarela membantu pekerjaan rekan guru lain. Menurut Wirawan (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

Sama halnya dengan karyawan, Othman & Hussin (2016) mengatakan bahwa iklim sekolah yang menghargai peran individu dan memberikan kesempatan partisipasi dapat memotivasi guru untuk menunjukkan perilaku OCB. Iklim sekolah diartikan sebagai segala sesuatu yang dialami oleh guru dan warga sekolah saat berinteraksi di lingkungan sekolah. Iklim sekolah yang kondusif akan memberikan dampak positif bagi sekolah. Dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu sekolah bergantung pada kemampuan sebuah sekolah menciptakan lingkungan dan kesediaan lingkungan untuk menerima keberadaannya.

Iklim sekolah terjadi karena ada interaksi antara struktur organisasi yang terbuka, standar kinerja yang dinamis, rasa tanggung jawab guru, partisipasi guru dalam organisasi, pengakuan atas hasil kerja, gaya manajemen yang mendukung dan komitmen dalam melaksanakan tugas (Kasim et al., 2017). Pada penelitian yang

dilakukan oleh Dutton et al (2002) Mengatakan bahwa iklim sekolah yang suportif dan ramah terhadap guru dapat meningkatkan OCB guru, seperti memberikan bantuan pada rekan sesama guru dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah.

Selain iklim sekolah, terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan oleh Kailola (2019) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekeliling karyawan yang memberikan pengaruh kepada individu untuk mendapatkan perasaan aman, nyaman, dan rasa puas dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan. Sama halnya dengan guru, jika lingkungan kerja guru kondusif maka guru juga akan semakin nyaman dalam melaksanakan tugasnya.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Susilo & Muhardono (2021) yang dilakukan terhadap tenaga pengajar Universitas Pekalongan yang memberikan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu berpengaruh terhadap OCB Schneider et al., (2013) berpendapat bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap iklim organisasi/ sekolah. Susilo & Muhardono (2021) juga menambahkan bahwa meskipun universitas tersebut memiliki lingkungan kerja yang mendukung namun para tenaga pengajar juga membutuhkan perintah dari atasan untuk melakukan pekerjaan yang harus dilakukan. Pernyataan mereka berkesinambungan dengan pendapat Wirawan (2014) yang mengatakan bahwa kepemimpinan

transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang karismatik, memiliki peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuan. Sebagai penanggung jawab tertinggi di sekolah, kepala sekolah dituntut untuk berkualitas.

Kepala sekolah dapat dikatakan berkualitas jika mampu melaksanakan 12 langkah kepemimpinan yang dikeluarkan oleh Dirjen PDM Departemen Pendidikan yaitu tahu tugas pokoknya sendiri, tahu jumlah pembantunya, tahu nama-nama pembantunya tahu tugas masing-masing pembantunya, memperhatikan kehadiran pembantunya, memperhatikan peralatan pembantunya, menilai pembantunya, mengambil tindakan-tindakan, memperhatikan karir pembantunya, memperhatikan kesejahteraan, menciptakan suasana kekeluargaan, memberikan laporan kepada atasannya. (Prof. Darji Darmodiharjo, SH, 1981) Menurut Hasballah (2021) Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari pengikutnya, merubah kesadaran atas apa yang mereka hadapi dengan membantu mereka melihat permasalahan lama melalui cara yang baru. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memang memegang peran yang sangat krusial terhadap OCB para bawahannya. Selaras dengan pernyataan Permana & Sriathi (2017) yang menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB yaitu: keadilan organisasi, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wida pada tahun (2016) memberikan hasil bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen

organisasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Namun yang sering menjadi permasalahan adalah tidak semua pemimpin di sekolah dapat melaksanakan hal-hal berikut. Maka dari itu perlu dilakukan seleksi dan pengecekan secara menyeluruh dalam memilih kepala sekolah untuk mengukur eligibilitas mereka guna mendapatkan pemimpin terbaik di lingkungan sekolah. Sama halnya dengan tenaga pengajar, ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki seorang guru untuk menjadikannya berkualitas yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional guru, kompetensi social.

Sebagai salah satu organisasi yang bergerak di bidang pendidikan, SMA Negeri 1 Pematangsiantar merupakan wadah belajar yang harus dijaga dan diawasi, dengan tujuan agar kegiatan belajar mengajar pada sekolah tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien. Saat ini SMA Negeri 1 Pematangsiantar memiliki 1.200 murid, 88 tenaga pengajar dan 14 karyawan sekolah yang bekerja dalam berbagai bagian, diantaranya: Tata Usaha, Penjaga Sekolah, Pegawai Perpustakaan dan Bidan Unit Kesehatan Sekolah (UKS). Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan ditemukan bahwa peran guru dalam membantu rekan sesama guru yang berhalangan hadir tidak optimal

**Tabel 1.1**  
**Ketidakhadiran Tenaga Pengajar SMA Negeri 1 Pematangsiantar**

Kelas	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember

10 IPA	Red	Green	Red	Red	White	Green
10 IPS	Green	Green	Red	White	Green	Red
11 IPA	Red	Red	White	Green	White	Green
11 IPS	White	Green	Green	Red	Red	Green
12 IPA	Green	Red	Green	White	Red	White
12 IPA 6	White	Red	Green	Red	White	Red

Sumber: SMA Negeri 1 Pematangsiantar, 2022

Keterangan:  : > 15 kali  : > 10 kali  : < 10 kali

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa selama 6 bulan terakhir terdapat banyak kelas kosong. Hal ini disebabkan oleh ketidakhadiran guru pada jadwal yang ditentukan dan kurangnya inisiatif dari rekan sesama guru untuk secara sukarela menggantikan peran guru yang tidak hadir tersebut. Dari hal ini dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) antar sesama rekan guru pada SMA Negeri 1 Pematangsiantar masih kurang. Adapun yang menyebabkan hal ini bisa terjadi adalah kepala sekolah yang tidak mampu menunjukkan kepemimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap bawahannya. OCB dalam organisasi dapat dimaksimalkan jika peran pemimpin berjalan dengan efektif. Berdasarkan pengamatan pada SMA Negeri 1 Pematangsiantar ditemukan bahwa komunikasi antara kepala sekolah dengan guru masih sangat kurang yang menyebabkan ketidak tegasan kepala sekolah dalam menyikapi permasalahan guru yang tidak hadir selain itu komunikasi antar sesama rekan guru juga dirasa kurang hal ini juga dapat terjadi karena kurangnya kepala sekolah dalam merangkul bawahannya guna meningkatkan rasa kekeluargaan dan perilaku kewarganegaraan organisasi.

Faktor-faktor Organizational Citizenship Behaviour (OCB) yang telah dikemukakan sebelumnya sangat beragam. Dalam penelitian ini tidak semua dari faktor OCB tersebut akan diteliti, penulis memilih tiga faktor yaitu kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan iklim sekolah. Oleh karena itu, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja mempengaruhi OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar dengan iklim sekolah sebagai variabel intervening dengan judul penelitian **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Dengan Iklim Sekolah Sebagai Variabel Intervening di SMA Negeri 1 Pematangsiantar.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi berbagai permasalahan yang menyangkut OCB terhadap guru sebagai berikut:

- 1) Kurangnya kesadaran guru untuk secara sukarela menggantikan jadwal rekan guru yang tidak hadir
- 2) Kurangnya peran kepemimpinan yang diberikan oleh kepala sekolah
- 3) Kurangnya komunikasi yang diberikan kepala sekolah terhadap bawahan
- 4) Fasilitas sekolah yang kurang memadai
- 5) Kebersihan toilet sekolah yang kurang layak
- 6) Lingkungan sekolah yang kurang baik

## **1.3 Batasan Masalah dan Rumusan Masalah**

### **1.3.1 Batasan Masalah**

Karena keterbatasan waktu, dana tenaga dan pengetahuan penulis, maka diperlukan suatu batasan dari masalah yang ada dalam penelitian, dengan tujuan agar lingkup pembahasan tidak meluas. Maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap organizational citizenship behavior guru dengan iklim sekolah sebagai variabel intervening.

### **1.3.2 Rumusan Masalah**

- 1) Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar?
- 2) Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap iklim sekolah SMA Negeri 1 Pematangsiantar?
- 3) Apakah ada pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap iklim sekolah SMA Negeri 1 Pematangsiantar?
- 4) Apakah ada pengaruh iklim sekolah terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar?
- 5) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar dengan iklim sekolah sebagai variabel intervening?
- 6) Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar dengan iklim sekolah sebagai variabel intervening?

## **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar
- 2) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap iklim sekolah SMA Negeri 1 Pematangsiantar
- 4) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap iklim sekolah SMA Negeri 1 Pematangsiantar
- 5) Untuk mengetahui pengaruh iklim sekolah terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar
- 6) Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar dengan iklim sekolah sebagai variabel intervening
- 7) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar dengan iklim sekolah sebagai variabel intervening

#### **1.4.2 Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat dari penelitian ini adalah:

- 1) Manfaat teoritis: penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu, memperkaya teori dan dapat dijadikan informasi yang bermanfaat dalam memecahkan masalah mengenai leadership, lingkungan kerja dan iklim

sekolah.

2) Manfaat praktis: Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan referensi serta membantu secara lebih lanjut untuk mengidentifikasi dan memberikan pertimbangan mengenai leadership, lingkungan kerja dan iklim sekolah agar meningkatkan OCB guru.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. *Organizational Citizenship Behavior***

##### **2.1.1.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior**

Guru memegang peranan yang sangat penting dalam membentuk karakter siswa dan menciptakan lingkungan belajar yang positif. Sebagai pendidik, guru memiliki tanggung jawab untuk menciptakan atmosfer yang kondusif bagi siswa agar mereka dapat belajar dengan baik. Maka dari itu guru diharapkan untuk tidak hanya melakukan tugasnya sendiri saja namun guru juga diminta untuk dapat melakukan pekerjaan tambahan secara sukarela untuk kepentingan sekolah. Menurut Titisari (2014) Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

Dapat dikatakan bahwa OCB merupakan tindakan sukarela yang dilakukan oleh pekerja terhadap instansi yang mempekerjakannya dan menguntungkan instansi tersebut. Menurut Organ (1990), individu yang menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi di sekolah akan mengambil tindakan sukarela untuk membantu organisasi dan rekan kerja. OCB mengacu pada usaha yang dilakukan oleh karyawan untuk mengerjakan hal-hal tambahan diluar lingkup pekerjaannya yang berkaitan dengan organisasi (Bismala, 2019) Individu tersebut akan merespons kebutuhan organisasi dan menerima tanggung jawab yang lebih besar

daripada yang dituntut oleh deskripsi pekerjaannya sedangkan ( Rainey & Steinbauer, 1999) menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi pada guru di sekolah dapat meningkatkan kepercayaan siswa terhadap guru, meningkatkan motivasi siswa dan meningkatkan kualitas pengajaran. Menurut Bismala (2019) OCB di lingkungan organisasi memiliki banyak manfaat, seperti meningkatkan hubungan antara sesama karyawan dan memperbaiki performa organisasi.

Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa OCB pada guru merupakan sikap, tindakan, dan keputusan yang menunjukkan tanggung jawab dan keterlibatan mereka dalam memajukan sekolah. OCB pada guru juga berperan penting dalam membentuk karakter siswa. Guru yang memiliki OCB yang baik akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman dan produktif. Dalam lingkungan belajar seperti ini, siswa akan merasa nyaman dan terdorong untuk aktif belajar dan berpartisipasi dalam kegiatan sekolah.

### **2.1.1.2 Faktor - Faktor Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Prasetya (2017) faktor - faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior diantaranya adalah:

#### **1. Kepribadian**

Kepribadian merupakan pola khas yang mencakup pikiran, emosi, perilaku, dan cara berinteraksi seseorang dengan lingkungan sekitarnya. Kepribadian tercermin dalam sikap, nilai-nilai, emosi, cara berkomunikasi dan preferensi dalam berhubungan dengan orang lain.

## 2. Budaya organisasi

Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, norma, keyakinan, sikap, dan perilaku yang ada di dalam suatu organisasi. Ini mencerminkan bagaimana orang berinteraksi, bekerja sama, dan menjalankan tugas mereka di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi diartikan sebagai identitas dan kepribadian suatu organisasi.

## 3. Iklim organisasi

Iklim organisasi diartikan sebagai persepsi bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi mengenai lingkungan kerja mereka. Hal ini meliputi suasana, mood, norma, dan kondisi psikologis yang dominan di dalam organisasi.

## 4. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai tingkat kepuasan dan kebahagiaan individu terhadap pekerjaan mereka. Hal ini meliputi bagaimana individu menilai apakah pekerjaan mereka memenuhi harapan dan nilai-nilai pribadi.

## 5. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi diartikan sebagai tingkat keterikatan, loyalitas, dan keterlibatan emosional individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini menunjukkan dedikasi dan kesetiaan individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja dan keinginan mereka untuk berkontribusi aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

## 6. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki fokus untuk menginspirasi, memotivasi dan mengubah bawahan secara

fundamental. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berusaha untuk menciptakan perubahan positif pada individu dan organisasi.

7. Tanggung jawab sosial pegawai

Tanggung jawab sosial pegawai diartikan sebagai kewajiban dan kontribusi yang diharapkan dari pegawai terhadap masyarakat, lingkungan, dan pemangku kepentingan lainnya diluar tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka yang sesungguhnya.

8. Umur pegawai

9. Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja atau *employee engagement* merupakan tingkat keterikatan, komitmen, dan motivasi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Hal ini menentukan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan tugas mereka, dedikasi, dan rasa tanggung jawab yang mereka miliki terhadap pekerjaan mereka.

10. Kolektivisme

Kolektivisme merupakan paham yang menekankan bahwa kepentingan kelompok berada diatas kepentingan individu. Paham ini mengedepankan nilai-nilai solidaritas, kerjasama, persatuan dan saling ketergantungan antar anggota organisasi.

11. Keadilan

Keadilan diartikan sebagai perlakuan yang setara dan objektif terhadap individu atau kelompok dalam kondisi, situasi dan konteks tersebut. Sedangkan Ali et al (2022) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi OCB yaitu: keadilan

organisasi, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wida pada tahun (2016) memberikan hasil bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Menurut Arina et al (2021) faktor – faktor OCB adalah sebagai berikut:

### 1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah keinginan seseorang untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Motivasi yang dimiliki dan didapatkan oleh setiap orang berbeda tergantung dari faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh setiap individu.

