



Contents lists available at [Journal IICET](#)

**JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)**

ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic)

Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi>



## Peran *organizational citizenship behaviour* dalam memediasi kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap kinerja sekolah

Ika Pratiwi<sup>\*</sup>, Uli Wildan Nuryanto, Muhammad Suparmoko  
Magister Manajemen, Universitas Bina Bangsa, Indonesia

### Article Info

#### Article history:

Received Feb 12<sup>th</sup>, 2022  
Revised Jul 16<sup>h</sup>, 2022  
Accepted Sep 10<sup>th</sup>, 2022

#### Keyword:

Kepemimpinan kepala sekolah,  
Komitmen organisasi,  
Citizenship behavior,  
Kinerja sekolah

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan memberikan solusi terhadap sekolah swasta yang ingin meningkatkan kinerja dengan menggunakan variabel penelitian kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi, perilaku warga organisasi (OCB) dan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas menggunakan metode Variance Based Structural Equation Model (VB-SEM) menggunakan Smart PLS 3 dengan alat bantu analisis Smart PLS 3 terhadap 480 responden guru SD Swasta di Kota Serang. Hasil penelitian ini yaitu peneliti mengidentifikasi tiga perilaku OCB yang efektif untuk meningkatkan kinerja sekolah yaitu masuk dan tinggal di dalam organisasi sebagai guru atau tenaga kependidikan dengan sukarela, melakukan peran khusus yang diperlukan oleh organisasi, terikat dalam kegiatan inovatif dan spontan diluar peran yang diwajibkan kepadanya. Dalam penelitian ini peneliti tidak dapat membuktikan bahwasanya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja sekolah serta peran OCB tidak mampu memediasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi



© 2022 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

### Corresponding Author:

Ika Pratiwi,  
Universitas Bina Bangsa  
Email: [ikapratiwix0s@gmail.com](mailto:ikapratiwix0s@gmail.com)

## Pendahuluan

Sebuah wujud dan bentuk dari proses lembaga pendidikan dalam pelaksanaan dan perwujudan tugas sekolah yang digambarkan dalam bentuk kinerja sekolah. Gambaran ini didapatkan dari seluruh subjek pendidikan diantaranya kepala sekolah, guru, tenaga pendidikan, siswa dan komite sekolah. Sekolah memiliki kinerja yang baik ditentukan dari pada kompetensi kepemimpinan dari civitas sekolah dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan pendidikan secara optimal dan profesional. Gambaran mengenai kinerja sekolah merupakan bagian dari capaian sekolah selama masa tertentu yang dinilai melalui beberapa alat dan instrumen penilaian. Capaian sekolah terdiri dari beberapa capaian unggulan di bidang prestasi akademik serta selain akademik. Capaian ini tidak hanya berapa banyak siswa memenangkan kompetisi, namun juga meliputi laporan kerja dari civitas sekolah dari kepala sekolah, guru, tenaga pendidik, dan komponen subjek pendidikan lainnya.

Pandemi Covid-19 membuat sektor pendidikan merasa kesulitan untuk dapat mewujudkan Standar Nasional Pendidikan secara maksimal, hal ini disebabkan untuk mencegah penyebaran virus Covid -19 pemerintah telah membuat kebijakan yang menciptakan sebuah kebiasaan baru yang belum pernah ada sebelumnya di berbagai dimensi kehidupan, salah satunya pada sektor pendidikan. Sistem pembelajaran yang sebelumnya berorientasikan kepada tatap muka mulai digantikan dengan pembelajaran daring, dimana sistem pembelajaran

ini menuntut guru untuk dapat meningkatkan kualitasnya. Sehingga dapat memberikan pendidikan yang berkualitas kepada siswanya. Peningkatan kualitas pendidikan menjadi suatu keharusan yang tidak bisa diabaikan, mengingat masa depan suatu bangsa bergantung terhadap keberhasilan bangsa tersebut dalam menciptakan Pendidikan yang berkualitas (Latif, 2019).

Dalam kondisi normal tanpa adanya pandemi, guru sudah memiliki tugas dan tanggung jawab yang jauh lebih besar, bukan hanya sebatas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didiknya, namun juga harus bisa menjadi role model (contoh) yang baik dalam menghadapi perubahan zaman menuju revolusi digital terlebih dalam kondisi pandemi saat ini. Untuk dapat menjadi contoh maka guru harus mampu meningkatkan kompetensinya, sehingga diperlukan usaha ekstra, manajemen waktu yang optimal dan perilaku positif dalam meningkatkan komptensinya. Untuk dapat menjalankan kesemuanya itu, maka diperlukan suatu perilaku positif sumber daya manusia yang berasal dari dalam yaitu organizational citizenship behaviour (OCB).

