

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*  
DI SMP NEGERI 9 SINGKAWANG**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**MARIANA PRANOTO**

**NIM: 018399032**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**


**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, PondokCabe, Ciputat 15418  
Telp.021-7415050, Faks. 021-7415588

**PENDAFTARAN WISUDA**

Nama Lengkap : MARIANA PRANOTO  
 Program : Magister Manajemen  
 Tempat Lahir : Kediri  
 Tanggal/TahunLahir : 1 November 1964  
 NIM : 018399032  
 TanggalUjianSidang : 20 Juli 2014  
 Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di SMP Negeri 9 Singkawang  
 Dosen Pembimbing I : Dr. IrfaniHendri, S.E., M.Si  
 Dosen Pembimbing II : Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A  
 Instansi : SMP Pengabdian Singkawang dan LKP Bahasa Inggris Mentari 17 Singkawang  
 Alamat Tetap : Jl. P. Diponegoro, Gang 17 no 65, Pasiran, Singkawang 79123, Kalimantan Barat  
 Telp/HP : 08125745825

Mengetahui,  
Kepala UPBJJ-UT Pontianak

  
(Ir. Edward Zubir, M.M.)  
NIP. 19591218 198603 1 00 3

Singkawang, 22 Juli 2014

Yang mendaftar,  
Mahasiswa,

  
(Mariana Pranoto)  
NIM. 018399032

## ABSTRACT

### INFLUENCES OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AT PUBLIC JHS 9 SINGKAWANG

Mariana Pranoto  
marianapranoto@yahoo.co.id

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

This research was conducted to analyze the influence of transformational leadership and organizational commitment on OCB at Public Junior High School 9 Singkawang, West Borneo, Indonesia. OCB is discretionary behavior that exceeds the normal expectation contained within a formal job description, but contributes to the efficient and effective functioning of the school. No school principal can accomplish great things alone in this era of globalization with challenges and threats. A transformational school principal must know how to empower teachers and administrative staff to achieve the school's goals, mission, and vision. Such a principal can raise the teachers' and staff's performance levels by inspiring and motivating them while enabling them to develop their potential. Organizational commitment maintains their presence and participation in school achievements. The survey research was designed to test three main hypotheses: (1) transformational leadership has positive and significant influence on OCB, (2) organizational commitment has positive and significant influence on OCB, and (3) transformational leadership and organizational commitment have positive and significant influence on OCB. The survey was administered to the entire population of 27 teachers and 6 staff at SMP Negeri 9 Singkawang. A questionnaire with 51 items using the 5-point Likert Scale and interviews were administered. A classical assumption test was also conducted before the collected quantitative data were statistically analyzed with the multiple linear regression. The data from the interviews and the questionnaire were also analyzed with SPSS version 16.0 to describe trends in the data. The analysis showed that (1) transformational leadership influences OCB positively and significantly, (2) organizational commitment influences OCB positively, but non significantly, and (3) transformational leadership ( $X_1$ ) and organizational commitment ( $X_2$ ) influence OCB ( $Y$ ) positively and significantly. The t-Test shows that the significance of  $X_1 * Y$  is  $0.024 < 0.05$  and  $X_2 * Y$  is  $0.071 > 0.05$ . The F-Test shows that the significance of  $X_1 X_2 * Y$  is  $0.001 < 0.05$ . The regression equation is  $Y = 1.871 + 0.347X_1 + 0.178X_2$ . Transformational leadership is mostly indicated by idealized influence and inspirational motivation, their organizational commitment by normative and affective commitment, and their OCB by courtesy, civic virtue and sportsmanship. The determination coefficient ( $R^2$ ) is 0.391. It could be inferred that 39.1% OCB at SMP

Negeri 9 Singkawang is influenced by the principal's transformational leadership and the teachers and staff's organizational commitment. The rest of 60.9% is affected by other variables which are not verified in this research.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB)



## ABSTRAK

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMP Negeri 9 Singkawang**

Mariana Pranoto  
marianapranoto@yahoo.co.id

Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) di SMP Negeri 9 Singkawang Provinsi Kalimantan Barat Indonesia. OCB adalah perilaku sukarela melampaui deksripsi kerja formal, tetapi membantu berfungsinya organisasi sekolah secara efektif dan efisien. Tidak ada kepala sekolah yang dapat meraih hal-hal hebat seorang diri di era globalisasi yang penuh dengan tantangan dan ancaman. Kepala sekolah transformasional harus mengetahui cara memberdayakan guru dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan, misi dan visi sekolah. Ia meninggikan nilai-nilai guru dan tenaga kependidikan, menginspirasi harapan-harapan ideal mereka, mendorong usaha-usaha sukarela mereka, dan mengembangkan potensi individual mereka. Komitmen organisasional membuat mereka bersedia mempertahankan keanggotaan di sekolah dan terlibat secara lebih aktif dalam prestasi-prestasi sekolah. Riset survei didesain untuk menguji 3 hipotesis utama: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (2) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (3) kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Survei dilakukan kepada seluruh populasi yang terdiri dari 27 orang guru dan 6 orang tenaga kependidikan di SMP negeri 9 Singkawang. Kuesioner dengan 51 item pernyataan dengan Skala Likert 5 poin dan wawancara digunakan. Data yang diperoleh dari beberapa wawancara dan kuesioner juga dianalisis untuk mendeskripsikan kecenderungan dalam data tersebut. Hasil analisis menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (2) komitmen organisasional berpengaruh positif, tetapi non signifikan terhadap OCB, dan (3) kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Signifikansi kepemimpinan transformasional  $0,024 < 0,05$  and komitmen organisasional  $0,071 > 0,05$ . Koefisien regresi kepemimpinan transformasional 0,347 dan komitmen organisasional 0,178. Persamaan regresi adalah  $OCB = 1,871 + 0,347 \text{ kepemimpinan transformasional} + 0,178 \text{ komitmen organisasional}$ . Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,391. Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa 39,1% OCB di SMP Negeri 9 Singkawang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan

komitmen organisasional guru dan tenaga kependidikan. Sisanya sebesar 60,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMP Negeri 9 Singkawang adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pontianak, 22 Mei 2014  
Yang Menyatakan