### 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gabungan ciri yang digunakan oleh pimpinan guna mempengaruhi bawahannya agar tujuan dari organisasi dapat tercapai atau dapat diartikan dengan bentuk perilaku maupun strategi yang diterapkan oleh seorang pimpinan.

### 3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem yang dipercayai dan dianut oleh seluruh individu dalam organisasi yang bertujuan sebagai norma dalam berperilaku dalam perusahaan.

Priyandini et al. (2020) menyebutkan terdapat 3 faktor dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu:

#### 1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan kemauan sebagian karyawan untuk tetap

menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau pergi dari organisasi untuk mencari pekerjaan lain.

## 2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala hal yang berada di sekitar karyawan yang mempengaruhi karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan.

## 3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu, perilaku ini biasanya mengarah pada tujuan organisasi.

### **2.1.1.3 Indikator Organizational Citizenship Behavior**

Permatasari (2018) menyatakan bahwa ada lima indikator dari Organizational Citizenship Behavior yaitu:

#### 1) Altruisme

Altruisme merupakan perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan dalam situasi yang dihadapinya, baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi rekan kerja yang bukan merupakan kewajibannya.

#### 2) Kesadaran

Kesadaran merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi harapan perusahaan. Perilaku ini merupakan tindakan sukarela dari karyawan yang tidak menjadi kewajiban atau tugas karyawan.

### 3) Sifat Sportif

Sikap sportif merupakan suatu perilaku yang memberikan keringanan terhadap situasi yang kurang sesuai harapan dalam organisasi tanpa memberikan penentangan. Individu yang memiliki sifat sportif yang tinggi akan meningkatkan iklim positif antar sesama karyawan, karyawan akan menjadi lebih sopan dan kooperatif dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

### 4) Keterbukaan

Keterbukaan merupakan perilaku yang dimana individu menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja mereka yang bertujuan untuk menghindari masalah-masalah interpersonal. Pribadi yang mempunyai sikap terbuka adalah sosok yang menghargai dan memperdulikan orang lain.

### 5) Rasa Memiliki

Rasa memiliki merupakan perilaku yang ditandai dengan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Dimensi ini berpengaruh pada tanggung jawab yang dibebankan organisasi kepada individu guna meningkatkan kinerja dari individu.

Menurut (Permana & Sriathi, 2017) menyatakan bahwa empat indikator dari dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

#### 1) *Personal industry*

*Personal industry* merupakan individu yang menunjukkan kepedulian lebih dalam mengerjakan pekerjaannya, tidak melewati deadline yang sudah ditentukan dan datang sesuai waktu yang telah dijadwalkan.

2) *Interpersonal helping*

*Interpersonal helping* merupakan perilaku sopan dan membantu antar sesama rekan kerja tanpa membedakan umur mereka.

3) *Individual initiative*

*Individual initiative* merupakan tindakan membuat saran yang dapat membantu organisasi menjadi lebih baik dan mendorong rekan kerja untuk mengeluarkan potensi dari mereka yang bermanfaat bagi organisasi.

4) *Loyal boosterism*

*Loyal boosterism* merupakan dukungan yang diberikan dengan tujuan meningkatkan citra organisasi kepada pihak luar.

## **2.1.2 Teori Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

*Leadership* atau kepemimpinan merupakan hal yang sangat krusial dalam organisasi, berhasil atau tidaknya fungsi manajemen dalam organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut. (Akhmarudi et al., 2020) menyatakan bahwa *leadership* atau kepemimpinan merupakan proses memberikan pengaruh terhadap pekerjaan, tugas dan sikap dari individu lain yang bertujuan untuk mencapai hasil akhir yg dikehendaki dan mencapai visi misi organisasi. Kepemimpinan juga berarti perilaku dan sifat yang bertujuan untuk menuntun bawahan agar mereka dapat kooperatif sehingga akhirnya dapat membuat jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif guna mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan (Budi, 2021). Sama halnya dengan di sekolah, kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu faktor

yang sangat krusial dalam memberdayakan warga sekolah dan menaikkan kualitas pembelajaran

. Pada penelitian sebelumnya Burns dan Bass menyebutkan bahwa pemimpin transformasional mengubah pengikutnya menjadi lebih peka terhadap nilai - nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan ke tingkat lebih tinggi yang menyebabkan pengikutnya lebih mementingkan organisasi. Sebagai dampaknya, pengikut akan merasakan adanya kepercayaan dan perasaan hormat terhadap pemimpin tersebut, sehingga akan termotivasi untuk melakukan sesuatu yang melebihi apa yang diekspektasikan darinya terhadap organisasi. Pemimpin yang efektif meningkatkan dan membangun kapasitas diri pengikut mereka dan memotivasi mereka untuk menghasilkan konsep dan ide baru (Bismala, 2019), membantu pemimpin untuk mendapatkan kepercayaan dari karyawan, membuat tugas-tugas lebih mudah untuk dioperasikan karena karyawan mempercayai pemimpin mereka (Bismala et al., 2023). Mereka meyakinkan karyawan untuk berusaha guna mencapai standar moral dan etika yang lebih tinggi (Bismala et al., 2023).

(Hutagalung et al., 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memberikan pengaruh kinerja organisasi. Menurut (Pradana, 2021) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari pengikutnya, merubah kesadaran atas masalah yang mereka hadapi dengan membantu mereka melihat permasalahan lama melalui cara yang baru. Sedangkan (Robbins & Judge, 2013) mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang

memberi pertimbangan dan dorongan intelektual yang berkarisma.

Disisi lain, Nuriyani (2021) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang karismatik dan memiliki peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuan. Pemimpin transformasional juga diwajibkan mampu untuk menyamakan visi dengan bawahannya, serta meningkatkan kebutuhan bawahan berada pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan apa yang mereka butuhkan. Dari beberapa pendapat para ahli di atas maka kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang memotivasi, karismatik dan mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor – Faktor Kepemimpinan Transformasional**

Dalam penelitian sebelumnya (Permana & Sriathi, 2017) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berikut beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yaitu:

##### 1) Pengaruh Ideal

Idealisasi pengaruh merupakan bagian emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal merupakan perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan serta kesadaran akan visi. Perilaku ini juga menunjukkan keyakinan, meningkatkan rasa hormat, kebanggaan dan kepercayaan. Selain itu, perilaku ini melahirkan komitmen dan kinerja yang lebih dari apa yang diharapkan serta menerapkan perilaku moral yang etis. Pengaruh ideal menggambarkan pemimpin yang berperan sebagai teladan kepada pengikutnya. Pemimpin akan menunjukkan perilaku yang meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap atasan,

mempengaruhi bawahan agar mengikuti perilaku dan menyamakan diri dengan atasan.

#### 2) Motivasi yang Menginspirasi

Faktor ini merupakan perilaku yang selalu melahirkan tantangan, sanggup mencapai ekspektasi tinggi, mampu meningkatkan antusiasme dan motivasi orang lain, dan juga mendorong perasaan dan kebaikan dari orang lain. Intinya, faktor ini mendeskripsikan pemimpin yang menyalurkan harapan tinggi pada bawahan, menginspirasi bawahan melalui motivasi agar setia dan menjadi bagian dari visi dalam organisasi.

#### 3) Stimulasi Intelektual

faktor ini merupakan proses peningkatan pemahaman dan memacu timbulnya cara pandang baru dalam menyikapi permasalahan. Pemimpin memacu bawahan untuk menjadi kreatif dan inovatif serta mendorong keyakinan dan nilai mereka sendiri.

#### 4) Pertimbangan Individual

Pemimpin memberikan suasana dan lingkungan yang mendukung, dimana pemimpin mendengarkan dengan baik kebutuhan dari tiap bawahan. Pemimpin berperan sebagai sebagai pelatih dan penasehat sembari membantu bawahan untuk mewujudkan apa yang mereka inginkan.

### **2.1.2.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut (Jufrizen & Lubis, 2020) kepemimpinan transformasional memiliki beberapa indikator yaitu:

#### 1) Karisma

Memberikan tujuan jangka panjang dan pendek, menanamkan rasa bangga, mendapatkan rasa hormat, dan kepercayaan. Pemimpin transformasional dipandang karismatik bagi bawahannya yang memiliki kekuatan dan pengaruh.

2) Inspirasional untuk

Memberikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, mengutarakan tujuan dengan cara yang sederhana.

3) Stimulasi Intelektual

Mengapresiasi ide - ide bawahan dan dan menyelesaikan masalah secara cermat.

4) Pertimbangan Individual

Memberikan pertimbangan pada individu, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasehat dan pengarahan.

### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi, lingkungan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh kualitas baik atau buruknya lingkungan kerja dalam organisasi tersebut. Lingkungan kerja yang berkualitas juga mendefinisikan keberhasilan suatu organisasi. Semakin berkualitas lingkungan kerja suatu organisasi maka organisasi tersebut akan dianggap sebagai organisasi yang berhasil, begitu juga sebaliknya. Menurut (Yantika et al., 2018) lingkungan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan. (Kaswan, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala hal di sekitar

karyawan yang dapat mendukung aktivitas karyawan itu sendiri.

Sedangkan menurut (Saputra et al., 2021) lingkungan kerja merupakan sesuatu yang berada disekitar karyawan yang mempengaruhi individu dalam mengerjakan pekerjaannya, seperti pendingin ruangan, pencahayaan yang memadai dan lain lain. Maka dari itu (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi wajib diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja para karyawan. (Anam, 2018) pun mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekeliling karyawan yang memberikan pengaruh kepada individu untuk mendapatkan perasaan aman, nyaman, dan rasa puas dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan.

Menurut (Sedarmayanti, 2017) lingkungan kerja terbagi atas dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. (Sedarmayanti, 2017) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja fisik merupakan segala sesuatu kondisi berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan mampu mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan segala keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu hubungan dengan atasan ataupun hubungan dengan antar sesama rekan kerja, termasuk juga hubungan dengan bawahan”. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Susilo & Muhardono, 2021) yang dilakukan terhadap tenaga pengajar Universitas Pekalongan juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior.

Dari pengertian beberapa pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa

lingkungan kerja merupakan sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat memberikan dampak terhadap peningkatan dan penurunan kinerja mereka.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja**

(Sedarmayanti, 2017) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Penerangan/ Cahaya
- 2) Temperatur/ Suhu
- 3) Kelembapan
- 4) Sirkulasi Udara
- 5) Kebisingan
- 6) Bau-bauan
- 7) Tata Warna
- 8) Dekorasi
- 9) Musik
- 10) Keamanan

### **2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut (Kailola, 2019) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Fasilitas
- 2) Kebisingan
- 3) Sirkulasi udara
- 4) Hubungan kerja

## **2.1.4 Iklim Sekolah**

### **2.1.4.1 Pengertian Iklim Sekolah**

Iklm sekolah merupakan segala hal yang dirasakan oleh guru dan seluruh warga sekolah dalam berinteraksi di lingkungan sekolah. (Dongoran & Batubara, 2021) menyatakan bahwa iklim sekolah diartikan sebagai suasana yang terjadi dan bisa dirasakan oleh seluruh warga sekolah di dalam lingkungan kerja sekolah. (Dongoran & Batubara, 2021) menyebutkan “Terdapat dua hal yang penting dalam pengertian iklim sekolah, yang pertama iklim sekolah sebagai sebuah persepsi dari seluruh warga sekolah mengenai segala aspek yang terdapat di dalam lingkungan sekolah, baik aspek sosial, personal, maupun kultural dan yang kedua, iklim sekolah sebagai sesuatu yang menyangkut tentang afeksi yang membentuk pola perilaku warga sekolah sehingga berimbas pada karakteristik sekolah dan membentuk perilaku warga sekolah di dalam lingkungan sekolah.

Sedangkan Sofian (2021) berpendapat bahwa “Iklim sekolah ditunjukkan dengan wujud sifat seperti terbuka, hangat, mempermudah, informal, acuh, impersonal, kaku dan tertutup”. iklim sekolah merupakan cerminan dari sistem kehidupan yang diberlakukan pada seluruh warga sekolah dan setiap sekolah memiliki perbedaan dan keunikannya sendiri. (Ideswal et al., 2020) iklim sekolah yang baik dapat terjadi dikarenakan adanya interaksi antar struktur organisasi yang terbuka, standar kinerja yang dinamis, rasa tanggung jawab guru, keikutsertaan guru terhadap organisasi, pengakuan atas hasil kerja, gaya manajemen yang mendukung, dan komitmen dalam mengemban tugas. Adapun pendapat lain mengenai iklim sekolah yaitu menurut (Gilmer, 1998) iklim sekolah merupakan karakteristik yang menjadi pembeda antara sekolah satu dan sekolah lainnya. Iklim sekolah mempunyai empat perspektif: keterbukaan perilaku, kesehatan hubungan

interpersonal, kesehatan & keterbukaan, dan perilaku masyarakat guru. Sementara itu (Maisah, 2019) menyatakan bahwa iklim sekolah merujuk pada keseluruhan ciri dari sebuah sekolah yang menggambarkan bagaimana guru dan siswa merasa aman, tenang, dan nyaman di sekolah.

Menurut (Maita, 2022) Iklim sekolah harus dibuat kondusif agar guru dapat merasa nyaman melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Iklim sekolah yang kondusif dapat mendorong guru dapat bekerja lebih optimal sehingga sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka iklim sekolah dapat diartikan sebagai segala hal yang dirasakan oleh guru dan seluruh warga sekolah dalam berinteraksi di lingkungan sekolah dan iklim sekolah juga merupakan sesuatu yang menjadi pembeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya.

#### **2.1.4.2 Faktor - Faktor Iklim Sekolah**

Dimensi iklim sekolah dikembangkan berdasarkan dimensi umum yang dikemukakan oleh Moos dan Arter, yaitu dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi, dimensi perubahan dan perbaikan sistem, dan dimensi lingkungan fisik. Keempat dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

##### **1) Dimensi Hubungan**

Dimensi ini mengukur sejauh apa partisipasi setiap individu di sekolah seperti kepala sekolah, guru, dan peserta didik. Apakah mereka saling membantu dan memberikan dukungan dan sejauh mana mereka bisa mengekspresikan abilitas mereka secara bebas dan terbuka.

##### **2) Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi**

Dimensi ini berorientasi terhadap tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan motivasi diri guru untuk berkembang.

### 3) Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem

Dimensi menjelaskan sejauh apa iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan.

### 4) Dimensi Lingkungan Fisik

Dimensi ini mencakup sejauh apa lingkungan fisik sekolah bisa mendukung harapan pelaksanaan tugas. Skala yang termasuk salah kelengkapan fasilitas dan kenyamanan lingkungan.