Kondisi pandemi menjadikan tantangan baru bagi seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaganya, dimana tinggi rendahnya kinerja sekolah ditentukan oleh bagaimana Kepala Sekolah mampu untuk mengelola dan memimpin bawahannya. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengelola lembaga pendidikan agar tujuan pendidikan tercapai dengan baik (Virtanen, 2018). Sosok dan figur dari kepala sekolah adalah bagian yang menjadi panutan instansi pendidikan karena sebagai mediator dan perantara untuk siswa, wali murid dan masyarakat sekitar. Beberapa peranan Kepala Sekolah yang harus dikuasai adalah memiliki kompetensi dalam edukasi, manajemen, admistrasi, supervisi, memimpin, dan memotivasi (Wahyudin et al., 2018). Selain peran kepemimpinan dan manajerial seorang Kepala Sekolah, kinerja sekolah juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi anggotanya. Variabel ini sangat erat relevansinya dengan kinerja suatu organisasi mengingat setiap anggota dari sebuah organisasiharus memberikan pengorbanan kerja yang dilakukan secara penuh dan maksimal agar organisasinya dapat mencapai tujuannya (Nurwahidah & Jamil, 2020). Berdasarkan data PPDB SD Swasta se Kota Serang tahun 2016-2020 yaitu lebih dari 66% sekolah swasta di Serang mengalami penurunan, hal ini terlihat dari penurunan jumlah siswa baru yang mendaftar.

Kinerja sekolah akan akan berpengaruh terhadap minat masyarakat untuk mendaftarkan putra putrinya untuk bersekolah di tempat tersebut, hal ini menjadikan jumlah penerimaan peserta didik baru menjadi salah satu indikator kuat yang menggambarkan kualitas kinerja dari sebuah sekolah. Tabel dibawah ini merupakan data penerimaan peserta didik baru selama 5 tahun kebelakang dimulai dari sebelum pandemi Covid-19 hingga masa pandemic Covid-19 yang dirangkum dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Serang (Tabel 1).

Dari tabel 1 dapat dilihat tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sekolah berdasarkan jumlah peserta didik yang mendaftar dan belajar setiap tahunnya. Jumlah peserta yang mendaftar ke sekolah dapat mencerminkan kinerja sekolah. Sekolah yang mempunyai kinerja yang tinggi akan lebih diminati oleh calon wali murid meskipun mereka harus membayar lebih mahal. Berdasarkan tabel tersebut dapat digali juga sebuah fenomena baru dimana dengan adanya pandemi Covid-19 menyebabkan lebih dari 66% Sekolah Swasta di Kota Serang mengalami penurunan jumlah siswa baru. Salah satu penyebab penurunan tersebut dikarena kondisi ekonomi orang tua dari calon siswa yang menurun dengan adanya pandemic Covid-19, sedangkan alasan lainnya adalah persepsi calon siswa terhadap kinerja sekolah yang tergambar dari komitmen guru dan kontribusinya terhaap sekolah, hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi hal ini penting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Terdapatnya kesenjangan dari hasil penelitian sebelumnya menjadi riset gap bagi peneliti untuk menggali lebih mendalam pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komitemn organisasi terhadap kinerja sekolah. Hasil penelitian Sethibe, (2018) menunjukkan adanya hubungan linier positif dan signifikan antara kepemimpinan (organisasi terkemuka, orang-orang terkemuka dan diri terkemuka), kepercayaan, manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi. Hal tersebut didukung oleh Hermawati, et al. (2020) dimana variabel *Ecology Leadership dan Organizational Culture* dengan pengaruh yang signifikan pada hasil kinerja sekolah. Kebaruan penelitian ini adalah model penelitian Kepemimpinan Ekologi dan Budaya Organisasi yang pertama dengan kinerja sekolah. Sedangkan hasil penelitian lainnya ditemukan hasil yang berbeda, dimana gaya memimpin yang terkesan transformasional tidak memberikan pengaruh yang positif pada hasil kinerja suatu organisasi Alrowwad et al., (2016) dan gaya pemimpin yang karismatik dan berwibawa, birokratif dan transaktif akan memberikan pengaruh buruk terhadap hasil kinerja suatu organisasi (Al Khajeh, 2018).

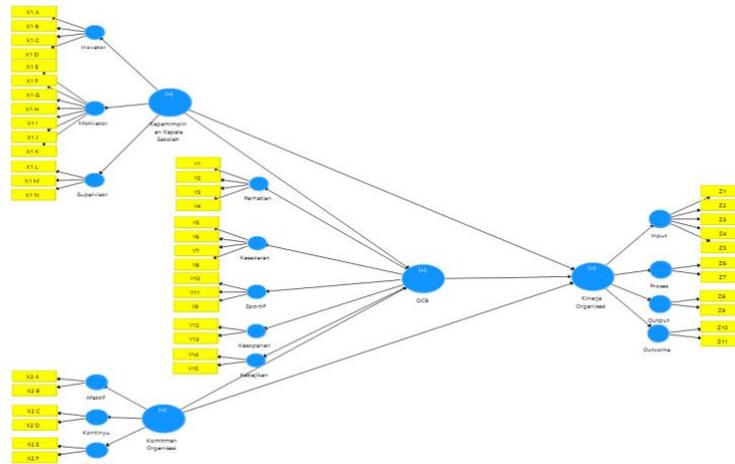
**Tabel 1.** Data penerimaan peserta didik tahun 2016-2020