**Mariana Pranoto**  
NIM. 018399032

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMP Negeri 9 Singkawang

Penyusun TAPM : Mariana Pranoto

NIM : 018399032

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : 20 Juli 2014

Pembimbing I,

Dr. Irfani Hendri, S.E., M.Si.  
NIP.19750608 199802 1001

Menyetujui:

Pembimbing II,

Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A.  
NIP.19451007 197302 1 001

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana,

Suciati, M.Sc., Ph.D.  
NIP.19520213 198503 2 001

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen,

Maya Maria, SE, MM  
NIP. 19720501 199903 2 003



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Mariana Pranoto  
 NIM : 018399032  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMP Negeri 9 Singkawang

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 20 Juli 2014  
 Waktu : 08.00 – 10.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

Ketua Komisi Penguji

Nama: Ir. Edward Zubir, M.M.

Tandatangan

.....

Penguji Ahli

Nama: Dr. Ginta Ginting, M.B.A.

.....

Pembimbing I

Nama: Dr. Irfani Hendri, S.E., M.Si.

.....

Pembimbing II

Nama: Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A.

.....

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, PondokCabe, Ciputat 15418  
Telp.021-7415050, Faks. 021-7415588

**SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN  
DAN PENYERAHAN NASKAH TAPM**

Yang bertandatangan di bawah ini :

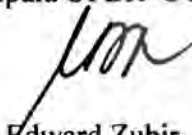
Nama : Mariana Pranoto  
NIM : 018399032  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan  
Komitmen Organisasional terhadap *Organizational  
Citizenship Behavior* (OCB) di SMP Negeri 9  
Singkawang

Dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs-UT dan bersama ini saya menyerahkan hasil perbaikan kepada direktur PPs-UT selaku panitia ujian sidang.

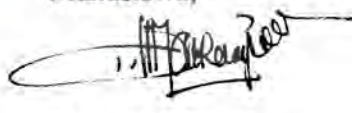
Atas perhatian dan kerjasama yang baik, saya mengucapkan terimakasih.

Pontianak, 22 Juli 2014

Mengetahui,  
Kepala UPBJJ-UT Pontianak

  
Ir. Edward Zubir, M.M.  
NIP. 19591218 198603 1 00 3

Mahasiswa,

  
Mariana Pranoto  
NIM.018399032

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister Manajemen

Maya Maria, S.E, M.M.  
NIP. 19720501 199903 2 003

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMP Negeri 9 Singkawang.”** Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak telah memampukan penulis untuk menyelesaikan TAPM ini tepat pada waktunya. Oleh karena itu, terima kasih yang tulus penulis ucapkan kepada Pembimbing I, Dr. Irfani Hendri, S.E., M.Si. dan pembimbing II, Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A., serta Pembahas Ahli dan Penguji Ahli, Dr. Ginta Ginting, M.B.A. yang telah berkenan menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis untuk penyempurnaan tesis ini dan memacu motivasi penulis untuk menghargai waktu.

Ucapan yang sama penulis sampaikan kepada:

- 1) Rektor Universitas terbuka, Prof. Ir. Tian Belawati, M. Ed., Ph. D.;
- 2) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Suciati, M.Sc., Ph.D.;
- 3) Ketua Bidang Ilmu/ Program Magister Manajemen Universitas Terbuka, Maya Maria, S.E., M.M., selaku penanggung jawab program;
- 4) Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh-Universitas Terbuka Pontianak, Ir. Edward Zubir, M.M.;
- 5) Para dosen Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah berbagi ilmu semasa kuliah, terutama Dr. Titik Rosnani, S.E., M.Si. yang memperkenalkan OCB dan membangkitkan minat penulis untuk menelitinya;
- 6) Kepala SMP Negeri 9 Singkawang, Noviyanti, S. Pd., para guru, teristimewa Setyo Wardhani, S. Pd. dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang yang telah mengizinkan penelitian, memberikan data dan perhatian; serta Kepala Sekolah SMP Negeri 4 Singkawang, Suyanto, S.Pd., M. Pd dan Anny Ernawaty, S.Pd. Ing yang telah membantu dengan ikhlas;
- 7) Dinas Pendidikan Kota Singkawang, Pengelola Program Pascasarjana MM Singkawang, Kepala Seksi Kurikulum Dikdas, Anita Wijayanti, S. Pd. M. Pd., Pengawas SMP, Yosefa, S.Pd., M.Pd, kepala sekolah, rekan guru, rekan pengurus MGMP Bahasa Inggris SMP Kota Singkawang, dan para warga belajar LKP Bahasa Inggris Webster/Mentari 17 yang telah mendukung dengan rangkaian doa dan harapan.
- 8) Yayasan Pengabdian untuk Sesama Manusia, Kepala SMP Pengabdian Singkawang, Irena Nono, S. Pd, Kepala Sekolah SMP Pengabdian terdahulu, Sainon, S. Pd, rekan pendidik, tenaga kependidikan, dan para peserta didik di SMP Pengabdian

Singkawang yang telah mengizinkan dan mendukung penulis untuk menempuh kuliah Pascasarjana;

- 9) Rekan mahasiswa MM seperjuangan dan sahabat-sahabat terkasih, teristimewa Nancy L. Peluso, Ph.D. di Berkeley University California, Rini Sulimah, S.Pd., M. Pd., Fransiska Murniati, S.P.; Hieronimus, S.Pd. dan istri, Theodora Setyorini, S.Pd, Ir. Adriwiyanto O.K., dan Stefanus, S.E. atas semangat, saran, dan bantuan tulusnya;
- 10) Yang terkasih, suami dan tiga anak sebagai sumber berkat dan kekuatan penulis, serta penyalur kasih suci-Nya: Drs. Simon Takdir, M.A., Asteria Terry Tamarjaya, S. Kes., Felisitas Vinka Tamarjaya, Leonides Bantang Tamarjaya; serta yang tercinta mama, Yuliani Susanto, kakak Regina dan Emmawaty, adik Andriany, Susilowati, Wahyudi atas segala dukungan doa dan kasih, dan teristimewa papa di Surga, Hadi Pranoto, Bhe yang selalu menjadi teladan hidup penulis.