Wohlstetter & Griffin (2017) menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor mempengaruhi iklim sekolah yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, dukungan dan hubungan antara staf, norma dan ekspektasi positif, partisipasi siswa dalam pengambilan keputusan, keselamatan dan kedisiplinan, dan rasa memiliki dan identitas sekolah. Sedangkan menurut Donat (2018) faktor-faktor dari iklim sekolah yaitu: Komunikasi yang efektif dan terbuka antara guru, siswa, dan orangtua, Hubungan yang baik dan saling percaya antara guru dan siswa, Norma dan ekspektasi positif terhadap prestasi dan perilaku, keamanan dan kedisiplinan yang ditegakkan dengan konsisten, dan lingkungan fisik yang mendukung.

#### **2.1.4.3 Indikator Iklim Sekolah**

Kassabri et al (2004) membagi iklim sekolah menjadi 3 aspek:

#### 1) *School policy against violence that includes clear, consistent and fair rules.*

Kejelasan peraturan sekolah mengenai perilaku kekerasan, kejelasan ini terjadi secara konsisten dan peraturan yang adil. Meliputi pertimbangan para siswa

mengenai kebijakan sekolah atau prosedur yang mengarah untuk mengurangi tindakan kekerasan.

2) *Teacher support of students*

Dukungan yang diberikan oleh guru kepada siswa meliputi hubungan guru dan siswa yang dapat memberikan dukungan terhadap siswa.

3) *Students participation in decision making and in the design of interventions to prevent school violence.*

Sejauh mana partisipasi siswa dalam pengambilan keputusan dan rancangan intervensi untuk pencegahan kekerasan di sekolah. Sedangkan menurut Freiberg iklim sekolah dapat diukur dari 4 aspek yaitu:

a) *Lingkungan Fisik Sekolah*

Lingkungan fisik sekolah melingkupi bangunan sekolah, ukuran sekolah kelas dan fasilitas yang tersedia menyangkut kelengkapan (kuantitas dan kualitas).

b) *Sistem Sosial*

Sistem sosial mencakup hubungan dan interaksi yang terjalin antar seluruh warga sekolah layaknya murid dengan pengajar, murid dengan murid dan guru dengan sesama guru, hal ini juga mencakup peraturan yang diikuti oleh pihak sekolah.

c) *Lingkungan yang Teratur*

Iklim sekolah yang berkualitas dapat terbentuk jika penataan bangunan sekolah ditata dengan baik dan memberikan rasa nyaman.

d) *Hubungan Tentang Perilaku Guru dan Hasil Siswa*

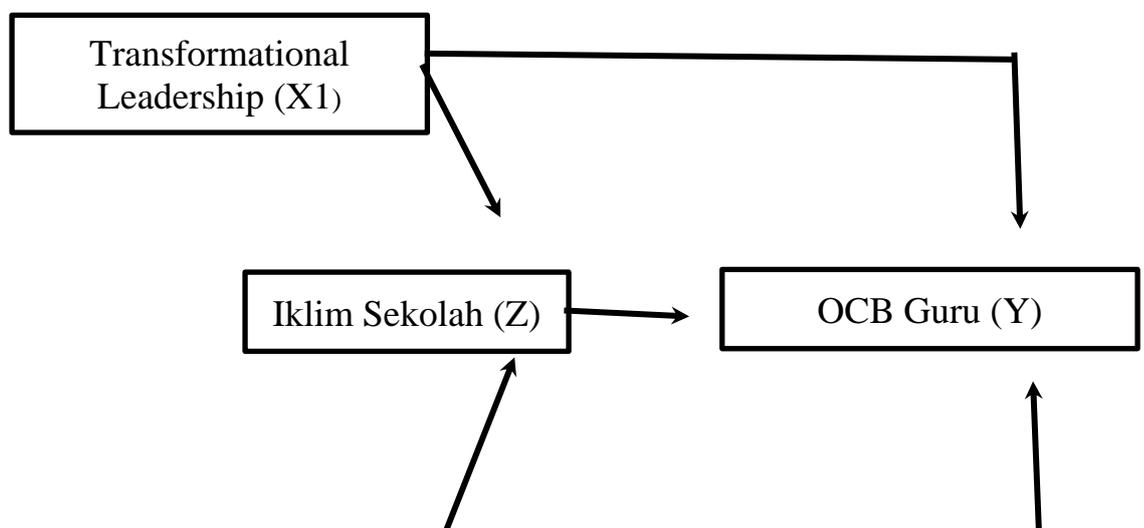
Harapan perihal perilaku guru dan hasil siswa mencakup harapan yang diekspresikan oleh guru. Siswa diharapkan mampu mencapai kemajuan dalam

belajar yang ditandai oleh pencapaian siswa dan pemberian reward jika tugas ataupun ujian diselesaikan dengan baik. Sedangkan Setiawan (2012) menyatakan terdapat beberapa indikator yang dapat mengukur iklim sekolah yaitu: Hubungan, Pertumbuhan & perkembangan pribadi, Dimensi perubahan dan perbaikan system, dan dimensi lingkungan fisik

## 2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah alur pemikiran yang menunjukkan hubungan antar satu variabel dengan variabel lain dari masalah yang ingin diteliti. Berikut beberapa variabel yang akan diteliti dalam kerangka konseptual ini yaitu transformational leadership, lingkungan kerja, iklim sekolah dan organizational citizenship behavior guru

yang akan dijabarkan sebagai berikut:





**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap O**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk diterapkan di dalam suatu organisasi. Pendekatan yang mengayomi dalam kepemimpinan transformasional ini akan mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan mereka demi kepentingan organisasi, merangkul bawahan dengan mengembangkan visi yang menginspirasi, berbagi tujuan, dan mendukungnya (Tummers & Baker, 2021).

Hal ini divalidasi oleh penelitian yang dilakukan oleh National Immigration Agency di Taiwan pada tahun 2017 yang diikuti oleh 304 responden menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi efikasi diri dan OCB yang berorientasi pada tingkat individu (Kao, 2017). Selain itu penelitian (Kao, 2017) juga menjelaskan lebih lanjut bahwa kepemimpinan transformasional mengarah pada penanaman iklim organisasi yang bersemangat dan optimis dengan membuat karyawan mengakui perhatian pemimpin mereka dan memiliki visi untuk organisasi.

### **2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap OCB**

Peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh kualitas baik dan buruknya lingkungan kerja dalam organisasi. Lingkungan kerja berhubungan dengan organizational citizenship behavior, karena

semakin berkualitas lingkungan kerja di dalam organisasi maka karyawan juga akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik

Hal ini divalidasi oleh penelitian yang dilakukan oleh (Kailola, 2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Susilo & Muhardono, 2021) yang dilakukan terhadap tenaga pengajar Universitas Pekalongan juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Susilo & Muhardono (2021) juga menambahkan bahwa walaupun universitas tersebut memiliki lingkungan kerja yang mendukung namun para tenaga pengajar juga membutuhkan perintah dari atasan untuk melakukan pekerjaan yang harus dilakukan.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Sekolah**

Iklim sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang ada di dalam sekolah tersebut. Sistem sosial merupakan salah satu aspek dari iklim sekolah, sistem sosial menjelaskan tentang hubungan dan interaksi yang terjalin antar kepala sekolah, guru, dan murid. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah akan mempengaruhi iklim sekolah itu sendiri. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Akhmarudi et al., 2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan, positif, dan kuat terhadap iklim sekolah.

(Akhmarudi et al., 2020) menyatakan semakin tinggi kepemimpinan

transformatif seorang pemimpin di sekolah maka akan semakin tinggi pula iklim sekolah di sekolah tersebut. Hal ini juga divalidasi oleh penelitian terdahulu (Wynn, 2019) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif menunjukkan kepedulian karyawan dalam membangun hubungan yang tulus.

#### **2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Iklim Sekolah**

Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap iklim sekolah, hal ini dikarenakan lingkungan kerja merupakan salah satu elemen dalam membangun iklim sekolah. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lubis, 2020) yang menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap iklim sekolah. (Lubis, 2020) menjelaskan jika lingkungan kerja ditingkatkan maka iklim sekolah juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitiannya juga didukung oleh penelitian lebih terdahulu yang dilakukan oleh (Supriyanto et al., 2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dan disiplin kerja menengahi efek lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. (Supriyanto et al., 2023) juga menyebutkan jika lingkungan kerja kondusif dan nyaman maka menimbulkan antusiasme karyawan dalam bekerja yang akan meningkatkan kinerja serta disiplin kerja setiap pekerjaannya.

#### **2.2.5 Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Organizational Citizenship Behavior**

(Sofian, 2021) berpendapat bahwa iklim sekolah merupakan cerminan dari sistem kehidupan yang diberlakukan pada seluruh warga sekolah. Maka Dari Itu iklim sekolah juga turut andil dalam mempengaruhi organizational citizenship behavior di sekolah. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Dutton et al., 2002)

yang memberikan hasil bahwa iklim sekolah yang suportif dan ramah terhadap guru dapat meningkatkan OCB guru, seperti memberikan bantuan pada rekan sesama guru dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah. Hal ini juga divalidasi oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Organ & Lingl, 1995) yang menyebutkan bahwa iklim sekolah berpengaruh positif terhadap peningkatan OCB guru, seperti kejujuran menghadapi masalah dan partisipasi aktif dalam kegiatan di luar jam kerja.

Hal ini juga sejalan dari apa yang dikemukakan oleh Tantra et al (2018) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung positif dari iklim organisasi terhadap OCB. Yang dimana hasil penelitiannya sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Eustace & Martins (2014) yaitu iklim organisasi merupakan sebuah perangkat karakteristik yang menggambarkan sekolah, membedakan satu sekolah dari sekolah lain, relatif stabil sepanjang waktu dan dapat mempengaruhi OCB guru. (Soetopo, 2010) juga menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal sekolah yang dialami oleh guru, mempengaruhi perilaku guru dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi.

### **2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB dengan Iklim Sekolah Sebagai Variabel Intervening**

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi OCB, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi peran kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula OCB karyawan. Hal ini divalidasi oleh penelitian (Yang et al., 2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformatif berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior melalui mediasi iklim sekolah.

### **2.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Iklim Sekolah Sebagai Variabel Intervening**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior. Lingkungan kerja juga mempengaruhi peningkatan dan penurunan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, baik atau buruknya kinerja karyawan dalam sebuah organisasi dapat dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja dari organisasi itu sendiri. Sama halnya dengan organizational citizenship behavior, lingkungan kerja juga turut andil memberikan pengaruh terhadap OCB di suatu perusahaan. Hal ini selaras dengan hasil penelitian (Chang & Chiu, 2021) yang berjudul *Investigating The Effects of Work Environment on Teacher Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of School Climate* yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif memiliki pengaruh positif terhadap OCB guru dan iklim sekolah memediasi hubungan antara kedua variabel tersebut.

Chang & Chiu (2021) juga menegaskan bahwa iklim sekolah memiliki peran penting dalam menghubungkan lingkungan kerja dengan OCB guru. Hasil penelitiannya juga divalidasi oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hsu & Wu2021) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif dan iklim sekolah yang baik memberikan pengaruh terhadap peningkatan OCB guru. Selain itu mereka juga menambahkan bahwa iklim sekolah terbukti memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan OCB guru mereka juga mengatakan lingkungan

kerja dan iklim sekolah saling berinteraksi untuk memberikan pengaruh terhadap OCB guru.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1= Ada pengaruh positif transformational leadership terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar.

H2= Ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar

H3= Ada pengaruh positif transformational leadership terhadap iklim sekolah SMA Negeri 1 Pematangsiantar

H4= Ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap iklim sekolah SMA Negeri 1 Pematangsiantar

H5= Ada pengaruh positif iklim sekolah terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar

H6= Ada pengaruh positif transformational leadership terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar dengan iklim sekolah sebagai variabel intervening

H7=Ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap OCB guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar dengan iklim sekolah sebagai variabel intervening.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan asosiatif. Menurut (Sujarweni, 2015) Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, melalui penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang mampu berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala. Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk kuantitatif kemudian diuji untuk menentukan apakah ada hubungan atau korelasi antara variabel yang diteliti.

Menurut (Sugiyono, 2021) penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang dipergunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif maupun statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Pada penelitian ini bertujuan untuk meneliti sejauh mana pengaruh Transformational Leadership (X1), Lingkungan Kerja (X2), Iklim Sekolah (Z), dan Organizational Citizenship Behavior (Y).

Dalam penelitian ini analisis jalur digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variable eksogen dan variable endogen. Menurut (Olobatuyi, 2006) analisis jalur adalah instrumen yang

dapat membantu dalam menentukan apakah ada pola hubungan yang konsisten dalam penelitian terhadap formulasi teori tertentu.

### 3.2 Definisi Operasional Penelitian

Operasional penelitian adalah objek dari variabel yang akan diteliti setelah itu akan ditarik kesimpulan guna menguji kesempurnaan dalam penelitian tersebut. Pada penelitian ini, terdapat tiga macam variabel yang akan diteliti, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Pada penelitian ini definisi operasional dapat dikemukakan sebagai berikut:

#### 3.2.1 Organizational Citizenship Behavior

*Organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku inisiatif individual yang secara sukarela melakukan pekerjaan tambahan yang bukan merupakan tugasnya Titisari (2014)

**Tabel 3.1 Indikator Organizational Citizenship Behavior**

No	Indikator	Item pertanyaan
1	Altruisme	3
2	Kesadaran	3
3	Sifat Sportif	3
4	Keterbukaan	3
5	Rasa Memiliki	3

Sumber : (Rahmawati & Prasetya, 2017)

#### 3.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari

pengikutnya, merubah kesadaran atas masalah yang mereka hadapi dengan membantu mereka melihat permasalahan lama melalui cara yang baru Hasballah (2021)

**Tabel 3.2 Indikator Transformational Leadership**

No	Indikator	Pertanyaan
1	Pengaruh ideal	3
2	Motivasi yang menginspirasi	3
3	Stimulasi intelektual	3
4	Pertimbangan individual	3

Sumber : (Pramudya, 2015)

### 3.2.3 Lingkungan Kerja (X2)

Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang berada disekitar karyawan yang mempengaruhi individu dalam mengerjakan pekerjaannya, seperti pendingin ruangan, pencahayaan yang memadai dan lain lain Darmadi (2020)

**Tabel 3.3 Indikator Lingkungan Kerja**

No	Indikator	Pertanyaan
1	Suasana kerja	3
2	Hubungan kerja	3
3	Fasilitas	3

Sumber : (Samudera, 2021)

### 3.2.4 Iklim Sekolah

Iklim sekolah merupakan segala sesuatu yang dirasakan oleh guru dan seluruh warga sekolah dalam berinteraksi di dalam lingkungan sekolah,

iklim sekolah merupakan pembeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya Dongoran & Batubara (2021)

**Tabel 3.4 Indikator Iklim Sekolah**

No	Indikator	Pertanyaan
1	Hubungan	3
2	Pertumbuhan dan perkembangan pribadi	3
3	Perubahan dan perbaikan sistem	3
4	Lingkungan fisik	3

Sumber : (Setiawan, 2012)

### **3.3 Tempat dan Waktu Penelitian**

#### **3.3.1 Tempat Penelitian**

Penelitian ini bertempat pada SMA Negeri 1 Pematangsiantar Jalan Parsoburan, Sukamaju, Kecamatan Siantar Marihat.