No	Sekolah	Jumlah Siswa					Total Siswa	Persentase Jumlah Siswa
		2016	2017	2018	2019	2020		
1	SD AL IZZAH	170	183	166	219	153	891	9.66
2	SD BINA BANGSA	76	115	111	135	187	624	6.77
3	SD PERSIS	109	129	114	127	104	583	6.32
4	SD KHALIFAH	83	104	132	109	112	531	5.76
5	SD AL-AZHAR 10	117	110	90	112	102	531	5.76
6	ADIT WIDYA CENDEKIA	114	97	102	87	93	493	5.35
7	SD MARDIYUANA	83	107	86	83	101	460	4.99
8	SD PERADABAN	80	83	104	132	45	444	4.82
9	SD ISLAM TIRTAYASA	168	62	72	61	75	438	4.75
10	SD NUUR EL- BANTANY	60	72	89	102	100	423	4.59
11	SD ISLAM NUR	60	72	89	102	100	423	4.59
12	SDIT NU EL-QOLAM	53	93	75	85	89	395	4.28
13	SDK BPK PENABUR	80	70	64	77	81	372	4.03
14	SDIT CAHAYA LA ROYBA	42	68	75	77	74	336	3.64
15	SD HARAPAN BANGSA	65	55	55	60	58	293	3.18
16	SDS EVFIA LAND SCHOOL	42	49	45	53	46	235	2.55
17	SD AGIS	7	9	45	78	84	223	2.42
18	SD MUHAMMADIYAH	38	35	48	38	58	217	2.35
19	SDIT NURUL HIDAYAH	59	30	44	39	41	213	2.31
20	SDIT IMAM SYAFFI	24	35	42	63	47	211	2.29
21	SDIT IQRA	30	28	37	40	36	171	1.85
22	SDIT MANDIRI	26	25	34	30	36	151	1.64
23	SDIT MEGA UTAMA TUNAS BANGSA	20	16	25	27	28	116	1.26
24	SDIT EL FATIH	27	14	26	25	23	115	1.25
25	SD BANI DAUD AL ISLAM	9	9	18	24	24	84	0.91
26	SDIT ALHUSNA	14	8	18	11	15	66	0.72
27	SD AL MUNAWAROH	11	13	13	15	13	65	0.70
28	SDIT INSANTAMA	20	15	10	7	9	61	0.66
29	SDIT INSAN CENDEKIA	11	4	10	11	11	47	0.51

Dalam penelitian lainnya didapatkan kesenjangan hasil penelitian antara -engaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sekolah, dimana (Steyrer et al., 2018) mendapatkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja sekolah dan juga adanya pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja sekolah (Von Bonsdorff et al., 2020). Sedangkan hasil penelitian lainnya didapatkan sebaliknya, dimana Komitmen organisasi normatif tidak memberikan pengaruh signifikan pada hasil kinerja suatu organisasi (Sufian & Lee, 2019) dan komitmen organisasi seorang karyawan tidak memberikan pengaruh signifikan pada hasil kinerja suatu organisasi (Nugroho et al., 2020). Berdasarkan kesenjangan hasil peneliti tersebut, peneliti berusaha menjembatani dengan menggunakan variabel OCB sebagai mediator dalam pemodelan yang diujikan. Peneliti juga berupaya untuk meneruskan riset Alhashedi et al., (2021) untuk menguji pengaruh mediasi OCB terhadap kinerja organisasi. Serta Nurnaningsih dan Wahyono, (2017) untuk menguji anticenden dari variabel OCB.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas menggunakan metode *Variance Based Structural Equation Model* (VB-SEM) menggunakan Smart PLS 3 melalui tahapan-tahapan analisa seperti uji kecocokan model atau Goodness of fit (GoF) yaitu ukuran perbedaan atau discrepancy antara nilai-nilai hasil observasi dengan nilai-nilai yang diharapkan dalam model atau dengan kata lain adalah sejauh mana data observasi mendukung model penelitian. Uji GoF yang pertama disebut dengan outer model analisis atau model pengukuran, uji GoF yang kedua adalah inner model analisis atau model struktural dan dilanjutkan dengan uji signifikansi atau pengujian hipotesis. Adapun model penelitian yang diujikan adalah sebagai berikut:



**Gambar 1.** Model Penelitian Menggunakan 2<sup>nd</sup> Order SEM PLS

Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh Guru SD Swasta di kota Serang sebanyak 959 orang. Besarnya sampel ditentukan dengan menggunakan teknik purposive sampling. Adapun kriteria responden yang ditetapkan oleh penulis agar responden memiliki kemampuan dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru adalah sebagai berikut; pertama responden harus berstatus sebagai guru tetap Yayasan, kedua memiliki Pendidikan minimal sarjana, dan ketiga memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Adapun jumlah sampel minimum yang akan diambil oleh peneliti berdasarkan Hair et al (2015) adalah sebanyak 5 kali jumlah indikator. Dalam penelitian ini digunakan 46 indikator untuk mengukur ke empat variabel sehingga jumlah minimal responden adalah 230 responden.