Kiranya, Tuhan Yang Maha Pengasih akan melimpahkan berkat melimpah kepada semua pihak atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis.

Akhir kata, meskipun masih belum sempurna, penulis berharap penelitian ini dapat memberi manfaat bagi perkembangan dunia pendidikan di tanah air dan pelayanan pendidikan yang lebih baik kepada generasi penerus bangsa.

Pontianak, 22 Mei 2014  
Penulis,

Mariana Pranoto  
NIM 018399032

## RIWAYAT HIDUP

**Nama** : Mariana Pranoto

**NIM** : 018399032

**Program Studi** : Magister Manajemen

**Tempat/ Tanggal Lahir** : Kediri, 1 November 1964

**Riwayat Pendidikan** : Lulus SD St. Maria I di Kediri pada tahun 1976  
 Lulus SMPK Puteri di Kediri pada tahun 1980  
 Lulus SMA Negeri 2 di Kediri pada tahun 1983  
 Lulus IKIP Sanata Dharma di Yogyakarta pada tahun 1987

**Riwayat Pekerjaan** : Tahun 1987 sebagai dosen Bahasa Inggris di FPBS IKIP Sanata Dharma, Yogyakarta  
 Tahun 1988 s/d sekarang sebagai wakil pimpinan di LKP Bahasa Inggris Mentari 17, Singkawang  
 Tahun 1988 s/d 1992 sebagai guru Bahasa Inggris di SMA St. Ignasius, Singkawang  
 Tahun 1995 s/d 1998 sebagai guru Bahasa Inggris di SMEA Pratiwi, Singkawang  
 Tahun 2000 s/d 2003 sebagai guru Bahasa Inggris di SMP Bruder, Singkawang  
 Tahun 1992 s/d sekarang sebagai guru Bahasa Inggris di SMP Pengabdi, Singkawang

Pontianak, 22 Mei 2014

Mariana Pranoto  
NIM.018399032

**MOTTO**



*The Lord Gives us Life so that we may Live it to the Fullest  
and be the Blessings for Others*

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Lembar Pernyataan.....	v
Lembar Persetujuan.....	vi
Lembar Pengesahan.....	vii
Kata Pengantar.....	ix
Riwayat Hidup.....	xi
Motto.....	xii
Daftar Isi ..	xiii
Daftar Bagan.....	xiv
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kegunaan Penelitian.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>14</b>
A. Kajian Teori.....	14
B. Penelitian Terdahulu.....	36
C. Kerangka Berpikir.....	40
D. Hipotesis Penelitian.....	45
E. Operasionalisasi Variabel.....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>50</b>
A. Desain Penelitian.....	50
B. Populasi dan Sampel.....	51
C. Instrumen Penelitian.....	53
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	58
E. Metode Analisis Data.....	60
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>67</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	67
B. Hasil.....	77
C. Pembahasan.....	122
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>140</b>
A. Simpulan.....	140
B. Saran.....	143
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>147</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>153</b>

**DAFTAR BAGAN**

	Halaman
Bagan 2.1 Kerangka Berpikir .....	44
Bagan 4.1 <i>Normal P-P Plot of X1 (KT)</i> .....	108
Bagan 4.2 <i>Normal P-P Plot of X2 (KO)</i> .....	109
Bagan 4.3 <i>Normal P-P Plot of Y (OCB)</i> .....	109
Bagan 4.4 <i>Scatterplot</i> .....	114





## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jenjang Akreditasi SMP di Kota Singkawang .....	4
Tabel 1.2 Data <i>Intake</i> dan <i>Output</i> SMP Negeri 9 Singkawang .....	8
Tabel 2.1 Operasionalisasi Variabel .....	46
Tabel 3.1 Populasi SMP Negeri 9 Singkawang Tahun 2014 .....	52
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional .....	54
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Komitmen Organisasional.....	55
Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen OCB.....	56
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia .....	69
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	70
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	71
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Kerja.....	72
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	72
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja di SMP Negeri 9 Singkawang.....	73
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Lokasi Tempat Tinggal .....	74
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	76
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	77
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasional (X2) ..	78
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel OCB (Y).....	79
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Variabel-variabel .....	80

Tabel 4.14 Kelas Interval .....	82
Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) ....	83
Tabel 4.16 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) .....	84
Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (X2) .....	91
Tabel 4.18 Deskripsi VariabelKomitmen Organisasional (X2) .....	92
Tabel 4.19 Distribusi Frekuensi VariabelOCB (Y).....	98
Tabel 4.20 Deskripsi Variabel OCB (Y).....	99
Tabel 4.21 Hasil Uji Linieritas KT dan OCB.....	111
Tabel 4.22 Hasil Uji Linieritas KO dan OCB .....	111
Tabel 4.23 Hasil Uji Multikolinieritas .....	113
Tabel 4.24 Rangkuman Hasil Uji Asumsi Klassik.....	115
Tabel 4.25 Hasil Uji t .....	116
Tabel 4.26 Hasil Uji F .....	120
Tabel 4.27 Hasil Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	121
Tabel 4.28 Rangkuman Persamaan Regresi, Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi.....	121
Tabel 4.29 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis.....	122