#### **3.3.2 Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2023 sampai dengan selesai.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1 Populasi**

Populasi merupakan objek penelitian yang memiliki jumlah atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti lalu ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2008). Populasi dapat diartikan sebagai keseluruhan dari subjek atau objek penelitian. Populasi dalam penelitian adalah seluruh guru di SMA Negeri 1 Pematangsiantar yang berjumlah 88 guru.

**Tabel 3.5 Jumlah Populasi**

Sumber: SMA Negeri 1 Pematangsiantar

NO	Mata Pelajaran	Populasi
1	Pendidikan Agama Protestan	4
2	Pendidikan Agama Islam	2
3	Pendidikan Agama Katolik	2
4	Pendidikan Kewarganegaraan	3
5	Bahasa Indonesia	6
6	Matematika	9
7	Sejarah Indonesia	4
8	Bahasa Inggris	5
9	Seni Budaya	4
10	Penjas	4
11	Fisika	4
12	Kimia	7
13	Biologi	8
14	Sosiologi	4
15	Geografi	3
16	Ekonomi	6
17	Prakarya	7
18	Badan Konseling	6
	<b>Jumlah</b>	<b>88</b>

**3.4.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari keseluruhan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Pada penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel non probabilitas dengan sampling jenuh. Yang dimana seluruh bagian anggota populasi menjadi sampel pada penelitian. Sampel pada penelitian ini yaitu 88 guru pada SMA Negeri 1 Pematangsiantar.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

#### 3.5.1 Kuesioner

Menurut Sugiyono (2018) kuesioner adalah teknik mengumpulkan data yang dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk dijawab oleh responden dengan cara menjawab pertanyaan atau pernyataan yang diberikan. Kuesioner dalam penelitian ini ditujukan pada 88 guru di SMA Negeri 1 Pematangsiantar. Kuesioner yang digunakan berjenis skala likert yang dimana setiap pertanyaan maupun pernyataan memiliki 5 opsi yaitu:

**Tabel 3.6 Skala Likert**

Pertanyaan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

#### 3.6 Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) yang memiliki tujuan untuk menguji serangkaian hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini. Setiap butir hipotesis akan dianalisis menggunakan software SmartPLS guna menguji hubungan antar variabel satu dengan variabel lainnya. PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen.

### 3.6.1 Uji Outer Model

Analisis outer model digunakan untuk memberikan spesifikasi antara variabel laten dan variabel manifes. Atau dapat dilakukan untuk menunjukkan hubungan indikator dengan variabel laten. Berikut tahapan-tahapan dalam uji outer model adalah sebagai berikut:

#### a. Convergent Validity

Pengujian convergent validity dilakukan dengan masing-masing indikator konstruk dan dihitung dengan PLS (Partial Least Square). Indikator dikatakan reliabilitas yang baik jika bernilai lebih besar dari 0.70 sedangkan pada loading factor 0.50 sampai 0.60 dianggap cukup.

#### b. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Apa bila korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka ukuran blok tersebut dinyatakan lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE).

#### c. Composite Reliability

Merupakan indikator untuk mengukur konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Terdapat dua alat ukur untuk mengevaluasi composite reliability yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut jika nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka

konstruk tersebut dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### d. Cronbach's Alpha

Cronbach's alpha adalah uji reliabilitas yang dilakukan dan merupakan hasil dari composite reliability. Variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0.7$

### 3.6.2 Uji Inner Model

Tahapan pengujian inner model menggunakan smart PLS dilakukan sebagai berikut:

#### 1. R-square

R-Square merupakan ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Hal ini berguna untuk memberikan gambaran apakah model tersebut baik/buruk. Kriterianya adalah jika nilai  $R^2 = 0.75$  maka model adalah substansial (kuat) namun jika  $R^2 = 0.50$  diartikan bahwa model adalah moderate (sedang) dan apabila nilai  $R^2 = 0.25$  maka model adalah lemah (buruk).

#### 2. F-Square

F-square merupakan ukuran yang digunakan dengan tujuan menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan mempunyai dampak substantif pada konstruk endogen.

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis memiliki dua sub analisis yang terbagi menjadi direct effect dan indirect effect, yang dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Analisis direct effect bertujuan untuk menguji pengaruh langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dipengaruhi. Terdapat dua kriteria untuk menguji direct effect yaitu koefisien jalur (path coefficient) dan nilai probabilitas/signifikansi (P-Value). Koefisien jalur positif menunjukkan adanya pengaruh searah antara variabel sedangkan koefisien jalur negatif menunjukkan adanya pengaruh berlawanan arah antara variabel. jika nilai P-Value  $< 0.05$  maka dinyatakan signifikan namun jika nilai P-Value  $> 0.05$  maka tidak signifikan.

#### 2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis indirect effect bertujuan untuk menguji pengaruh tidak langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dipengaruhi, yang diantarai atau dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator)

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Deskripsi Data

Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner yang diterima dapat diketahui karakteristik responden yang akan dibahas dibawah ini meliputi: jenis kelamin, usia dan pendidikan. Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), 9 pernyataan untuk variabel lingkungan kerja (X2), 12 pernyataan untuk variabel Iklim Sekolah (Z) dan 15 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Angket disebar kepada 88 orang responden yaitu guru SMA Negeri 1 Pematangsiantar sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode skala likert yang kemudian ditabulasi serta diolah menggunakan Smart PLS.

##### 4.1.1 Karakteristik Identitas Responden

###### 1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

NO	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	36	40,9%
2	Perempuan	52	59,1%
<b>Total</b>		<b>88</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah (2023)

Dari tabel diatas diketahui bahwa responden berjenis kelamin perempuan terdapat sebanyak 52 orang (59,1%) sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki terdapat sebanyak 36 orang (40,9%), maka dalam

penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin perempuan.

## 2. Data Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	25-35 Tahun	27	30,7%
2	36-45 Tahun	33	37,5%
3	46-55 Tahun	23	26,1%
4	55-60 Tahun	5	5,7%
	<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu dengan rentang usia 25-35 tahun ada sebanyak 27 orang (30,7%), yang berusia 36-45 tahun ada sebanyak 33 orang (37,5%), yang berusia 46-55 tahun ada sebanyak 23 orang (26,1%) dan yang berusia 55-60 tahun ada sebanyak 5 orang (5,7%).

## 3. Data Responden Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sarjana	83	94,3%
2	Magister	5	5,7%
	<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Dari data di atas diketahui bahwa Sebagian responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu Sarjana sebanyak 83orang (94,3%) dan Magister sebanyak 5 orang (5,7%) dari data tersebut dapat diketahui bahwa berdasarkan Pendidikan responden didominasi oleh Sarjana sebanyak 83 orang atau 94,3%

### 4.1.2 Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel

Gambaran distribusi variabel merupakan bagian dari analisis statistika yang bertujuan untuk mengetahui deskriptif frekuensi jawaban responden terhadap kuisioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel dalam penelitian. Analisis ini memberikan penjelasan tentang subjek yang dibahas tanpa perhitungan angka. Hal ini bertujuan untuk mengubah kumpulan data mentah menjadi mudah dipahami dalam bentuk informasi yang lebih ringkas yakni berupa angka persentase. Adapun hasil dari tiap variabel disajikan dalam tabel dibawah ini:

#### 4.1.2.1 Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kepemimpinan Transformasional yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.4**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**

Pernyataan	SS		S		N		TS		STS		Skor Rata-rata	Ket
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
Kepala sekolah memiliki rasa percaya diri	8	8.8	17	18.7	19	20.9	40	47.3	4	4.4	2.82	Cukup baik
Kepala sekolah memiliki pendirian kuat	7	7.7	16	17.6	18	19.8	43	50.5	4	4.4	2.76	Cukup baik
Kepala sekolah memberikan contoh perilaku baik	9	9.9	14	15.4	23	25.3	39	46.2	3	3.3	2.85	Cukup baik
Kepala sekolah disiplin dalam bekerja	7	7.7	15	16.5	21	23.1	41	48.4	4	4.4	2.77	Cukup baik
Kepala sekolah memberikan motivasi untuk membangkitkan antusiasme dan optimisme guru	7	7.7	16	17.6	21	23.1	39	46.2	5	5.5	2.78	Cukup baik

Kepala sekolah memberikan tantangan bagi guru	7	7.7	12	13.2	25	27.5	41	48.4	3	3.3	2.71	Cukup baik
Kepala sekolah mempraktikkan inovasi yang berdasarkan pada perkembangan IPTEK	5	5.5	16	17.6	21	23.1	42	49.5	4	4.4	2.72	Cukup baik
Kepala sekolah mengawasi kinerja mengajar guru	7	7.7	16	17.6	22	24.2	40	47.3	3	3.3	2.81	Cukup baik
Kepala sekolah memberikan penilaian terhadap kinerja mengajar guru	7	7.7	16	17.6	18	19.8	47	51.6	3	3.3	2.84	Cukup baik
Kepala sekolah memperhatikan kebutuhan guru untuk kelancaran bekerja	7	7.7	17	18.7	16	17.6	45	49.5	6	6.6	2.8	Cukup baik
Kepala sekolah memperhatikan keluhan dari guru	5	5.5	17	18.7	17	18.7	44	51.6	5	5.5	2.69	Cukup baik
Kepala sekolah memperhatikan ide atau gagasan dari guru	5	5.5	18	19.8	16	17.6	43	50.5	6	6.6	2.69	Cukup baik

**Sumber: Penelitian Diolah (2023)**

Dari data diatas dapat dianalisis bahwa bahwa mayoritas responden menjawab sebagai berikut :

1. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memiliki rasa percaya diri, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 40 orang

2. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memiliki pendirian kuat, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 43 orang
3. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memberikan contoh perilaku baik, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 39 orang
4. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah disiplin dalam bekerja, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 41 orang
5. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memberikan motivasi untuk membangkitkan antusiasme dan optimisme guru, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 39 orang
6. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memberikan tantangan bagi guru, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 41 orang
7. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah mempraktikkan inovasi yang berdasarkan pada perkembangan IPTEK, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 42 orang
8. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah mengawasi kinerja mengajar guru, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 40 orang
9. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memberikan penilaian terhadap kinerja mengajar guru, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 47 orang

10. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memperhatikan kebutuhan guru untuk kelancaran bekerja, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 45 orang
11. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memperhatikan keluhan dari guru, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 44 orang
12. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memperhatikan ide atau gagasan dari guru, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 43 orang

#### 4.1.2.2 Lingkungan Kerja (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Lingkungan Kerja yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.5**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Lingkungan Kerja**

Pernyataan	SS		S		N		TS		STS		Skor Rata-rata	Ket
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
Saya selalu terbuka dalam berkomunikasi dengan rekan kerja	5	5.5	19	20.9	23	25.3	41	48.4	0	0	2.57	Tidak baik
Saya selalu mempunyai keinginan untuk berperilaku jujur dengan rekan kerja	5	5.5	18	19.8	26	28.6	39	46.2	0	0	2.87	Cukup baik
Saya merasa nyaman dan puas dengan	5	5.5	19	20.9	25	27.5	39	46.2	0	0	2.88	Cukup baik

kondisi kerja di organisasi ini													
Saya selalu menjalin hubungan yang baik dengan saling menghargai antara atasan	7	7.7	18	19.8	26	28.6	37	44	0	0	2.94	Cukup baik	
Saya selalu menjalin komunikasi yang baik antara atasan dan teman kerja	8	8.8	15	16.5	31	34.1	34	40.7	0	0	2.96	Cukup baik	
Saya mendapatkan dukungan dan Kerjasama yang baik dari rekan kerja	5	5.5	18	19.8	28	30.8	37	44	0	0	2.89	Cukup baik	
Saya selalu merasa nyaman dengan fasilitas kerja yang disediakan oleh instansi	5	5.5	18	19.8	29	29.7	38	45	0	0	2.95	Cukup baik	
Saya merasa fasilitas yang disediakan di tempat kerja ini memadai untuk menunjang kinerja saya	6	6.6	16	17.6	27	29.7	38	45	1	1.1	2.86	Cukup baik	
Fasilitas di organisasi ini memungkinkan saya untuk bekerja dengan	5	5.5	16	17.6	26	28.6	40	47.3	1	1.1	2.81	Cukup baik	



dan sebagian besar lain menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 26 orang

5. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya selalu menjalin komunikasi yang baik antara atasan dan teman kerja, mayoritas menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 34 orang dan sebagian besar lain menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 31 orang
6. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya mendapatkan dukungan dan kerjasama yang baik dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, mayoritas menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 37 orang dan sebagian besar lain menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 28 orang
7. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya selalu merasa nyaman dengan fasilitas kerja yang disediakan oleh instansi, mayoritas menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 38 orang dan sebagian besar lain menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 27 orang
8. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya merasa fasilitas yang disediakan di tempat kerja ini memadai untuk menunjang kinerja saya, mayoritas menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 38 orang dan sebagian besar lain menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 27 orang

9. Jawaban responden mengenai pernyataan Fasilitas di organisasi ini memungkinkan saya untuk bekerja dengan efisien dan efektif, mayoritas menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 40 orang dan sebagian besar lain menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 26 orang

#### 4.1.2.3 Iklim Sekolah (Z)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel iklim sekolah yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Iklim Sekolah**