## Hasil dan Pembahasan

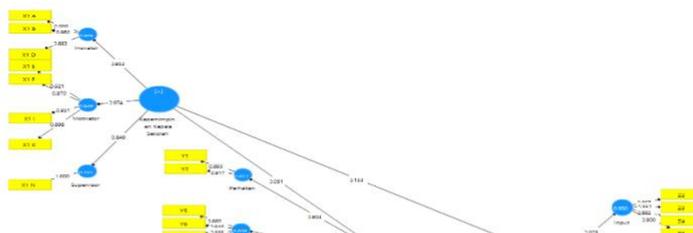
### Hasil Outer Model Analisis

Hasil outer model analisis terhadap model yang diujikan dengan menggunakan parameter konvergen validitas didapatkan hasil (table 6).

Terdapat 12 indikator dengan nilai loading faktor dibawah 0,70 antara lain: 5 indikator untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah yaitu  $X_{1C}$  dengan nilai 0,688;  $X_{1G}$  dengan nilai 0,661;  $X_{1H}$  dengan nilai 0,690;  $X_{1J}$  dengan nilai 0,67; dan  $X_{1L}$  dengan nilai 0,67. Satu indikator untuk variabel komitmen organisasi yaitu  $X_{2D}$  dengan nilai 0,467. Tiga indikator untuk variable OCB yaitu  $Y_3$  dengan nilai 0,581;  $Y_4$  dengan nilai 0,695; dan  $Y_{15}$  dengan nilai 0,605. Serta tiga infikator untk variable kinerja organisasi yaitu  $Z_1$  dengan nilai 0,555;  $X_7$  dengan nilai 0,666 dan  $X_8$  dengan nilai 0,683 (Tabel 2). Untuk mengatasi masalah tersebut maka peneliti melakukan drop terhadap indikator tersebut dan melakukan uji outer analisis terhadap model kedua (Gambar 2).

**Tabel 6.** Hasil *Outer Loading* Model Penelitian Indikator terhadap Variabel

	Kinerja Organisasi	Komitmen Organisasi	Kepemimpinan Kepala Sekolah	OCB
X1 A			0.766	
X1 B			0.816	
X1 C			0.688	
X1 D			0.803	
X1 E			0.845	
X1 F			0.807	
X1 G			0.661	
X1 H			0.690	
X1 I			0.830	
X1 J			0.678	
X1 K			0.819	
X1 L			0.678	
X1 M			0.732	
X1 N			0.870	
X2 A		0.847		
X2 B		0.813		
X2 C		0.776		
X2 D		0.467		
X2 E		0.848		
X2 F		0.858		
Y1				0.780
Y10				0.920
Y11				0.866
Y12				0.885
Y13				0.882
Y14				0.874
Y15				0.605
Y2				0.844
Y3				0.581
Y4				0.695
Y5				0.850
Y6				0.890
Y7				0.828
Y8				0.847
Y9				0.835
Z1	0.555			
Z10	0.833			
Z11	0.750			
Z2	0.866			
Z3	0.768			
Z4	0.847			
Z5	0.858			
Z6	0.867			
Z7	0.666			
Z8	0.683			
Z9	0.824			



**Gambar 2.** Model Penelitian Kedua Menggunakan 2<sup>nd</sup> Order SEM PLS

Berdasarkan hasil uji outer terhadap model kedua didapatkan nilai loading faktor dari indikator yang tersisa memiliki nilai > 0,70 yang menggambarkan indikator memiliki validitas yang baik untuk mengukur variabel yang diujikan. Untuk memperkuat hasil konvergen validitas diteruskan dengan menggunakan parameter *average variance extracted* dan uji reliabilitas dengan composite reliabilitas serta Alpha cronbachs dan didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 7.** Hasil Parameter AVE, *Composite Reliability* dan Alpha Cronbachs

	AVE	Composite Reliability	Alpha cronbachs
Kinerja Organisasi	0.704	0.950	0.940
Komitmen Organisasi	0.697	0.920	0.891
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0.741	0.958	0.950
OCB	0.747	0.972	0.969

Berdasarkan hasil uji AVE didapatkan nilai AVE untuk seluruh variabel >0.50 yang menggambarkan nilai varians masing-masing indikator dalam variabel dan dimensi laten yang ditangkap oleh variabel lebih besar dibandingkan varians yang diakibatkan oleh kesalahan pengukuran. Adapun hasil uji reliabilitas yang digambarkan dengan parameter CR didapatkan nilai masing-masing variabel memiliki nilai CR >0,70 yang menggambarkan seluruh indikator yang digunakan dalam pemodelan memiliki konsistensi yang baik, hal tersebut diperkuat dengan parameter alpha cronbachs dimana nilai Alpha cronbach >0,60 sehingga indikator yang digunakan dalam pemodelan merupakan indikator yang valid dan reliabel untuk mengukur masing-masing variabel latennya.