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	153
Lampiran 2 Karakteristik Responden.....	159
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Instrumen .....	162
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas Variabel-variabel.....	173
Lampiran 5 Rekapitulasi Data Penelitian.....	174
Lampiran 6 Distribusi Frekuensi.....	179
Lampiran 7 Deskripsi Variabel-variabel .....	200
Lampiran 8 Hasil Uji Linieritas .....	203
Lampiran 9 Hasil Uji Multikolinieritas.....	204
Lampiran 10 Hasil Uji t .....	204
Lampiran 11 Hasil Uji F.....	204
Lampiran 12 Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	205
Lampiran 13 Penelitian Terdahulu.....	206
Lampiran 14 Surat Izin Penelitian.....	212

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Sekolah merupakan organisasi formal yang diharapkan mampu menyiapkan generasi masa depan yang berkualitas tinggi. Eksistensi bangsa di masa depan ditentukan oleh pendidikan generasi mudanya di masa kini. Sekolah memegang peran yang sangat penting untuk pembentukan manusia global yang unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, terampil dalam berbagai bidang, pekerja keras, bermoral, dan berkarakter mulia. Karena tanggung jawab yang besar untuk mendidik kader-kader bangsa yang berkualitas tinggi, organisasi sekolah perlu dikelola secara profesional.

Oleh karena itu, sekolah perlu melakukan perubahan dan pengembangan agar tantangan global tersebut tidak berubah menjadi ancaman. Perubahan dan pengembangan sekolah harus seiring dengan pesatnya arus globalisasi yang cenderung mengejar efisiensi dan efektivitas. Kualitas sumber daya manusia sebagai pelaku perubahan mutlak diperlukan melebihi bagian-bagian lain dalam sistem pendidikan.

Pembaharuan organisasi memerlukan dukungan semua pihak dalam organisasi (Hasibuan, 2012:161). Sumber daya manusia di organisasi sekolah yang meliputi kepala sekolah, guru, tata usaha, laboran, pustakawan, tenaga kebersihan, dan tenaga keamanan seharusnya berpartisipasi, berkomunikasi, berinteraksi, bekerja sama, dan berkolaborasi sebagai anggota-anggota organisasi sekolah (Asmani, 2012:38,137-

138). Hal ini sesuai dengan kecenderungan manusia sebagai makhluk sosial. Kerja kolektif dan kerja tim yang dinamis dapat menjadi inti organisasi dalam upaya mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien. Perilaku sosial organisasi (OCB) para anggota akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja tim.

Organisasi sekolah yang hanya mengandalkan peran formal setiap anggota seperti yang tertuang dalam deskripsi kerja tidak akan mungkin mencapai kesuksesan karena tidak semua anggota dapat bekerja dengan sempurna. Jika hanya bekerja menurut deskripsi kerja yang formal secara individual, setiap karyawan wajib bekerja lebih lama untuk memenuhi persyaratan tugas resmi yang semakin berkembang dalam kompetisi global (Sutton, 2005:11). Oleh karena itu, setiap individu di sekolah perlu menampilkan tidak hanya perilaku organisasi yang baik sesuai dengan kewajiban kerja formal masing-masing, tetapi juga perilaku-perilaku pilihan yang lebih dari sekedar kewajiban kerja formal (OCB).

Pada umumnya, pengelolaan pendidikan di Indonesia belum mampu merespon tantangan global yang kompleks dan hiperkompetitif. Indeks Sumber Daya Manusia bangsa Indonesia berada di urutan ke-53 dari 122 negara di dunia berdasarkan Forum Ekonomi Dunia (Kuncoro, 2013). Kemampuan murid Indonesia berada di peringkat ke-64 dari 65 negara di dunia dalam *Programme for International Student Assessment* 2012 (Kopertis12, 2013).

Sekolah-sekolah di Indonesia belum mampu memberi dasar-dasar yang kokoh bagi pembentukan manusia global yang unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, terampil dalam berbagai bidang, pekerja keras, bermoral, dan berkarakter mulia. Selama ini, pendidikan lebih diarahkan ke pencapaian akademik, tetapi lengah

dalam membangun karakter (Asmani, 2013:189). Penyempurnaan tujuan pendidikan nasional dituangkan dalam Kurikulum 2013 yang untuk Sekolah Menengah Pertama lebih memberi perhatian pada pendidikan karakter daripada keterampilan dan pengetahuan.

Akan tetapi, tujuan tersebut masih sulit dicapai oleh pihak di sekolah. Kebanyakan guru belum memahami implementasi pendekatan saintifik dan penilaian autentik. Apalagi, sejumlah guru SMP di Singkawang belum memenuhi kualifikasi pendidikan karena mereka bukan tamatan Strata 1 fakultas kependidikan. Mereka mengalami kesulitan dalam membuat perangkat pembelajaran, mengelola kelas, dan memahami psikologi pendidikan. Di lain pihak, tidak semua guru yang lulus dari fakultas kependidikan merasa terpanggil untuk membimbing rekan-rekan kerja yang mengalami kesulitan.

Fenomena yang terjadi pada guru dan tenaga kependidikan SMP di Singkawang adalah bahwa sejumlah guru dan tenaga kependidikan kurang dapat bekerja dengan efisien dan efektif karena ketidakterampilan mereka dalam teknologi informasi. Ada guru yang masih belum terampil menulis soal tes dan menganalisis jawaban peserta didik dengan menggunakan komputer. Tata usaha lamban dalam pengisian Data Pokok Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan data siswa secara *online*. Sebagian lain enggan menyisihkan gaji mereka untuk membeli komputer. Mereka berpendapat bahwa pihak sekolah yang seharusnya menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang lengkap. Mereka menyesalkan sarana dan prasarana sekolah yang kurang ideal.