Pernyataan	SS		S		N		TS		STS		Skor Rata-rata	Ket
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
Hubungan antara kepala sekolah dan guru sangat baik	7	7.7	17	18.7	16	17.6	47	53.8	2	2.2	2.8	Cukup baik
Kepala sekolah mendengarkan pendapat dan masukan dari guru	7	7.7	17	18.7	13	14.3	46	53.8	5	5.5	2.71	Cukup baik
Ada rasa saling percaya dan saling mendukung antara sesama guru	6	6.6	17	18.7	15	16.5	48	56	2	2.2	2.73	Cukup baik
Kepala sekolah mendukung pertumbuhan dan perkembangan pribadi guru	6	6.6	18	19.8	15	16.5	45	52.7	4	4.4	2.73	Cukup baik

Kepala sekolah memberikan peluang untuk mengembangkan kemampuan dan potensi guru	7	7.7	18	19.8	15	16.5	46	53.8	2	2.2	2.81	Cukup baik
Kepala sekolah memberikan umpan balik yang membangun untuk membantu perbaikan kinerja guru	5	5.5	18	19.8	15	16.5	46	53.8	4	4.4	2.7	Cukup baik
Kepala sekolah mendukung perubahan dan perbaikan dalam sistem pembelajaran di sekolah	5	5.5	19	19.8	16	17.6	47	54.9	2	2.2	2.78	Cukup baik
Kepala sekolah memfasilitasi kolaborasi dan inisiatif dalam meningkatkan sistem pendidikan di sekolah	5	5.5	18	20.9	13	14.3	48	56	3	3.3	2.67	Cukup baik
Kepala sekolah memastikan bahwa kebijakan dan prosedur sekolah terus diperbaiki guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi	6	6.6	17	19.8	13	14.3	48	56	3	3.3	2.68	Cukup baik

Kepala sekolah memastikan bahwa lingkungan sekolah selalu bersih, aman, dan tertata dengan baik	8	8.8	14	18.7	15	16.5	45	52.7	3	3.3	2.65	Cukup baik
Kepala sekolah mendukung inovasi dan peningkatan penggunaan teknologi dalam pendidikan di lingkungan sekolah	8	8.8	14	15.4	18	19.8	45	52.7	3	3.3	2.76	Cukup baik
Kepala sekolah mengupayakan peningkatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana fisik yang mendukung kegiatan belajar mengajar	8	8.8	13	14.3	18	19.8	46	53.8	3	3.3	2.73	Cukup baik

**Sumber : Penelitian Diolah (2023)**

Dari tabel diatas dapat dianalisis bahwa mayoritas responden menjawab sebagai berikut :

1. Jawaban responden mengenai pernyataan Hubungan antara kepala sekolah dan guru sangat baik, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 47 orang

2. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah mendengarkan pendapat dan masukan dari guru, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 46 orang
3. Jawaban responden mengenai pernyataan Ada rasa saling percaya dan saling mendukung antara sesama guru, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 48 orang
4. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah mendukung pertumbuhan dan perkembangan pribadi guru, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 45 orang
5. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memberikan peluang untuk mengembangkan kemampuan dan potensi guru, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 46 orang
6. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memberikan umpan balik yang membangun untuk membantu perbaikan kinerja guru, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 46 orang
7. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah mendukung perubahan dan perbaikan dalam sistem pembelajaran di sekolah, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 47 orang

8. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memfasilitasi kolaborasi dan inisiatif dalam meningkatkan sistem pendidikan di sekolah, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 48 orang
9. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memastikan bahwa kebijakan dan prosedur sekolah terus diperbaiki guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 48 orang
10. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah memastikan bahwa lingkungan sekolah selalu bersih, aman, dan tertata dengan baik, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 45 orang
11. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah mendukung inovasi dan peningkatan penggunaan teknologi dalam pendidikan di lingkungan sekolah, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 45 orang
12. Jawaban responden mengenai pernyataan Kepala sekolah mengupayakan peningkatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana fisik yang mendukung kegiatan belajar mengajar, Sebagian besar menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 46 orang

#### **4.1.2.4. Organizational Citizenship Behavior (Y)**

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Organizational

Citizenship Behavior yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Organizational Citizenship Behavior**

Pernyataan	SS		S		N		TS		STS		Skor Rata-rata	Ket
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%		
Saya bersedia membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih	4	4.4	19	20.9	32	38.5	27	29.7	6	6.6	2.86	Cukup baik
Saya dengan senang hati memberikan bantuan pada rekan kerja tanpa diminta	5	5.5	14	15.4	33	39.6	32	35.2	4	4.4	2.81	Cukup baik
Saya rela mengorbankan waktu atau upaya pribadi untuk membantu rekan kerja	4	4.4	14	15.4	36	42.9	29	31.9	4	5.5	2.76	Cukup baik
Saya tidak pernah mengambil jam istirahat berlebihan	7	7.7	20	22	31	37.4	28	30.8	2	2.2	3.34	Cukup baik
Saya selalu melaksanakan tugas-tugas saya dengan baik dan tepat waktu	9	9.9	15	16.5	31	37.4	32	35.2	1	1.1	2.98	Cukup baik

Saya secara proaktif mencari peluang untuk meningkatkan kualitas pekerjaan saya	9	9.9	14	15.4	31	37.4	33	36.3	1	1.1	2.9	Cukup baik
Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja	11	12	15	16.5	30	33	30	36.3	2	2.2	3.03	Cukup baik
Saya dengan senang hati mengakui keberhasilan dan kontribusi rekan kerja	9	9.9	18	19.8	26	28.6	34	40.7	1	1.1	3	Cukup baik
Saya menerima keputusan dan perubahan organisasi dengan sikap yang positif	9	9.9	16	17.6	27	29.7	34	40.7	2	2.2	2.95	Cukup baik
Saya selalu menerima setiap prosedur yang ditetapkan oleh sekolah	9	9.9	16	17.6	30	35.2	31	35	2	2.2	2.98	Cukup baik
Saya selalu bersedia mendengarkan pendapat dan saran rekan kerja	10	10	18	19.8	30	33	29	35	1	1.1	3.07	Cukup baik
Saya dengan terbuka menerima ide dan masukan dari rekan kerja	9	9.9	17	18.7	32	38.5	28	30.8	2	2.2	3.03	Cukup baik

Saya selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah	6	6.6	18	19.8	30	36.3	33	34	1	1.1	2.94	Cukup baik
Saya merasa terlibat dalam organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama	7	7.7	16	17.6	31	34.1	33	39.6	1	1.1	2.94	Cukup baik
Saya selalu berusaha menjaga citra positif organisasi dalam interaksi dengan pihak eksternal	10	11	17	18.7	27	29.7	33	39.6	1	1.1	3.02	Cukup baik

**Sumber : Data Diolah (2023)**

Dari data diatas dapat dianalisis bahwa bahwa mayoritas responden menjawab sebagai berikut :

1. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya bersedia membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 32 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 27 orang
2. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya dengan senang hati memberikan bantuan pada rekan kerja tanpa diminta, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 33 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 32 orang
3. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya rela mengorbankan waktu atau upaya pribadi untuk membantu rekan kerja, mayoritas

menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 36 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 29 orang

4. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya tidak pernah mengambil jam istirahat berlebihan, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 31 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 28 orang
5. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya selalu melaksanakan tugas-tugas saya dengan baik dan tepat waktu, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 31 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 32 orang
6. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya secara proaktif mencari peluang untuk meningkatkan kualitas pekerjaan saya, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 31 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 33 orang
7. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 30 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 30 orang
8. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya dengan senang hati mengakui keberhasilan dan kontribusi rekan kerja, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 26 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 34 orang

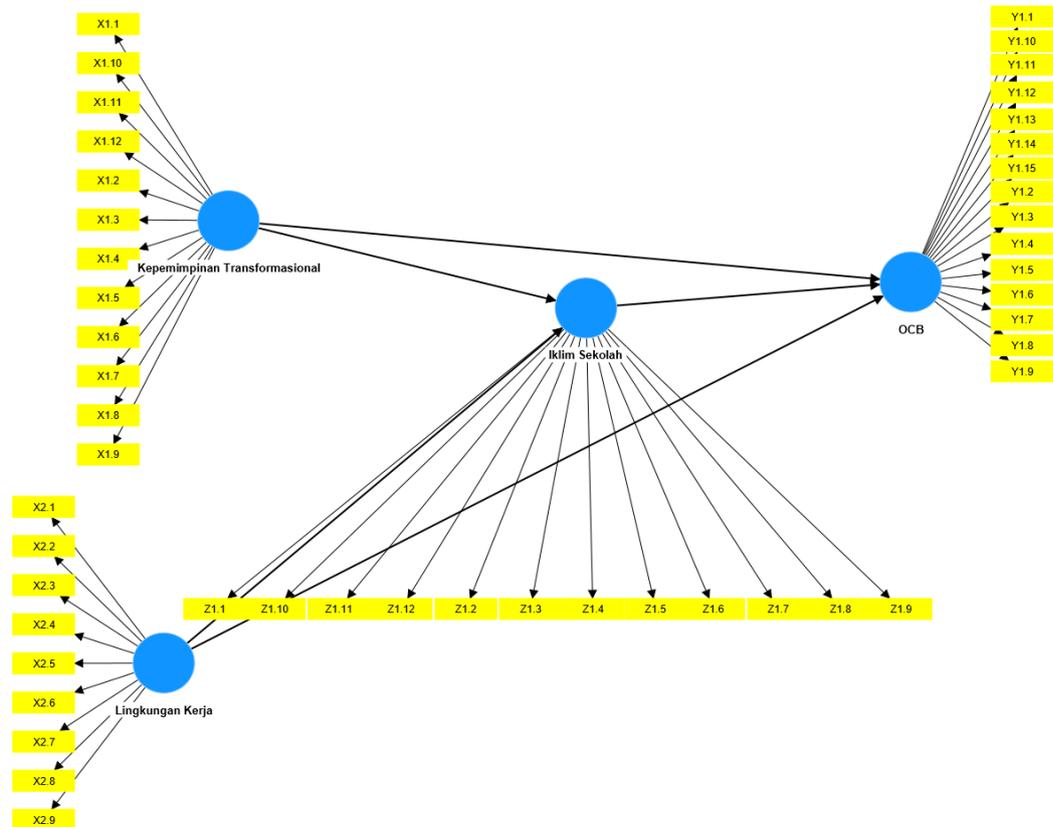
9. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya menerima keputusan dan perubahan organisasi dengan sikap yang positif, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 27 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 34 orang
10. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya selalu menerima setiap prosedur yang ditetapkan oleh sekolah, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 30 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 31 orang
11. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya selalu bersedia mendengarkan pendapat dan saran rekan kerja, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 30 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 29 orang
12. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya dengan terbuka menerima ide dan masukan dari rekan kerja, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 32 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 28 orang
13. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 30 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 33 orang
14. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya merasa terlibat dalam organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama,

mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 31 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 33 orang

15. Jawaban responden mengenai pernyataan Saya selalu berusaha menjaga citra positif organisasi dalam interaksi dengan pihak eksternal, mayoritas menjawab netral dengan frekuensi sebanyak 27 orang dan sebagian besar lain menjawab tidak setuju dengan frekuensi sebanyak 33 orang.

#### **4.2 Analisis Data**

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah di deskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis. Berikut adalah hasil model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:



**Gambar 4.1 Hasil Model Struktural PLS**

Terdapat beberapa tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (*inner model*), yakni koefisien determinasi (R-square); F-square; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect*. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **4.2.1 Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)***

*Outer model* sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel

latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan dua pengujian, yaitu: realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

**Tabel 4.8. Hasil *Outer Loading***

No	Kepemimpinan Transformasional	Lingkungan Kerja	Iklm Sekolah	Organizational Citizenship Behavior
KT.1	<b>0.953</b>			
KT.2	<b>0.963</b>			
KT.3	<b>0.958</b>			
KT.4	<b>0.963</b>			
KT.5	<b>0.971</b>			
KT.6	<b>0.934</b>			
KT.7	<b>0.942</b>			
KT.8	<b>0.955</b>			
KT.9	<b>0.961</b>			
KT.10	<b>0.96</b>			
KT.11	<b>0.961</b>			
KT.12	<b>0.959</b>			
LK.1		<b>0.966</b>		
LK.2		<b>0.961</b>		

LK.3		<b>0.974</b>		
LK.4		<b>0.976</b>		
LK.5		<b>0.957</b>		
LK.6		<b>0.972</b>		
LK.7		<b>0.961</b>		
LK.8		<b>0.958</b>		
LK.9		<b>0.959</b>		
IS.1			<b>0.97</b>	
IS.2			<b>0.969</b>	
IS.3			<b>0.975</b>	
IS.4			<b>0.979</b>	
IS.5			<b>0.977</b>	
IS.6			<b>0.967</b>	
IS.7			<b>0.974</b>	
IS.8			<b>0.985</b>	
IS.9			<b>0.972</b>	
IS.10			<b>0.965</b>	
IS.11			<b>0.965</b>	
IS.12			<b>0.964</b>	
OCB.1				<b>0.866</b>
OCB.2				<b>0.863</b>
OCB.3				<b>0.696</b>
OCB.4				<b>0.898</b>
OCB.5				<b>0.932</b>
OCB.6				<b>0.948</b>
OCB.7				<b>0.926</b>
OCB.8				<b>0.961</b>
OCB.9				<b>0.96</b>
OCB.10				<b>0.946</b>
OCB.11				<b>0.958</b>

OCB.12				<b>0.956</b>
OCB.13				<b>0.925</b>
OCB.14				<b>0.944</b>
OCB.15				<b>0.936</b>

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa dari pengujian item penelitian yang dilakukan kepada 88 orang responden diperoleh hasil bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, iklim sekolah dan *organizational citizenship behavior* memenuhi standar validitas dengan nilai di atas 0,6 untuk setiap item pertanyaan dalam penelitian.

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus  $> 0,7$ . Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

**Tabel 4.9. Hasil *Cronbach's Alpha***

<b>Variabel Penelitian</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>
OCB	0.986
Kepemimpinan Transformasional	0.992
Lingkungan Kerja	0.991
Iklim Sekolah	0.995

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya di atas 0,7. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, iklim sekolah dan *organizational*

*citizenship behavior* memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

**Tabel 4.10. Hasil *Composite Reliability***

<b>Variabel Penelitian</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>
OCB	0.988
Kepemimpinan Transformasional	0.992
Lingkungan Kerja	0.991
Iklm Sekolah	0.995

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,7. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, iklim sekolah dan *organizational citizenship behavior* memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

#### 4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan  $\geq 0,5$ .

**Tabel 4.11. Hasil Pengujian *Average Variance Extracted***

<b>Variabel</b>	<b><i>Average Variance Extracted</i></b>
Efikasi Diri	0,779
Pengembangan Karir	0.604
Keterikatan Pegawai	0.613
Kinerja Pegawai	0.618

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,5. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, iklim sekolah dan *organizational citizenship behavior* telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat)
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk)

**Tabel 4.12. Hasil Uji *R-Square***

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Iklim Sekolah	0.933	0.932
OCB	0.896	0.892

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.933 dan 0.896. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dalam menjelaskan variabel Z yaitu iklim sekolah adalah sebesar 93,3% dengan demikian model tergolong substansial (kuat) dan kemampuan variabel X yaitu kepemimpinan transformasional dan lingkungan

kerja dalam menjelaskan variabel Y yaitu organizational citizenship behavior adalah sebesar 89,6% dengan demikian model juga tergolong substansial (kuat).