#### Hasil Inner Model Analisis

Hasil analisis Bootstrapping didapatkan nilai koefisien jalur untuk masing-masing hubungan. Nilai tertinggi ditunjukkan oleh hubungan antara OCB terhadap kinerja organisasi sebesar 0,901 sedangkan nilai koefisien jalur terendah ditunjukkan oleh hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap OCB yaitu sebesar 0,051. Hasil path koefisien terangkum dalam tabel berikut ini

**Tabel 8.** Hasil Mean, STDEV, T-Values dan P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Komitmen Organisasi -> Kinerja Organisasi	0.716	0.709	0.057	12.493	0.000
Komitmen Organisasi -> OCB	0.862	0.856	0.043	20.128	0.000
Kepemimpinan Kepala Sekolah -> Kinerja Organisasi	0.179	0.187	0.055	3.222	0.001
Kepemimpinan Kepala Sekolah -> OCB	0.051	0.060	0.053	0.963	0.336
OCB -> Kinerja Organisasi	0.901	0.898	0.081	11.121	0.000

Parameter inner model analisis yang kedua adalah nilai R<sup>2</sup> yang menunjukkan tingkat determinasi variable eksogen terhadap endogennya. Semakin besar nilai R<sup>2</sup> menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik. Nilai R<sup>2</sup> pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 9.** Nilai R-Square (R2) Model Penelitian

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Organisasi	0.853	0.852
OCB	0.795	0.793

Dari hasil diatas didapatkan nilai R-square untuk variabel OCB sebesar 0,795 dimana nilai ini menggambarkan kualitas model atau *goodness of fit* yang baik dan pengaruh yang kuat karena  $> 0,67$ . Sedangkan nilai R-square variabel kinerja organisasi sebesar 0,853 dimana nilai ini menggambarkan kualitas model atau *goodness of fit* yang baik dan memiliki pengaruh yang kuat karena  $> 0,67$ . Besarnya pengaruh yang dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap variabel OCB adalah sebesar 79,5% sedangkan besarnya pengaruh yang dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan OCB terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 85,3%.

Evaluasi model PLS selanjutnya dilakukan dengan menggunakan  $Q^2$  *predictive relevance* atau *predictive sample reuse* untuk merepresentasi sintesis dari *cross-validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed* variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameterinya. Besaran nilai  $Q^2$  dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.6 di bawah ini:

**Tabel 10.** Construct Cross validated Redundancy

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Organisasi	1984.000	804.313	0.595
Komitmen Organisasi	1240.000	1240.000	
Kepemimpinan Kepala Sekolah	1984.000	1984.000	
OCB	2976.000	1233.576	0.585

Hasil diatas menunjukkan nilai  $Q^2$  sebesar 0,595 untuk variabel kinerja organisasi dan 0,585 untuk variabel OCB yang artinya dimana nilai tersebut  $> 0$ , sehingga dapat digambarkan bahwa menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* yang mana variabel prediktor yang ada memiliki relevansi prediksi yang baik terhadap variabel endogen.

Parameter uji inner model analisis yang terakhir adalah nilai *Gof index* yang digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural di samping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Kriteria nilai GoF adalah 0,10 (*GoF small*), 0,25 (*GoF medium*) dan 0,36 (*GoF large*). Untuk menghitung GoF Indeks parameter yang dipakai adalah nilai AVE dan R Square dari model yang kita rancang. Nilai AVE dan R Square dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 11.** Nilai AVE Kumulatif & R Square Kumulatif

	AVE	R Square
Kinerja Organisasi	0.704	0.853
Komitmen Organisasi	0.697	
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0.741	
OCB	0.747	0.795
Rata - Rata	0.722	0.824

$$\begin{aligned} \text{GoF indeks} &= \sqrt[2]{\text{AVE} * \text{RSquare}} \\ &= \sqrt[2]{0,722 * 0,824} \\ &= 0,77 \end{aligned}$$

Nilai GoF 0,77  $> 0,38$  (tinggi) artinya struktur model pada tatanan struktural yang telah dirancang mempunyai tingkat kevalidan yang tinggi. A= yang artinya variabel eksogen mampu memprediksi variabel endogen dengan tingkat kevalidan yang tinggi.