Beberapa permasalahan lain terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat ditemukan di Singkawang. Fenomena menunjukkan bahwa sebagian guru dan tenaga kependidikan tidak bersedia datang lebih awal daripada jadwal kerja yang ditentukan atau bahkan terlambat datang ke sekolah dengan alasan lokasi tempat tinggal yang jauh, cuaca yang buruk atau tidak mempunyai kendaraan pribadi. Selain itu, kekurangsofanan terhadap rekan kerja dan konflik antar pribadi kadang terjadi di sekolah, sehingga memberi dampak negatif terhadap lingkungan kerja mereka.

Program wajib belajar sembilan tahun masih kurang dapat diterapkan di Singkawang, terutama yang di pedesaan dan di pinggiran kota. Sebagian orangtua mempekerjakan anak-anak mereka demi alasan ekonomi. Mereka kurang menyadari pentingnya pendidikan bagi masa depan.

Terdapat 45 SMP Negeri dan Swasta di Singkawang yang didaftarkan sebagai peserta Ujian Nasional tahun pembelajaran 2014/2015 ini. Berikut jenjang akreditasi terkini 28 SMP di Singkawang menurut Badan Akreditasi Nasional provinsi Kalimantan Barat (<http://www.ban-sm.or.id>).

**Tabel 1.1.**  
**Jenjang Akreditasi SMP di Kota Singkawang**

No	Peringkat Akreditasi	Jumlah Sekolah
1.	A	14
2.	B	8
3.	C	5
4.	Tidak Terakreditasi	1
<b>Jumlah</b>		<b>28</b>

Sumber: Data BAN Provinsi Kalimantan Barat, 2014

Walaupun beberapa masalah sekolah menghadang sistem pendidikan di Singkawang, ada hal-hal menarik tentang SMP Negeri 9 Singkawang, salah satu dari

14 sekolah dengan jenjang akreditasi A. Kebanyakan sekolah yang berjenjang akreditasi A berlokasi di pusat kota, namun SMP Negeri 9 terletak 13 kilometer di pinggiran Kota Singkawang, tepatnya di kelurahan Bagak Sahwa, Kecamatan Singkawang Timur. Mayoritas *intake* adalah anak petani sederhana dari kelurahan Nyarumkop, kelurahan Bagak Sahwa, dan desa Rantau, Bengkayang. Terlihat jelas OCB para guru dan tenaga kependidikan di sekolah ini.

Penelitian pra survei dengan observasi dan wawancara tidak terstruktur pada Kepala Sekolah, 6 orang guru dan 3 orang tenaga kependidikan menunjukkan bahwa 19 dari 33 orang guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 9 Singkawang bertempat tinggal di kecamatan lain. Dengan kendaraan umum atau sepeda motor, 14 dari 19 orang tersebut bersedia menempuh jarak jauh dalam cuaca hujan maupun panas dan rela tiba di sekolah lebih awal dari jadwal yang ditetapkan.

Para guru dan tenaga kependidikan mau bertoleransi terhadap *intake* dan sarana prasarana sekolah yang kurang ideal dengan semangat mendidik yang kuat. Sebagai hasilnya, dalam usia 17 tahun yang relatif masih muda, SMP Negeri 9 Singkawang telah menunjukkan prestasi di bidang akademis, seperti penuntasan wajib belajar 9 tahun dan peningkatan persentase kelulusan. Di bidang non akademis, mereka meraih prestasi seni, olah raga, Sekolah Sehat, dan Sekolah Adiwiyata tingkat kota, provinsi, dan nasional. Prestasi-prestasi ini merupakan perwujudan Visi SMP Negeri 9 Singkawang, "Menuju Sekolah Berprestasi Berdasarkan Iman dan Taqwa, Berkepribadian Luhur serta Berwawasan Lingkungan".

Walaupun SMP Negeri 9 Singkawang berada di daerah pinggiran kota, kebanyakan gurunya terampil dalam teknologi informasi dan bersedia menolong



rekan-rekan guru dan tata usaha dengan sukarela dan ikhlas. Meskipun pendataan semakin banyak, dengan bergotong-royong SMP Negeri 9 Singkawang dapat menyelesaikan Data Pokok Pendidik, data siswa, dan Nomor Urut Pendidik dan Tenaga Kependidikan *online* lebih awal daripada beberapa sekolah yang berlokasi di pusat kota.

Kerjasama mempersiapkan ruang multi media dan konsumsi, serta sopan santun kepada semua rekan kerja juga terlihat ketika peneliti dan guru-guru Bahasa Inggris Kota Singkawang mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris. Mereka terlihat lebih fokus pada sisi-sisi positif sekolah. Ruang multi media yang sederhana, tetapi representatif bukan kendala bagi sekolah ini untuk menjadi sekolah koordinator MGMP. Perilaku-perilaku seperti yang diungkapkan di atas dinamakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*/perilaku *extra role*/perilaku kewargaan organisasi (Robbins & Judge, 2011:40).

Menurut Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006:3), OCB merupakan perilaku sukarela dan pilihan individu, yang tidak secara langsung dihargai dengan sistem imbalan formal dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi yang efisien dan efektif ("*individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization*"). OCB ditunjukkan dengan perilaku-perilaku positif, seperti suka menolong, bersedia menerima keadaan yang tidak ideal, ikut terlibat dalam memperhatikan kehidupan organisasi, mencegah terjadinya masalah, terpanggil untuk membantu menyelesaikan masalah yang ada dan mengerjakan pekerjaan-pekerjaan di luar persyaratan formal dan minimal. Organisasi

yang memiliki anggota-anggota dengan OCB tinggi diharapkan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan internal maupun eksternal (Srimulyani, 2012).