#### 4.2.2.3 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen.

Kriteria *F-Square* yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.13. Hasil *F-Square***

Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Lingkungan Kerja	Iklim Sekolah	OCB
Kepemimpinan Transformasional			1.086	0.151
Lingkungan Kerja			0.439	1.428
Iklim Sekolah				0.165
OCB				

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai F-Square diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB memiliki nilai 0.151, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen
2. Variabel Lingkungan Kerja terhadap OCB memiliki nilai 1.428, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen
3. Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Sekolah memiliki nilai 1.086, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen
4. Variabel Lingkungan Kerja terhadap Iklim Sekolah memiliki nilai 0.439, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen
5. Variabel Iklim Sekolah terhadap OCB memiliki nilai 0.165, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### **4.2.3 Pengujian Hipotesis**

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *T statistics* yang dihasilkan dari proses bootstrapping. Hasil proses bootstrapping program Smart PLS yang merupakan hasil *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) pada penjelasan-penjelasan dibawah ini:

##### **4.2.3.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Tujuan analisis pengaruh langsung (*direct effect*) berguna untuk menguji

hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *path coefficient* adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai *path coefficient* adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap Variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jikai nilai P-Values <0.05 maka signifikan dan jika nilai P-Values > 0.05 maka tidak signifikan.

**Tabel 4.14. Hasil *Path Coefficients* (Hipotesis)**

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Iklim Sekolah -> OCB	-0.509	-0.507	0.234	2.176	0.030
Kepemimpinan Transformasional -> Iklim Sekolah	0.606	0.608	0.113	5.385	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> OCB	0.408	0.403	0.213	1.917	0.055
Lingkungan Kerja -> Iklim Sekolah	0.385	0.383	0.109	3.526	0.000
Lingkungan kerja -> OCB	1.043	1.047	0.104	10.067	0.000

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil *path coefficient* diperoleh bahwa hasil seluruh nilai *path coefficient* adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan nilai *t-statistics* sebesar 1.917. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi

kepemimpinan transformasional seorang pemimpin maka semakin tinggi pula tingkat OCB bawahannya. Namun, pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0.055 > 0,05$  dengan demikian kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap OCB dengan nilai *t-statistics* sebesar 10.067. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin buruk lingkungan kerja maka tingkat OCB di organisasi tersebut juga akan semakin menurun. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0.000 < 0.05$ , dengan demikian lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap iklim sekolah dengan nilai *t-statistics* sebesar 5.385. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional seorang kepala sekolah maka semakin baik pula iklim sekolah tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0.000 < 0.05$ , dengan demikian kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap iklim sekolah.
4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap iklim sekolah dengan nilai *t-statistics* sebesar 3.526. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberi pengaruh terhadap iklim sekolah. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0.000 < 0.05$ , dengan demikian lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap iklim sekolah.
5. Pengaruh iklim sekolah terhadap OCB dengan *t-statistics* sebesar 2.176. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim sekolah maka semakin tinggi pula

OCB guru tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0.030 < 0.05$ , dengan demikian iklim sekolah berpengaruh signifikan terhadap OCB.

#### 4.2.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis indirect effect untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel intervening (Iklim Sekolah), memberi pengaruh pada variabel eksogen (X1/ Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel endogen (Y/Organizational Citizenship Behavior). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (Iklim Sekolah), memberi pengaruh pada variabel eksogen (X2/Lingkungan Kerja) terhadap variabel endogen (Y/Organizational Citizenship Behavior). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

**Tabel 4.15. Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Values
Kepemimpinan Transformasional -> Iklim Sekolah -> OCB	-0.308	-0.304	0.155	1.985	0.047
Lingkungan Kerja -> Iklim Sekolah -> OCB	-0.196	-0.198	0.108	1.818	0.069

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan variabel iklim sekolah sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 1,985 dan *p-values* sebesar 0,047 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan variabel iklim sekolah sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 1.818 dan *p-values* sebesar 0.069 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah sebagai variabel intervening tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### 4.2.3.2 Pengaruh Total (*Total Effect*)

*Total effect* (pengaruh total) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung).

**Tabel 4.16 Hasil *Total Effect***

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Values
Kepemimpinan transformasional -> OCB	0.1	0.098	0.133	0.75	0.453
Lingkungan kerja -> OCB	0.847	0.848	0.122	6.953	0
Kepemimpinan transformasional	0.606	0.608	0.113	5.385	0

-> Iklim sekolah					
Lingkungan kerja -> Iklim sekolah	0.385	0.383	0.109	3.526	0
Iklim sekolah -> OCB	-0.509	-0.507	0.234	2.176	0.03

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (total effect) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh kepemimpinan transformasional dan organizational citizenship behavior diperoleh hasil sebesar 0.75 dengan nilai p-values  $0.453 > 0.05$  (tidak berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh lingkungan kerja dan organizational citizenship behavior diperoleh hasil sebesar 6.953 dengan nilai p-values  $0 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
3. Total effect untuk pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah diperoleh hasil sebesar 5.385 dengan nilai p-values  $0 < 0.05$  (berpengaruh signifikan)
4. Total effect untuk pengaruh lingkungan kerja dan iklim sekolah diperoleh hasil sebesar 3.526 dengan nilai p-values  $0 < 0.05$  (berpengaruh signifikan)
5. Total effect untuk pengaruh iklim sekolah dan organizational citizenship behavior diperoleh hasil sebesar 2.176 dengan nilai p-values  $0.03 < 0.05$  (berpengaruh signifikan)

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB

Kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang

dikenal karena kemampuannya mendorong dan menginspirasi para anggota tim atau organisasi untuk mencapai potensi terbaik mereka. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada membangun hubungan yang kuat, memberikan motivasi, dan merangsang kreativitas serta inovasi dalam lingkungan kerja. Di sisi lain, Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada perilaku sukarela dan ekstra peran yang dilakukan oleh anggota organisasi untuk mendukung kinerja dan kelancaran operasional tanpa adanya paksaan langsung.

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi potensi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Variabel yang diteliti melibatkan pengukuran tingkat kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMA Negeri 1 Pematangsiantar, serta tingkat OCB yang dilakukan oleh para guru di sekolah tersebut.

Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Analisis statistik yang dilakukan tidak mengindikasikan adanya pengaruh yang substansial dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kecenderungan guru untuk melakukan perilaku sukarela yang mendukung sekolah di luar tugas-tugas pokok mereka.

Hasil yang tidak mendukung hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB ini dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Pertama, ada variabel lain di luar lingkungan kepemimpinan yang lebih dominan dalam mempengaruhi OCB. Faktor seperti budaya organisasi, sistem

penghargaan, dan faktor eksternal bisa berperan lebih kuat dalam membentuk motivasi guru untuk melakukan OCB.

Kedua, ada perbedaan persepsi antara kepala sekolah dan guru terkait dengan pelaksanaan kepemimpinan transformasional. Dikarenakan persepsi antara keduanya tidak selaras, dampak positif yang diharapkan dari kepemimpinan transformasional tidak termanifestasikan dengan jelas dalam OCB.

Ketiga, organisasi memainkan peran penting. Pada penelitian ini ditemukan bahwa lingkungan kerja kurang mendukung dan menghambat pengaruh kepemimpinan transformasional yang menyebabkan dampaknya terhadap OCB menjadi terbatas. Kondisi seperti beban kerja yang tinggi, kurangnya dukungan manajemen, atau perubahan baru yang diberikan mempengaruhi kemampuan guru untuk berpartisipasi dalam OCB.

Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan mereka demi kepentingan organisasi, merangkul bawahan dengan mengembangkan visi yang menginspirasi, berbagi tujuan, dan mendukungnya (Tummers & Baker, 2021). Hasil penelitian ini sejalan dengan (Permana & Sriathi, 2020) menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior. Namun, berdasarkan penelitian (Kao, 2017) kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior.

Berdasarkan hasil penelitian (Khairuddin, 2020) kepemimpinan

transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, menurut (Gunawan, 2016) kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian (Winarto & Purba, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap OCB**

Lingkungan kerja mengacu pada semua aspek fisik, sosial, dan psikologis dari tempat di mana individu bekerja. Ini mencakup segala hal dari kondisi fisik ruang kerja, hubungan antarpegawai, budaya organisasi, hingga dukungan yang diberikan oleh manajemen. Lingkungan kerja menciptakan kerangka di mana individu menjalankan tugas-tugas mereka, berinteraksi dengan rekan kerja, dan merasakan dampak dari kebijakan dan praktik organisasi.

Hubungan antara lingkungan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggambarkan pengaruh lingkungan tempat kerja terhadap tingkat dan jenis perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh individu di luar tugas-tugas utama mereka. OCB mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja, memberikan dukungan kepada rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan di luar tugas pokok, dan memberikan saran yang bermanfaat.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis hubungan antara lingkungan kerja dan tingkat OCB yang dilakukan oleh para guru di Sekolah SMA Negeri 1 Pematangsiantar. Variabel yang diteliti melibatkan penilaian terhadap

berbagai aspek lingkungan kerja seperti kualitas relasi antar guru, dukungan manajemen, kondisi fisik lingkungan, dan kesempatan pengembangan, serta pengukuran tingkat OCB yang ditunjukkan oleh para guru.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kondisi kurang baik dalam lingkungan kerja di Sekolah SMA Negeri 1 Pematangsiantar dengan rendahnya tingkat OCB yang dilakukan oleh para guru. Analisis statistik menunjukkan bahwa para guru menunjukkan OCB yang rendah ketika mereka menghadapi kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung.

Hasil dari penelitian ini dapat dijelaskan oleh beberapa faktor. Pertama, ketidaknyamanan fisik dan fasilitas yang kurang memadai: lingkungan kerja yang tidak nyaman, contohnya kondisi fisik ruangan kelas yang tidak memadai, suhu yang tidak sesuai, atau fasilitas yang kurang layak memengaruhi kenyamanan kerja para guru. Hal ini mengalihkan perhatian mereka dari tugas-tugas utama dan membatasi ketersediaan energi untuk OCB.

Kedua, kurangnya dukungan dan penghargaan dari manajemen: dukungan dan penghargaan dari manajemen adalah faktor penting yang mendorong guru untuk melakukan OCB. Guru merasa bahwa manajemen kurang memberikan dukungan kepada mereka maka dari itu mereka cenderung enggan untuk berperilaku di luar tugas-tugas pokok mereka.

Ketiga, kurangnya kesempatan pengembangan profesional: lingkungan kerja yang kurang mendukung pengembangan profesional membuat para guru merasa terhambat dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

Hal ini memengaruhi motivasi mereka untuk berpartisipasi dalam OCB yang melibatkan upaya tambahan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan kerja di Sekolah SMA Negeri 1 Pematangsiantar dapat menjadi kunci dalam meningkatkan tingkat OCB yang ditunjukkan oleh para guru. Upaya untuk memperbaiki kondisi fisik, meningkatkan interaksi dan dukungan antarpegawai, serta memberikan kesempatan pengembangan profesional yang lebih baik dapat berkontribusi pada meningkatnya OCB dan kesejahteraan guru secara keseluruhan.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekeliling karyawan yang memberikan pengaruh kepada individu untuk mendapatkan perasaan aman, nyaman, dan rasa puas dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan. Berdasarkan hasil penelitian (Kailola, 2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Susilo & Muhardono, 2021) yang dilakukan terhadap tenaga pengajar Universitas Pekalongan juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Penelitian yang dilakukan oleh (Kaswan, 2022) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Saputra et al., 2021) yang menyatakan hal serupa bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational

citizenship behavior.

#### **4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Iklim Sekolah**

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengubah anggota tim atau organisasi menuju pencapaian yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan ini melibatkan pembangunan hubungan yang kuat, pemberian dorongan emosional, serta stimulasi terhadap kreativitas dan inovasi dalam lingkungan kerja. Pemimpin transformasional berusaha untuk mempengaruhi dan mendorong anggota tim untuk mencapai potensi terbaik mereka, serta mendorong perubahan positif dalam budaya dan kinerja organisasi.

Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Sekolah menggambarkan pengaruh pemimpin transformasional terhadap budaya, atmosfer, dan kondisi keseluruhan di dalam sekolah. Iklim sekolah mencakup suasana hati, norma, nilai-nilai, serta interaksi dan hubungan antara semua anggota komunitas sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap iklim sekolah di Sekolah SMA Negeri 1 Pematangsiantar. Variabel yang diteliti melibatkan penilaian terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah, serta pengukuran kondisi dan atmosfer iklim sekolah yang dirasakan oleh guru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kurangnya peran kepemimpinan transformasional dengan iklim sekolah kurang baik di SMA Negeri 1 Pematangsiantar. Analisis statistik menunjukkan

bahwa kepemimpinan transformasional yang kurang baik dalam sekolah ini mempengaruhi merosotnya suasana hati, kolaborasi yang buruk, serta rendahnya keterlibatan dan semangat kerja di antara anggota sekolah.

Terdapat beberapa faktor yang menjelaskan hubungan tersebut. Pertama, kurangnya inspirasi dan motivasi. Kepemimpinan transformasional yang kurang efektif gagal dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada anggota sekolah. Tanpa visi yang kuat atau arahan yang jelas, anggota sekolah merasa kurang termotivasi untuk bekerja sama menciptakan iklim positif.