### Hasil Uji Hipotesis

Penelitian ini terdapat 7 hipotesis yang diajukan dengan parameter signifikansi pengukuran terhadap model menggunakan nilai T-Statistik dan P Values. Hasil PLS Bootstrapping dari model penelitian yang dibangun didapatkan ketujuh hipotesis dari masing-masing hubungan memiliki nilai sebagai berikut:

**Tabel 12.** Hasil Mean, STDEV, T-Values dan P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Komitmen Organisasi -> Kinerja Organisasi	0.716	0.709	0.057	12.493	0.000
Komitmen Organisasi -> OCB	0.862	0.856	0.043	20.128	0.000
Kepemimpinan Kepala Sekolah -> Kinerja Organisasi	0.179	0.187	0.055	3.222	0.001
Kepemimpinan Kepala Sekolah -> OCB	0.051	0.060	0.053	0.963	0.336
OCB -> Kinerja Organisasi	0.901	0.898	0.081	11.121	0.000
Kepemimpinan Kepala Sekolah -> OCB -> Kinerja Organisasi	0.046	0.054	0.048	0.960	0.337
Komitmen Organisasi -> OCB -> Kinerja Organisasi	0.777	0.768	0.081	9.559	0.000

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima dengan nilai T Statistik  $0.963 < 1,96$  dan P Values  $0,336 > 0,05$  hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Berdasarkan hasil yang diperoleh kepemimpinan kepala sekolah tidak membuktikan adanya pengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*, sehingga hipotesis ini ditolak. Hasil tersebut disebabkan sebagian besar responden merasa bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah tidak dapat menumbuhkan *organizational citizenship behaviour* dalam diri guru. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh AbuNasra & Arar (2018) dimana dalam hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak berpengaruh langsung terhadap OCB, efek tidak langsung dari persepsi pekerjaan pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB, persepsi pekerjaan tidak memediasi pengaruh antara kepemimpinan transaksional dan OCB. Ini mencerminkan bahwa *organizational citizenship behavior* seorang guru tidak di tentukan oleh kepemimpinan kepala sekolahnya.

Hasil pengujian hipotesis kedua didapatkan nilai T Statistik  $20,128 > 1,96$  dan P Values  $0,000 < 0,05$  dimana hipotesis ini diterima yang membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hal ini dapat diartikan bahwa guru memiliki komitmen terhadap organisasinya berarti guru tersebut sangat mempercayai nilai-nilai dalam organisasinya dan dengan senang hati terlibat dan memajukan organisasinya yang kemudian menimbulkan sikap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Sudarmayasa, (2016) hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan hasil ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan semakin tinggi komitmen guru maka akan meningkatkan perilaku OCB. Guru yang mempunyai komitmen terhadap organisasi akan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, menjadi stabilator dalam organisasi, dan berpartisipasi secara sukarela terhadap kegiatan-kegiatan dalam organisasi.

Hasil pengujian hipotesis ketiga didapatkan nilai T Statistik  $3,222 > 1,96$  dan P Values  $0,001 < 0,05$  dimana hipotesis ini diterima yang membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin menjalankan tugasnya dengan baik yaitu memberikan dorongan kepada guru-guru agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu, sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar dan mencapai sasaran. Untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik, seorang kepala sekolah harus memiliki ketrampilan-ketrampilan tidak saja dibidang administrasi saja, melainkan juga harus memiliki kemampuan memimpin, mengorganisir, mampu memberi motivasi dan dorongan kepada guru, tenaga-tenaga kependidikan, serta para siswa untuk belajar lebih giat, sehingga siswa dapat memperoleh prestasi dengan baik dan kinerja sekolah akan meningkat dengan cepat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sethibe, (2018) hasil analisisnya menunjukkan hubungan linier positif dan signifikan antara kepemimpinan (organisasi terkemuka, orang-orang terkemuka dan diri terkemuka), kepercayaan, manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Hermawati, et, al (2020) hasil analisis data menunjukkan Leadership dan Organizational Culture berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah. Pemimpin merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan organisasi, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan oeganisasi dapat direalisasikan. Disamping itu pemimpin juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil pengujian hipotesis keempat didapatkan nilai T Statistik  $12,493 > 1,96$  dan P Values  $0,000 < 0,05$  yang membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula kinerja organisasi. Komitmen organisasi berdampak positif terhadap kelangsungan organisasinya. Seorang guru akan berkomitmen terhadap organisasi jika guru merasa diperlukan dan guru dilibatkan dalam permasalahan sekolah, sehingga memunculkan rasa ikut memiliki pada diri guru. Perlakuan sekolah dan kebijakan sekolah akan memotivasi diri untuk lebih baik sehingga memberikan pengaruh yang positif terhadap sekolah tempat guru mengajar. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Steyrer et al., (2018) dan (von Bonsdorff et al., 2020) yang telah membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil pengujian hipotesis kelima didapatkan nilai T Statistik  $11,121 > 1,96$  dan P Values  $0,000 < 0,05$  yang membuktikan bahwa *organizational citizenship behaviour* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin seringnya guru memahami dan menjalankan *organizational citizenship behavior* maka semakin baik pula kinerja organisasi seperti halnya guru yang telah menyelesaikan pekerjaannya membantu rekan kerjanya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya sehingga target dan kinerja organisasi dapat terlaksana dan tercapai dengan baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* yang dilakukan oleh guru dapat mempengaruhi guru lain untuk dapat bekerja ekstra diluar peran dan tanggung jawabnya sehingga berdampak positif terhadap kinerja yang dihasilkan oleh organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahdiyana, (2015) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* pada karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang membutuhkan karyawan yang mampu bertindak melebihi tugas pekerjaan umum mereka, atau memberikan kinerja yang melampaui perkiraan dan fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain (Robins dan Judge, 2008).