Seiring dengan perubahan lingkungan di era globalisasi, kepemimpinan merupakan salah satu kunci efektivitas organisasi pendidikan yang berkualitas. Pemimpin menyadari perlunya perubahan dan kemudian mengomunikasikannya ke seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Pemimpin yang profesional dan gaya kepemimpinan yang cocok seharusnya mampu untuk mempengaruhi para pengikutnya ke arah tercapainya tujuan (Ratnawati & Herachwati, 2011:6.2). Kepala sekolah yang efektif berkomitmen dan berpedoman pada visi sekolah dalam mengelola dan memimpin sekolah (Mulyasa, 2013:17-19). Sebaliknya, kepala sekolah yang tidak tepat dalam menerapkan gaya kepemimpinannya akan berdampak negatif kepada kemajuan sekolah.

Desi, Suci dan Ahmadi (2010) melakukan penelitian yang berjudul “Peran Penambahan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Gaya Kepemimpinan Transaksional dalam Memprediksi Kinerja, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Sikap Bawahan terhadap Atasan: Studi Empiris pada Perusahaan Peternakan.” Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh penambahan gaya kepemimpinan transformasional pada kepemimpinan transaksional terhadap kinerja dan OCB serta pengaruh signifikan terhadap sikap bawahan terhadap atasan.

Pemimpin transformasional memiliki karisma, mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengembangan individu pengikut dan mampu membangkitkan para pengikut untuk berusaha semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi

(Ratnawati & Herachwati, 2011:6.13). Menurut Bass (dalam Robbins & Judge, 2011:90, 91), pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui ekspektasi.

OCB guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang diduga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Di teras bangunan sekolah ini dipampangkan semboyan “Pantang menyerah, tetap semangat meraih cita-cita demi masa depan yang lebih baik dengan segala keterbatasan dan rintangan, serta memanfaatkan potensi yang ada”. Foto kepala sekolah, dewan guru, tenaga kependidikan, serta visi dan misi sekolah dipasang di dinding kanan ruang piket yang dilewati oleh seluruh warga sekolah. Sebagaimana isi semboyan dan visi misi, kepala SMP Negeri 9 berupaya memberi teladan kepada para guru, tenaga kependidikan, dan siswa untuk bekerja keras mencapai tujuan, salah satunya dalam peningkatan persentase kelulusan.

**Tabel 1.2.**  
**Data Intake dan Output SMP Negeri 9 Singkawang**

Tahun	Jumlah Intake	Nilai Intake		Output		
		Tertinggi	Terendah	Nilai Rata-rata	Jumlah Mapel	%Lulus
2006/2007	93	39,62	30,06	30,77	6	31,25
2007/2008	131	43,16	23,12	33,97	6	43,18
2008/2009	131	24,15	12,30	23,01	4	52,47
2009/2010	131	24,45	11,80	24,74	4	93,33
2010/2011	139	26,55	12,05	24,94	4	96,49
2011/2012	153	25,30	14,10	25,67	4	99,10
2012/2013	128	25,90	12,20	23,93	4	100
2013/2014	139	26,20	14,30	24,88	4	100

Sumber: SMP Negeri 9 dan Dinas Pendidikan Kota Singkawang, 2014

Kepala sekolah menjadi teladan anggota organisasi sekolah dalam OCB. Walaupun berasal dari kecamatan lain dan menggunakan alat transportasi umum, kepala sekolah selalu datang lebih awal dari semua anggota sekolah. Mengawali bakti

dengan membersihkan lingkungan sekolah bersama para siswa meringankan tangan guru dan tenaga kependidikan untuk ikut bergotong-royong menata lingkungan sekolah.

Akan tetapi, penelitian yang berjudul "*Transformational Leadership at Urban and Metropolitan Public Universities*" (Roberts, 2005) menunjukkan bahwa para dosen, staf dan bagian administrasi merasa para rektor hanya kadang-kadang menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu dalam motivasi yang inspiratif dan perilaku idealis. Para rektor tidak menerapkan kepemimpinan transformasional dalam stimulasi intelektual atau pertimbangan individual. Kedua penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan rektor dirasa jarang dan kurang penting.

Hasil penelitian ini didukung oleh Sharp (2008) dalam penelitian yang berjudul "*Small School Leadership: A Q Method Study of Elements of Leadership Specific to a Small School Setting*". Kepemimpinan guru yang terpenting untuk prestasi siswa diikuti kepemimpinan siswa bagi kepemimpinan sekolah yang kecil dengan 84 siswa di Seattle, Washington. Kepemimpinan kepala sekolah dan kepemimpinan orangtua ditemukan kurang penting. Ini berarti ada variabel lain yang mempengaruhi OCB dan dampaknya terhadap kesuksesan sebuah sekolah.

Komitmen organisasional diduga sebagai faktor kedua yang mempengaruhi OCB di SMP Negeri 9 Singkawang. Tidak ada guru dan tenaga kependidikan yang mengundurkan diri dari sekolah ini. Guru honorer yang telah menjadi Pegawai Negeri Sipil terus mengajar di sekolah ini. Seorang guru yang lain bekerja di sekolah ini hingga akhir hayatnya. Pegawai Tidak Tetap yang bekerja sebagai tenaga keamanan

tinggal di depan pagar sekolah. Anggota yang berkomitmen organisasional mau mempertahankan keanggotaannya dan berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mowday (1982) dalam Sopiah (2008:155), komitmen organisasional atau komitmen kerja merupakan dimensi perilaku yang penting dan merupakan identifikasi dan keterlibatan anggota organisasi yang relatif kuat terhadap organisasi.

Husna (2007) melakukan penelitian yang berjudul "*The Influence of Organizational Commitment towards Organizational Citizenship Behaviour among 157 Contract Staffs (VOT 29) in Universiti Malaysia Perlis.*" Ia menemukan bahwa komitmen berpengaruh secara positif terhadap OCB.