Kedua, kurangnya pengembangan kreativitas dan inovasi. Pemimpin yang kurang mendukung pengembangan kreativitas dan inovasi akan menghambat potensi perubahan positif dalam iklim sekolah. Guru dan staf merasa kurang mampu dalam memperbaiki proses belajar-mengajar dan suasana sekolah. Ketiga, kurangnya kolaborasi dan dukungan. Kepemimpinan transformasional yang lemah mengakibatkan kurangnya kolaborasi dan dukungan di antara anggota sekolah. Hal ini menciptakan rendahnya rasa saling peduli, yang kemudian merusak iklim sekolah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang kurang baik di SMA Negeri 1 Pematangsiantar mempengaruhi iklim sekolah yang kurang baik. Implikasi dari hasil ini adalah pentingnya perbaikan dalam pendekatan kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan sekolah. Upaya untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional, seperti memberikan visi yang inspiratif, mendorong inovasi, membangun budaya positif, dan mendorong kolaborasi aktif, dapat berdampak positif terhadap perbaikan iklim sekolah

secara keseluruhan.

Iklm sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang ada di dalam sekolah tersebut. Sistem sosial merupakan salah satu aspek dari iklim sekolah, sistem sosial menjelaskan tentang hubungan dan interaksi yang terjalin antar kepala sekolah, guru, dan murid. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah akan mempengaruhi iklim sekolah itu sendiri. Hal ini divalidasi oleh hasil penelitian (Akhmarudi et al., 2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif, signifikan dan kuat terhadap iklim sekolah.

(Akhmarudi et al., 2020) menyatakan semakin tinggi kepemimpinan transformasional seorang pemimpin di sekolah maka akan semakin tinggi pula iklim sekolah di sekolah tersebut. Hal ini juga divalidasi oleh penelitian terdahulu (Wynn, 2019) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan kepedulian karyawan dalam membangun hubungan yang tulus.

#### **4.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Iklim Sekolah**

Lingkungan kerja merujuk pada seluruh elemen fisik, sosial, dan psikologis yang membentuk konteks di mana individu bekerja dan berinteraksi dalam lingkungan organisasi. Ini mencakup aspek-aspek seperti kondisi fisik tempat kerja, budaya organisasi, hubungan antarpegawai, kebijakan dan praktik kerja, serta pengalaman psikologis individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi kesejahteraan, motivasi, dan kinerja individu di dalam organisasi sedangkan iklim sekolah merujuk pada atmosfer, budaya, serta norma-nilai yang mendominasi

lingkungan pendidikan. Lingkungan kerja di sekolah memiliki dampak yang signifikan terhadap terbentuknya iklim sekolah yang kondusif bagi belajar dan perkembangan.

Penelitian ini telah meneliti pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Iklim Sekolah di SMA Negeri 1 Pematangsiantar. Variabel yang diteliti mencakup evaluasi terhadap kualitas lingkungan kerja, termasuk aspek-aspek seperti kondisi fisik ruang kelas, hubungan antarpegawai, dukungan manajemen, serta pola interaksi di dalam sekolah. Selain itu, penelitian juga menganalisis bagaimana aspek-aspek lingkungan kerja ini berhubungan dengan kondisi dan budaya yang ada dalam Iklim Sekolah.

Namun, temuan dari penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara kurang baiknya kualitas lingkungan kerja di SMA Negeri 1 Pematangsiantar dengan terbentuknya iklim sekolah yang negatif. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kurang baik dalam hal fasilitas, hubungan antarpegawai yang tidak harmonis, serta kurangnya dukungan dan komunikasi dari manajemen, memiliki dampak merugikan terhadap suasana dan norma-nilai yang ada dalam iklim sekolah.

Terdapat beberapa faktor yang menjelaskan hubungan tersebut. Pertama, fasilitas dan kondisi fisik. Lingkungan kerja yang kurang nyaman, contohnya ruang kelas yang sempit, fasilitas yang kurang memadai, atau masalah infrastruktur lainnya, dapat mengganggu proses belajar-mengajar. Hal ini berdampak pada rendahnya semangat belajar siswa dan semangat mengajar guru, serta merusak iklim sekolah yang seharusnya inspiratif.

Kedua, hubungan antar pegawai yang kurang harmonis. Lingkungan kerja yang tidak mendukung hubungan positif dan kolaboratif antarpegawai menciptakan iklim sekolah yang tidak terbuka. Hubungan yang kurang harmonis berimbas pada rendahnya semangat berkontribusi, saling mendukung, dan berbagi pengetahuan di antara staf sekolah.

Ketiga, ketidakpastian dan kurangnya dukungan manajemen. Kurangnya dukungan, komunikasi yang tidak efektif, serta ketidakpastian mengenai kebijakan dan perubahan di sekolah menciptakan ketidakstabilan dalam iklim sekolah. Siswa, guru, dan staf merasa tidak mendapatkan arahan dan panduan yang diperlukan untuk berpartisipasi secara aktif dalam menciptakan atmosfer yang positif. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya memperhatikan dan memperbaiki kualitas lingkungan kerja di SMA Negeri 1 Pematangsiantar untuk meningkatkan iklim sekolah secara keseluruhan. Upaya untuk menciptakan fasilitas yang lebih baik, memperkuat hubungan antarpegawai, meningkatkan komunikasi dan dukungan manajemen, serta mengembangkan budaya positif di lingkungan sekolah akan berkontribusi pada perbaikan iklim sekolah secara menyeluruh.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lubis, 2020) yang menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap iklim sekolah. (Lubis, 2020) menjelaskan jika lingkungan kerja ditingkatkan maka iklim sekolah juga akan semakin meningkat. Penelitian tersebut diperkuat dengan hasil penelitian (Supriyanto et al., 2023) yang juga menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim sekolah. (Supriyanto et al.,

2023) juga menyebutkan jika lingkungan kerja kondusif dan nyaman maka menimbulkan antusiasme karyawan dalam bekerja yang akan meningkatkan kinerja serta disiplin kerja setiap pekerjaannya.

#### **4.3.5 Pagaruh Iklim Sekolah Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Iklim sekolah mengacu pada suasana, budaya, norma-norma, dan relasi interpersonal yang mendefinisikan lingkungan belajar di sebuah institusi pendidikan. Ini mencakup elemen-elemen seperti interaksi antar guru, siswa, staf, serta nilai-nilai yang dianut oleh komunitas sekolah. Iklim sekolah mencerminkan cara anggota sekolah berinteraksi, merasa nyaman, dan berpartisipasi dalam aktivitas pendidikan. Iklim sekolah yang positif dapat menciptakan atmosfer yang mendukung belajar, pengembangan pribadi, serta kolaborasi yang produktif.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela di luar tugas-tugas pokok yang dilakukan oleh individu dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, OCB guru mencakup tindakan sukarela seperti membantu rekan kerja, memberikan dukungan kepada siswa, berpartisipasi dalam kegiatan ekstra kurikuler, dan berbagi pengetahuan dengan kolega. Iklim sekolah yang menganut nilai-nilai positif, seperti kerjasama, saling peduli, dan kepedulian terhadap pengembangan siswa, dapat merangsang guru untuk berpartisipasi dalam OCB. Norma-norma yang mendukung sikap membantu dan berbagi pengetahuan cenderung memotivasi guru untuk melakukan tindakan sukarela.

Penelitian ini menganalisis pengaruh iklim sekolah terhadap OCB guru di SMA Negeri 1 Pematangsiantar. Variabel yang diteliti melibatkan evaluasi tentang berbagai aspek iklim sekolah, termasuk budaya, norma, hubungan antar

guru, kebijakan sekolah, serta suasana belajar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana iklim sekolah yang ada berhubungan dengan tingkat dan jenis OCB yang dilakukan oleh para guru.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kurang terbukanya iklim sekolah di SMA Negeri 1 Pematangsiantar dengan rendahnya tingkat OCB yang ditunjukkan oleh para guru. Analisis statistik menyatakan bahwa iklim sekolah yang kurang mendukung, termasuk norma yang tidak positif, kurangnya dukungan antar guru, dan kurangnya kepuasan terhadap kondisi belajar-mengajar, memiliki dampak yang pada tingkat OCB para guru.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Pertama, Norma yang negatif. Iklim sekolah dengan norma-norma negatif, seperti persaingan yang tidak sehat, kurangnya saling mendukung, atau rendahnya rasa kepemilikan bersama terhadap tujuan sekolah, mengurangi semangat para guru untuk berpartisipasi dalam OCB. Kedua, Ketidaknyamanan dalam hubungan. Iklim sekolah yang menciptakan hubungan yang tegang atau tidak harmonis antara guru dan sesama anggota sekolah menghambat kemauan untuk berpartisipasi dalam OCB. Kurangnya dukungan dan kepercayaan antar anggota sekolah juga mengurangi motivasi untuk membantu atau berbagi pengetahuan.

Ketiga, kurangnya rasa keterlibatan. Iklim sekolah yang tidak memberikan rasa keterlibatan dan tanggung jawab dalam mengembangkan sekolah mengurangi motivasi untuk berpartisipasi dalam OCB yang melibatkan usaha ekstra. Hasil penelitian ini menunjukkan perlunya perbaikan dalam menciptakan iklim sekolah

yang mendukung, positif, dan inklusif di SMA Negeri 1 Pematangsiantar untuk meningkatkan tingkat OCB para guru. Upaya untuk merancang strategi yang mempromosikan budaya positif, hubungan yang baik, kepuasan kerja, serta memberikan dukungan yang diperlukan kepada para guru akan berdampak positif pada peningkatan OCB dan kinerja guru secara keseluruhan.

Hal ini divalidasi oleh penelitian (Tantra et al., 2018) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung positif dari iklim organisasi terhadap OCB. Yang dimana hasil penelitiannya sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Eustace & Martins, 2014) yaitu iklim organisasi merupakan sebuah perangkat karakteristik yang menggambarkan sekolah, membedakan satu sekolah dari sekolah lain, relatif stabil sepanjang waktu dan dapat mempengaruhi OCB guru. (Organ & Lingl, 1995) menyatakan bahwa iklim sekolah berpengaruh positif terhadap peningkatan OCB guru, seperti kejujuran menghadapi masalah dan partisipasi aktif dalam kegiatan di luar jam kerja.

#### **4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB dengan Iklim Sekolah Sebagai Variabel Intervening**

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang berfokus pada pembentukan visi yang kuat, pemberian inspirasi, dan pengembangan karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Pemimpin transformasional mendorong anggota tim untuk berinovasi, berkolaborasi, dan berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela di luar tugas-tugas pokok yang mendukung tujuan organisasi dan kolega, seperti

membantu rekan kerja, memberikan dukungan kepada kolega, dan berkontribusi dalam kegiatan tambahan. Kepemimpinan Transformasional cenderung memberikan inspirasi dan motivasi kepada guru untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan sekolah. Hal ini menciptakan semangat dan keinginan untuk berkontribusi lebih dalam bentuk OCB. Iklim Sekolah yang positif dan mendukung memperkuat motivasi ini, memungkinkan para guru untuk merespons dengan tindakan sukarela yang lebih besar.

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru, dengan mempertimbangkan mediasi oleh Iklim Sekolah. Penelitian ini mengarah pada pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional di sekolah dapat mempengaruhi OCB guru, serta bagaimana iklim sekolah yang ada dapat memediasi hubungan tersebut.

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa rendahnya kualitas kepemimpinan transformasional di sekolah tersebut, bersama dengan iklim sekolah yang buruk, memiliki kaitan dengan rendahnya tingkat ocb yang ditampilkan oleh para guru. Hal tersebut dijelaskan oleh beberapa hal. Pertama, ketidakcukupan inspirasi dan dukungan. Kepemimpinan Transformasional yang kurang baik gagal memberikan inspirasi dan dukungan yang dibutuhkan oleh guru. Kurangnya inspirasi dan arahan jelas dapat menghambat semangat dan motivasi guru untuk berpartisipasi dalam OCB, seperti membantu rekan kerja atau berkontribusi dalam inisiatif tambahan.

Kedua, norma-norma negatif dan ketidakcocokan. Kepemimpinan

transformasional yang kurang baik menghasilkan norma-norma negatif atau ketidakcocokan antara visi kepemimpinan dan praktik sehari-hari. ini dapat menciptakan kebingungan dan merusak semangat untuk berpartisipasi dalam tindakan sukarela. Ketiga, kepemimpinan transformasional yang tidak memadai juga dapat memengaruhi iklim sekolah secara keseluruhan. iklim sekolah yang buruk, dengan norma-norma yang negatif dan kurangnya dukungan, menciptakan lingkungan

Dalam rangka merespons temuan ini, SMA Negeri 1 Pematangsiantar dapat mempertimbangkan untuk memperbaiki gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, serta memperbaiki iklim sekolah secara keseluruhan. Upaya untuk meningkatkan komunikasi, memberikan inspirasi dan arahan yang jelas, membangun hubungan yang positif antar anggota sekolah, dan memperkuat nilai-nilai positif dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung OCB guru. Kesadaran akan pengaruh yang kompleks antara Kepemimpinan Transformasional, Iklim Sekolah, dan OCB guru adalah langkah pertama dalam merencanakan perbaikan yang diperlukan guna meningkatkan kualitas lingkungan sekolah dan keterlibatan guru dalam perilaku sukarela. yang tidak kondusif bagi ocb guru.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi OCB, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi peran kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula OCB karyawan. Hal ini divalidasi oleh penelitian (Yang et al., 2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap organizational

citizenship behavior melalui mediasi iklim sekolah. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa transformational leadership memberikan kontribusi positif terhadap iklim sekolah yang meningkatkan OCB pada warga sekolah. Hal ini juga divalidasi oleh hasil penelitian dari (Eryilmaz, 2019) yang menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif terhadap iklim sekolah dikarenakan meningkatkan OCB pada karyawan. Ia juga menegaskan bahwa transformational leadership juga dapat meningkatkan kualitas lingkungan kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi karyawan untuk melakukan organizational citizenship behavior.

#### **4.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Iklim Sekolah Sebagai Variabel Intervening**

Lingkungan Kerja mengacu pada kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja yang mempengaruhi pengalaman, perilaku, dan kesejahteraan individu dalam konteks pekerjaan. Ini meliputi aspek-aspek seperti fasilitas fisik, budaya organisasi, interaksi antarpegawai, dan dukungan dari manajemen. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan atmosfer yang mendukung produktivitas, kepuasan kerja, dan partisipasi aktif karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tindakan sukarela dan proaktif yang dilakukan oleh individu di luar tugas pokok mereka untuk mendukung tujuan organisasi dan kolega. Ini mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja, memberikan dukungan, berkontribusi dalam proyek tambahan, dan berbagi pengetahuan.