Hasil analisis pada tabel 4.7 di atas terlihat bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh variabel OCB adalah tidak signifikan karena nilai T statistiknya  $0,96$  dimana nilainya lebih kecil dari Z score yaitu  $1,96$  dan nilai P Value  $0,337 > 0,05$ . Hal ini dapat diartikan bahwa variabel OCB tidak dapat memediasi hubungan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alhashedi et al., (2021) dan Priyono et al., (2018) yang dapat membuktikan bahwa OCB dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh variabel OCB memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai T Statistik  $9,559 > 1,96$  dan P Values  $0,000 < 0,05$  yang membuktikan bahwasanya OCB mampu meningkatkan pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil ini sesuai dengan Sukrisnawati et al., (2019); Nurnaningsih dan Wahyono, (2017) yang membuktikan bahwasanya variabel OCB mampu berfungsi sebagai mediator yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian mengenai peran *organizational citizenship behaviour* dalam memediasi kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada SD swasta di kota Serang menunjukkan gambaran bahwa kinerja organisasi yang digambarkan menggunakan dimensi input, proses, output dan outcome mendapatkan perhatian positif dari para guru yang menjadi responden, hal ini dapat dibuktikan dengan angka indeks yang berada pada rentang sedang dan tinggi terhadap masing-masing dimensi dan indikator, dimana nilai tertinggi ditunjukkan oleh dimensi input dan dimensi input mempunyai indikator SDM dan sumberdaya yang dimiliki oleh lembaga pendidikan diantaranya Kepala Sekolah, Guru dan Siswa.

Berdasarkan hasil penelitian ini pendiri dan pengelola sekolah bisa mengetahui bahwa input adalah bagian penting jika ingin memaksimalkan kinerja organisasi sekolah karena jika organisasi mempunyai SDM yang baik dalam hal ini kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan yang handal maka kinerja organisasi akan tercapai dengan mudah. Tak kalah pentingnya indikator siswa juga sangat penting untuk keberlangsungan organisasi sekolah, dari model penelitian empiris pada penelitian ini indikator yang paling berpengaruh terhadap dimensi input adalah Siswa dengan nilai loading faktor  $0,900$ . Hal ini menunjukkan bahwa organisasi sekolah akan mempunyai kinerja yang bagus apabila terdapat siswa yang banyak dengan kualitas hasil tes yang bagus. Jika sekolah kekurangan jumlah siswa akan menerima semua siswa yang mendaftar meskipun mempunyai nilai tes masuk yang jelek. Hal ini akan membuat organisasi bekerja keras mempersiapkan proses agar mendapatkan output dan outcome yang bagus guna memaksimalkan kinerja organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi tetapi kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap OCB hal ini dapat membuktikan bahwa dengan seorang pemimpin yang baik yang bisa meningkatkan kinerja organisasi belum tentu bisa menumbuhkan *organizational citizenship behavior* untuk bawahannya. Dalam variabel kepemimpinan terdapat beberapa dimensi faktor

## Simpulan

Berdasarkan hasil uji kausalitas dengan menggunakan SEM PLS terhadap model yang diujikan didapatkan outer model analisis dari 46 indikator yang digunakan dalam model, terdapat 34 indikator yang valid dan reliabel serta dapat digunakan untuk digunakan mengukur variabel latennya. Hasil uji inner model analisis didapatkan bahwasanya variabel eksogen mampu menjadi predictor yang baik dalam mengukur variabel endogennya. Sedangkan dari 7 hipotesis yang diujikan, terdapat 2 hipotesis yang ditolak yaitu pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi sekolah serta pengaruh mediasi OCB terhadap kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi sekolah.