Penelitian yang berkaitan dengan OCB juga dilakukan oleh sejumlah peneliti Indonesia. Penelitian Sandra (2011) yang berjudul "Kontribusi Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT. Carrefour Indonesia". Penelitiannya menghasilkan kontribusi komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap OCB. Komitmen organisasional memiliki peran yang sangat signifikan daripada kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Ada beberapa alasan yang membuat peneliti tertarik untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang. Pertama, meskipun OCB menjadi variabel penting dan menarik bagi peneliti luar negeri sejak beberapa dekade lalu dan peneliti dalam negeri belakangan ini, OCB jarang diteliti oleh mahasiswa Magister

Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia sejauh ini. OCB, kepemimpinan transformasional, dan komitmen masih dipandang sebagai faktor-faktor penting bagi perubahan dan pengembangan organisasi pendidikan di Kota Singkawang.

Kedua, peneliti belum mendapatkan penelitian dengan seluruh anggota organisasi sekolah sebagai responden penelitian walaupun mereka semua berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi fungsi sekolah untuk mencapai tujuan. Tenaga kependidikan seperti tata usaha, tenaga pustakawan, tenaga laboran, tenaga kebersihan sering luput dari perhatian peneliti, demikian juga tenaga keamanan. Peran formal dan *extra role* mereka diperlukan dalam organisasi pendidikan yang bermutu.

Ketiga, beberapa penelitian OCB di sekolah dan organisasi bisnis tidak menyebutkan daerah perkotaan, pinggiran kota atau pedesaan, sedangkan OCB diduga lebih banyak dilakukan oleh masyarakat pedesaan yang tidak individualis. Berkaitan dengan hal itu dan berdasarkan latar belakang yang telah digambarkan di atas, peneliti ingin melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang?

2. Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang?
3. Apakah kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang.
2. seberapa besar pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang.
3. seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian yang dikemukakan di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan akademis.

#### **1. Kegunaan praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam pengembangan dunia pendidikan di tanah air pada umumnya. Banyak permasalahan di bidang pendidikan di daerah-daerah belum diteliti secara ilmiah untuk pencarian solusi terbaiknya. Secara khusus, penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh guru dan

tenaga kependidikan untuk selalu meningkatkan OCB di sekolah masing-masing dikaitkan dengan komitmen organisasional dan kepemimpinan kepala sekolah mereka. Penerapan OCB di SMP Negeri 9 Singkawang yang diteliti ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dan masukan untuk sekolah-sekolah lainnya.

## 2. Kegunaan akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung atau melengkapi hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Lebih lanjut, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi, acuan atau perbandingan ilmiah bagi para peneliti berikutnya.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kepemimpinan Transformasional

Tuntutan lingkungan eksternal masa kini mengharuskan manajer mengubah fokus perhatian ke usaha mempengaruhi perilaku karyawan secara efektif. Gaya manajemen tradisional yang bercirikan memberitahu para karyawan kewajiban yang harus dilakukan dan memonitor kinerja mereka melalui mekanisme pengawasan eksternal yang ketat ditemukan tidak sesuai lagi. Pemimpin, sebaliknya, memberi energi pada perubahan positif. Ia memotivasi karyawan untuk berkomitmen dan berdedikasi ke arah pembaharuan.

Kerja tim yang menekankan kolaborasi dan komitmen menjadi semakin penting, bukan persaingan antar karyawan. Tidak ada pemimpin yang dapat meraih sukses sendiri, sebaliknya pemimpin harus memberdayakan karyawan dengan mendelegasikan tanggung jawab yang tepat, ke karyawan yang tepat pada saat yang tepat (Lynch dalam Roberts, 2005:45).

*Leadership involves empowering others to achieve ultimate goals. No leader can accomplish great things alone. So to accomplish tasks, first and foremost, today's leaders must learn to delegate responsibilities to their subordinates. Delegation involves finding, knowing and entrusting the right ambassador with the appropriate responsibilities at the right time.*

Wirawan (2013:7) mendefinisikan “kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi misi.” Para pemimpin juga

pembelajar sepanjang hayat seiring dengan perubahan yang sangat cepat. *"Leadership in this new world requires embracing rapid change and constant learning"* (Komives dalam Roberts,2005:48). Pemimpin harus menggunakan taktik dan strategi negosiasi ke arah kebaikan. Pada saat yang bersamaan, ia lembut dan fleksibel terhadap orang-orang yang dipimpinnya.

a. Teori-teori kepemimpinan

1) Kepemimpinan karismatik versus kepemimpinan transformasional

Teori kontemporer (Robbins & Judge, 2011:82) memandang pemimpin sebagai individu yang menginspirasi para pengikutnya dengan kata-kata, ide-ide, dan perilaku mereka. Kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional termasuk ke dalam teori kontemporer.

Pembahas pertama teori kepemimpinan, Max Weber meyakini karisma sebagai kualitas supernatural atau kemampuan yang berasal dari Sang Ilahi. Kemudian, Robert House mengaitkan kepemimpinan karismatik dengan perilaku organisasi. Empat karakteristik kepemimpinan ini yaitu memiliki visi, bersedia mengambil risiko pribadi untuk mencapai visi tersebut, sensitif terhadap kebutuhan bawahan, dan memiliki perilaku yang luar biasa (Robbins & Judge, 2011:83,84).

Kepemimpinan karismatik cenderung lebih sukses dalam lingkungan yang stres dan tidak pasti, seperti di dunia politik, saat perang, saat perusahaan mengalami krisis atau organisasi masih dalam keadaan awal. Pemimpin karismatik tampil mempesona dan meyakinkan. Kemudian, karena visi cenderung diciptakan oleh manajer puncak, kepemimpinan

karismatik kurang cocok untuk manajer tingkat bawah. Selain itu, kekuasaan pemimpin karismatik mungkin digunakan untuk ego pribadi yang kurang baik, seperti tidak mau menerima kritikan, menggunakan kekuasaan untuk membangun perusahaan sesuai citra pribadi atau untuk hal-hal yang berbahaya, seperti yang dilakukan pemimpin Partai Nazi Jerman, Adolf Hitler (Robbins & Judge, 2011:87-90).