Iklim Sekolah mengacu pada budaya, norma-norma, hubungan

antarpegawai, dan suasana yang ada dalam lingkungan belajar di sebuah sekolah. Ini mencakup cara siswa, guru, staf, dan pimpinan berinteraksi, merasa nyaman, dan berpartisipasi dalam kegiatan pendidikan. Iklim sekolah yang positif menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran yang efektif, keterlibatan siswa, dan kerjasama dalam mencapai tujuan sekolah.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap OCB Guru dengan Mediasi Iklim Sekolah menggambarkan bagaimana kondisi lingkungan kerja di sekolah dapat mempengaruhi perilaku sukarela guru (OCB) melalui pengaruh iklim sekolah. Dalam konteks ini, pengaruh Lingkungan Kerja merujuk pada bagaimana faktor-faktor seperti dukungan manajemen, hubungan antarpegawai, fasilitas fisik, dan budaya organisasi di sekolah dapat memengaruhi kecenderungan guru untuk melakukan OCB.

Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa, meskipun terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara Lingkungan Kerja dan OCB guru, Iklim Sekolah ternyata tidak mampu memediasi hubungan ini dengan signifikan. Artinya, variabel Iklim Sekolah tidak mengubah atau menjelaskan mengapa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap OCB guru. Hal tersebut dapat dijelaskan oleh beberapa faktor. Pertama, keterbatasan dalam faktor-faktor mediasi. Iklim sekolah mungkin tidak mencakup elemen-elemen yang memadai untuk menghubungkan antara lingkungan kerja dan ocb guru. beberapa faktor mediasi yang penting mungkin tidak tergambarkan dengan baik dalam variabel iklim sekolah yang digunakan dalam penelitian ini.

Kedua, kompleksitas hubungan. Hubungan antara lingkungan kerja dan ocb

guru mungkin bersifat langsung dan kuat, sehingga pengaruh lingkungan kerja terhadap ocb guru tidak memerlukan penjelasan tambahan dari mediasi oleh iklim sekolah. Ketiga, variabel lain yang memengaruhi. Terdapat kemungkinan adanya faktor lain di luar iklim sekolah yang dapat mempengaruhi hubungan antara lingkungan kerja dan ocb guru. variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini mungkin memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam menjelaskan hubungan ini.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa, meskipun ada pengaruh langsung yang signifikan antara lingkungan kerja dan ocb guru, iklim sekolah yang dianggap sebagai mediator tidak mampu menjelaskan pengaruh ini. hal ini menunjukkan kompleksitas hubungan antara variabel-variabel ini dan menunjukkan perlunya mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan ini. hasil ini juga menggambarkan bahwa ocb guru dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja tanpa harus melalui perantara iklim sekolah.

Hal ini divalidasi oleh penelitian (Chang & Chiu, 2021) yang menunjukkan bahwa iklim sekolah tidak dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior. Namun, hasil penelitian (Hsu & Wu, 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dan iklim sekolah yang baik memberikan pengaruh terhadap peningkatan OCB guru. Selain itu mereka juga menambahkan bahwa iklim sekolah terbukti memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan Ocb guru mereka juga mengatakan lingkungan kerja dan iklim sekolah saling berinteraksi untuk memberikan pengaruh terhadap OCB guru.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis PLS menggunakan SmartPLS 3.0 pada hasil dan pembahasan penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh positif signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tidak terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior
2. Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior
3. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap iklim sekolah
4. Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap iklim sekolah
5. Terdapat pengaruh positif iklim sekolah terhadap organizational citizenship behavior
6. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dengan iklim sekolah sebagai variabel intervening
7. Tidak terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior dengan iklim sekolah sebagai variabel intervening

## 5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

### 1. Bagi Sekolah

Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu sekolah dalam meningkatkan organizational citizenship behavior dengan cara lebih sering mengadakan proyek kolaboratif antar sesama guru, memberikan mentoring dan bimbingan antar guru yang lebih berpengalaman dan guru baru dan juga lebih sering mengadakan kegiatan sosial antar sesama rekan guru. Karena semakin meningkat organizational citizenship behavior maka akan semakin mudah tercapai tujuan dari sekolah.

### 2. Bagi Guru

Diharapkan penelitian ini dapat membantu guru dalam mengenal dan memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi organizational citizenship behavior. Dengan cara melakukan self-assessment secara mandiri, membaca kajian literatur OCB, melakukan riset mengenai OCB dan juga melakukan diskusi kelompok dengan rekan antar sesama guru. Sehingga guru dapat melakukan antisipasi dan perbaikan dalam aspek personalnya. Sehingga faktor-faktor internal maupun eksternal yang telah dijelaskan pada penelitian ini dapat memberikan pengetahuan baru bagi guru dan sekolah.

### 3. Bagi Penelitian Yang Akan Datang

Diharapkan bagi penelitian yang akan datang agar dapat menambahkan faktor-faktor internal maupun eksternal lainnya yang diduga dapat mempengaruhi organizational citizenship behavior seperti menambahkan variabel kepuasan kerja

guru dan juga stress kerja. Memperluas objek dan populasi penelitian dengan menambahkan beberapa sekolah lain serta melibatkan guru dengan latar belakang pendidikan yang berbeda dan penggunaan teknik analisis data yang lebih bervariasi sehingga dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja organizational citizenship dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel terikat, yaitu kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja, variabel intervening terdiri dari 1 variabel yaitu iklim sekolah sedangkan masih ada banyak faktor lain yang mempengaruhi organizational citizenship behavior seperti kepribadian, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan lain sebagainya.
2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software lainnya yang dapat digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data kuesioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Akhmarudi, M., Noor, S., & Salwa, A. (2020). Kepimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Guru Dan Peranan Iklim Sekolah Sebagai Mediator. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 1–11.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Disiplin*, 1(1), 83–93.
- Bismala, L. (2019). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Management, Accounting and Business, ICEMAB 2018, 8-9 October 2018, Medan, North Sumatra, Indonesia*.
- Bismala, L., Syaifuddin, & Sembiring, R. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior with Employee Engagement Mediation. *MICEB 2023, 1*, 751–762.
- Budi, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Iklim Kerja Di Smp Negeri Sub Rayon 01 Kabupaten Demak. *Orbith*, 17(2), 124–133.
- Farisi, S., Siswadi, Y., & Gunawan, A. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emsional : Kepemimpinan , Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis adalah Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 23–37.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Supriyanto, S., & Andrinaldo, A. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personel Di Kepolisian Resor Musi Rawas Utara. *Escaf*, 2(1), 61–67.
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudyono, R., Waruwu, H., Goestjahjanti, F., Winanti, & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326.
- Ideswal, Yahya, & Hanif Alkadri. (2020). Kontribusi Iklim Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 04(02), 460–466.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

- Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Kailola, S. (2019). Pengaruh Kepribadian Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja Tenaga Medis (Studi Pada Rumah Sakit Sumber Hidup Dan Rumah Sakit Hative Di Kota Ambon). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(2), 49–58.
- Kassabri, K., Benbenishty, Astor, R., & Zeira, A. (2004). The Contributions Of Community, Family, And School Variables To Student Victimization . *American Journal Of Community Psychology*, 34, 187–204.
- Kaswan. (2022). *Kompetensi Interpersonal Dalam Organisasi* (Andi, Ed.). Andi.
- Lubis, S. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. *Edutech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(1), 17–25.
- Maisah, S. (2019). *Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Sekolah Menengah Atas Negeri 12 Pekanbaru* [Thesis ]. Uin Suska Riau .
- Maita. (2022). *Pengaruh Pemberdayaan Dan Iklim Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah Dasar Negeri (Sdn) Se-Kecamatan Nibung Hangus* [Thesis ]. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara .
- Olobatuyi, M. (2006). *A User's Guide To Path Analysis* (1st Ed., Vol. 1). University Press Of America, Lanham.
- Permana, A., & Sriathi, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(8), 4185–4213.
- Pradana, A. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kualitas Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai* [Thesis ]. Universitas Widya Dharma .
- Priyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis*, 1(2), 153–162.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior Global Edition*. Pearson Education Uk.
- Saputra, A., Kirana, K., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Inovator Jurnal Manajemen*, 10(2), 85–92.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama .
- Setiawan, A. (2012). *Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Smk Negeri 1 Magelang*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Soetopo, H. (2010). *Perilaku Organisasi; Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan* (A. Kamsyach, Ed.). Remaja Rosdakarya .
- Sofian, S. (2021). Pengelolaan Iklim Sekolah dalam Menunjang Kinerja Guru (Studi Kasus SMA Tamansiswa Pematangsiantar). *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, Dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 5(2), 301–309.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (3rd ed., Vol. 3). Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi* (Mona, Ed.; 1st Ed., Vol. 1). Yogyakarta Pustaka Baru .
- Susilo, D., & Muhardono, A. (2021). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Tenaga Pendidik. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 24(2), 95–102.
- Tua Dongoran, A., & Batubara, I. H. (2021). Pengaruh Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *JMP-DMT*, 2(1), 1–16.
- Yantika, Y., Herlambang, T., & Rozzaid, Y. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Etos Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pemkab Bondowoso). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 174–188.

## KUESIONER PENELITIAN

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. Jenis Kelamin :  Laki – laki  Perempuan
2. Usia :  < 25 thn  25-40 thn  > 40 thn
3. Pendidikan :  Sarjana  Magister

**KETERANGAN**

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

**LAMA BEKERJA**

1. < 5 thn
2. 5-15 thn
3. 15-25 thn
4. > 25thn.

**PETUNJUK PENGISIAN ANGKET**

1. Bapak / Ibu diminta memberikan tanggapan atas pernyataan yang ada pada angket ini sesuai keadaan dan perasaan Bapak / Ibu bukan berdasarkan pendapat umum atau pendapat orang lain
2. Berikan tanda checklist (v) pada kolom yang dianggap sesuai dengan jawaban Bapak / Ibu

**Organizational Citizenship Behavior**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya bersedia membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih					
2	Saya dengan senang hati memberikan bantuan pada rekan kerja tanpa diminta					
3	Saya rela mengorbankan waktu atau upaya pribadi untuk membantu rekan kerja					
4	Saya tidak pernah mengambil jam istirahat berlebihan					
5	Saya selalu melaksanakan tugas-tugas saya dengan baik dan tepat waktu					
6	Saya secara proaktif mencari peluang untuk meningkatkan kualitas pekerjaan saya					
7	Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja					
8	Saya dengan senang hati mengakui keberhasilan dan kontribusi rekan kerja					
9	Saya menerima keputusan dan perubahan organisasi dengan sikap yang positif					
10	Saya selalu menerima setiap prosedur yang ditetapkan oleh sekolah					
11	Saya selalu bersedia mendengarkan pendapat dan saran rekan kerja					
12	Saya dengan terbuka menerima ide dan masukan dari rekan kerja					
13	Saya selalu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah					
14	Saya merasa terlibat dalam organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama					
15	Saya selalu berusaha menjaga citra positif organisasi dalam interaksi dengan pihak eksternal					

### Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan				
		SS	S	N	TS	STS
1	Kepala sekolah memiliki rasa percaya diri					
2	Kepala sekolah memiliki pendirian kuat					
3	Kepala sekolah memberikan contoh perilaku baik					
4	Kepala sekolah disiplin dalam bekerja					
5	Kepala sekolah memberikan motivasi untuk membangkitkan antusiasme dan optimisme guru					
6	Kepala sekolah memberikan tantangan bagi guru					
7	Kepala sekolah mempraktikkan inovasi yang berdasarkan pada perkembangan IPTEK					
8	Kepala sekolah mengawasi kinerja mengajar guru					
9	Kepala sekolah memberikan penilaian terhadap kinerja mengajar guru					
10	Kepala sekolah memperhatikan kebutuhan guru untuk kelancaran bekerja					
11	Kepala sekolah memperhatikan keluhan dari guru					
12	Kepala sekolah memperhatikan ide atau gagasan dari guru					

### Lingkungan Kerja

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu terbuka dalam berkomunikasi dengan rekan kerja					
2	Saya selalu mempunyai keinginan untuk menanggapi dengan jujur segala bentuk pertanyaan yang diajukan oleh teman kerja maupun pimpinan					
3	Saya merasa nyaman dan puas dengan kondisi kerja di organisasi ini					
4	Saya selalu menjalin hubungan yang baik dengan saling menghargai antara atasan					
5	Saya selalu menjalin komunikasi yang baik antara atasan dan teman kerja					
6	Saya mendapatkan dukungan dan Kerjasama yang baik dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas					
7	Saya selalu merasa nyaman dengan fasilitas kerja yang disediakan oleh instansi					
8	Saya merasa fasilitas yang disediakan di tempat kerja ini memadai untuk menunjang kinerja saya					
9	Fasilitas di organisasi ini memungkinkan saya untuk bekerja dengan efisien dan efektif					

### IKLIM SEKOLAH

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan				
		SS	S	N	TS	STS
1	Hubungan antara kepala sekolah dan guru sangat baik					
2	Kepala sekolah mendengarkan pendapat dan masukan dari guru					
3	Ada rasa saling percaya dan saling mendukung antara sesama guru					
4	Kepala sekolah mendukung pertumbuhan dan perkembangan pribadi guru					
5	Kepala sekolah memberikan peluang untuk mengembangkan kemampuan dan potensi guru					
6	Kepala sekolah memberikan umpan balik yang membangun untuk membantu perbaikan kinerja guru					
7	Kepala sekolah mendukung perubahan dan perbaikan dalam sistem pembelajaran di sekolah					
8	Kepala sekolah memfasilitasi kolaborasi dan inisiatif dalam meningkatkan sistem pendidikan di sekolah					
9	Kepala sekolah memastikan bahwa kebijakan dan prosedur sekolah terus diperbaiki guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi					
10	Kepala sekolah memastikan bahwa lingkungan sekolah selalu bersih, aman, dan tertata dengan baik					
11	Kepala sekolah mendukung inovasi dan peningkatan penggunaan teknologi dalam pendidikan di lingkungan sekolah					
12	Kepala sekolah mengupayakan peningkatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana fisik yang mendukung kegiatan belajar mengajar					

### KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------





2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

## LINGKUNGAN KERJA





2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3

**IKLIM SEKOLAH**





2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

### **Organizational Citizenship Behavior**

O CB 1	O CB 2	O CB 3	O CB 4	O CB 5	O CB 6	O CB 7	O CB 8	O CB 9	OC B1 0	OC B1 1	OC B1 2	OC B1 3	OC B1 4	OC B1 5
1	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	3	3	5	4	4	2	4	3	2	2	4
1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
1	1	1	4	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	4
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2
3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
1	2	1	3	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3
4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	4	3	5	3	4	3	5	4	3	3	5
3	3	2	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5