Peneliti mengidentifikasi tiga perilaku OCB yang efektif untuk meningkatkan kinerja sekolah yaitu masuk dan tinggal di dalam organisasi sebagai guru atau tenaga kependidikan dengan sukarela, melakukan peran khusus yang diperlukan oleh organisasi, terikat dalam kegiatan inovatif dan spontan diluar peran yang diwajibkan kepadanya. Ketiga perilaku tersebut akan menjadi kekuatan bagi Sekolah Dasar Swasta di Kota Serang untuk dapat menjadi modal yang berasal dari dalam organisasi agar organisasinya mampu bersaing dengan Kompetitor lainnya. Implikasi dari hasil penelitian empiris ini dapat dijadikan acuan bagi pengelola sekolah untuk memperhatikan bahwasanya proses input menjadi hal yang harus ditingkatkan untuk dapat memaksimalkan kinerja sekolah dengan indikator terkuatnya adalah Siswa, artinya kinerja sekolah dikatakan maksimal apabila terdapat jumlah Siswa yang banyak, namun sebaliknya jika jumlah Siswa sedikit maka terdapat suatu indikasi tingkat persepsi dan kepercayaan yang kurang dari masyarakat terhadap kinerja sekolah.

Dalam penelitian ini peneliti tidak dapat membuktikan bahwasanya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja sekolah serta peran OCB tidak mampu memediasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi. Untuk itu peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar menggunakan indikator lainnya diluar indikator yang telah diujikan pada model penelitian ini melalui kajian literatur ilmiah yang lebih luas sehingga dapat dijadikan gambaran yang lebih luas dan mampu digeneralisasi.

## Referensi

- Abu Nasra, M., & Arar, K. (2020). Leadership style and teacher performance: mediating role of occupational perception. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 186–202. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0146>
- Ahdiyana, M. (2015). Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 10(1). <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3965>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 39–54.
- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance via the Mediating Role of Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Modeling Approach. *International Business Research*, 10(1), 199. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>
- Hair, J. F., Celsi, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2015). *Essentials of business research methods* (3rd ed.). Routledge.
- Hermawati, R., Sugiyarti, L., Handayani, R., & ... (2020). The Effect of Trilogy Leadership Style and Organization Culture on School Performance: Evidence form Indonesian Senior High School. *PalArch's Journal of ...*, 17(6), 8512–8537. <https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/download/2261>
- Indrawati, M., & Wijaya, U., (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU MELALUI LINGKUNGAN KERJA DI GUGUS 3 MENGANTI GRESIK The purpose of this study was to describe , find out , and analyze the principal ' s leadership style and work motivatio. 4(1).
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2020). Organizational Culture as a Moderator Between Paternalistic Leadership Style and Organizational Commitment: A Case of Banking Sector, Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 12(1), 41–54. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-1-05>
- Massoud, A. H., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). *Stimulating Organizational Citizenship Behavior by Applying Organizational Commitment and Satisfaction*. 02(02), 20–27.
- Nugroho, B. S., El Widdah, M., Hakim, L., Nashirudin, M., Nurlaeli, A., Purnomo, J. H., Aziz, M., Adinugraha, H. H., Sartika, M., Fikri, M. K., Mufid, A., Purwanto, A., & Fahlevi, M. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward indonesian school performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 962–971. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.140>
- Nurnaningsih dan Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365–378.
- Nurwahidah, N., & Jamil, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Bank Syariah: Peran Turnover Intention sebagai Variabel Intervening. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 4(2), 295. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v4i2.171>
- Priyono, B. H., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Guru Dan

- 
- Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Guru Sman 1 Tanggul Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 144. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v4i2.1758>
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2008a. *Perilaku Organisasi* buku 1 edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sethibe, T. G. (2018). Towards a comprehensive model on the relationship between leadership styles, organisational climate, innovation and organisational performance. *International Journal of Innovation Management*, 22(2), 1–19. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500214>
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2018). Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364–374. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.002>
- Sudarmayasa, I. G. A. (2016). *ORGANISASIONAL DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP ( Studi pada Kantor Pusat Universitas Udayana ) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( UNUD ), Bali , Indonesia Email : keplur\_ama@yahoo.com ABSTRAK PENDAHULUAN Universitas Udayana ( Unud ) sebagai . 11, 3617–3646.*
- Sufian, A., & Lee, C. C. (2019). Enhancing Organizational Performance: An Investigation of the Impact of Employees' Commitment. *International Journal of Human and Technology Interaction (IJHaTI)*, 3(2), 81–88.
- Sukrisnawati, G., Agung, A., & Sudja, I. (2019). the Effect of Leadership and Organization Commitments To Performance. *International Journal of Sustainability , Education, and Global Creative Economic (Ijsege)*, 2(3), 310–319.
- Suriana Latif, T. S. (2019). Peran Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah Unggulan (Studi Kasus SMA Negeri 11 Pangkep dan SMA Negeri 13 Pangkep). *Jurnal Sosialisasi; Jurnal Hasil Pemikiran Dan Pengembangan Keilmuan Sosiologi Pendidikan*, 6(1), 99–104.
- Virtanen, T. (2018). public managers: tensions in Changing competences of commitment. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Zhou, Z. E., & Vanhala, S. (2020). Team autonomy, organizational commitment and company performance – a study in the retail trade. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 26, Issue 8, pp. 1098–1109). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934881>
- Wahyudin, U., Bahrudin, E., & Diyah, M. S. A. (2018). *Pola kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun akhlak peserta didik.*