Peneliti dan ilmuwan politik, Burns (1979) dalam Wirawan (2013:138) mengemukakan bahwa terjadi proses dua arah di dalam *transforming leadership* atau kepemimpinan mentransformasi: pemimpin mentransformasi pengikut dan pengikut mentransformasi pemimpin.

Selanjutnya, Bernard M. Bass, psikolog industri mengembangkan *transformational leadership* sebagai proses satu arah: pemimpin mentransformasi pengikut. Bass menjelaskan proses kepemimpinan ini lebih luas dari kepemimpinan karisma. "*Transformational leaders motivate followers to do more than they originally intended and often more than they thought possible. They empower them, helping them to develop their own leadership potential*" 'Pemimpin transformasional memotivasi pengikut-pengikutnya untuk berbuat lebih dari yang dimaksudkan dan sering kali lebih dari yang dipikir mungkin. Ia memberdayakan mereka, membantu mereka untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka sendiri.' (Bass & Riggio, 2008:4)

Peneliti lain menemukan pengikut karismatik hanya menerima pandangan pemimpinnya, tetapi pengikut transformasional dilatih untuk

mampu berpikir seperti pemimpinnya dan memandang tujuan sebagai hal penting. Pemimpin dan pengikut transformasional bekerja sama melampaui cakupan tugas mereka. Mereka berkomitmen dan berambisi untuk mencapai tujuan yang sama. Mereka mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan bersama.

Perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan pengaruh yang ideal, seluruhnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moral kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meningkatkan efektivitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2011:92-93).

## 2) Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan (Ratmawati & Herachwati, 2011:6.2,6.12-14). Teori kepemimpinan *neocharismatic* menekankan pada simbolik, pertimbangan emosional, komitmen pengikut yang luar biasa dan memandang kepemimpinan sebagai cara orang awam memandang hal itu. Kepemimpinan transformasional termasuk di dalam teori *neocharismatic*.

Dowton (1973) dan Burns (1978) dalam Roberts (2005:37) memperkenalkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transformasional menyatukan pemimpin

dan pengikut-pengikutnya dalam tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi daripada kepemimpinan transaksional. *“This benefit is characterized as energizing the discretionary effort of organizational members”*. Pemimpin transformasional memberi energi ke usaha-usaha ekstra yang secara sukarela dilakukan oleh para anggotanya. (Ackerman, 1986 dalam Roberts, 2005:41).

Di lain pihak, kepemimpinan transaksional berlandaskan pada konsep pertukaran dan berfokus pada interaksi interpersonal antara manajer dan karyawan (Kreitner & Kinichi, 2005:322). Sama seperti manajer, pemimpin transaksional menerapkan stabilitas dengan memberi ganjaran atas usaha dan kinerja karyawannya (Bass & Avilio, 1993 dalam Roberts, 2005:42).

Sehubungan dengan tuntutan perubahan dari manajemen ke kepemimpinan dan karakteristik tiga kepemimpinan yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini dipilih kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mendorong para pengikutnya untuk juga menjadi visioner, kompetitif, idealis, gigih berusaha dan bekerja melampaui tugas-tugas mereka. Kepemimpinan transformasional yang menyemangati usaha ekstra para anggota organisasi diduga mempengaruhi perilaku *extra role* atau OCB. Kepemimpinan transaksional tidak ikut diteliti karena lebih tepat mempengaruhi perilaku organisasi yang formal.

b. Pengertian kepemimpinan transformasional

Kata *transformational* adalah kata sifat dari kata kerja *transform*. *Leadership* merupakan kata benda dari kata kerja *lead*. Dalam *Oxford Learner's Pocket Dictionary* yang diedit oleh Bull (2008:249,250,472), kata *transform* berarti "*completely change the appearance or character of something.*" Kata *lead* berarti "*go with or in front of a person to show the way, to have something as a result, be the reason why somebody does something or thinks something.*" Kata *leadership* berarti "*position of being a leader, qualities of a leader*".

Sejumlah pakar memberi definisi kepemimpinan transformasional. Burns (Wirawan, 2013:140,141) mendefinisikan dan menformulasikan kepemimpinan mentransformasi dalam hubungan dengangerakan politik dan sosial, sedangkan Bass seorang psikolog industri. Ia meneliti kepemimpinan transformasional dalam organisasi formal seperti organisasi pendidikan dan organisasi industri. Menurut Bass, kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lain yang lebih tinggi menurut Teori Motivasi Abraham Maslow (dalam Kreitner & Kinichi 2005:253).

Kebutuhan merupakan kekurangan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berperilaku guna mencapai tujuan yang diinginkan. Kebutuhan fisiologis dan rasa amandari ancaman fisik dan psikologis dapat dipenuhi melalui praktik kepemimpinan transaksional. Selanjutnya, kebutuhan

tingkat yang lebih tinggi meliputi cinta dan penghargaan, seperti harga diri dan kepercayaan diri hingga kebutuhan tingkat tertinggi aktualisasi diri berupa otonomi, prestasi, pengakuan, perhatian, pertumbuhan, pencapaian potensi diri, dan pemenuhan kebutuhan diri sendiri dapat dipenuhi melalui praktik kepemimpinan transformasional (Setiawan & Muhith, 2013:136).

Kepemimpinan ini juga mentransformasi harapan dan nilai-nilai untuk kesuksesan pengikut, menggerakkan pengikut untuk berkinerja melebihi yang diharapkan pemimpin dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan pemimpin. Jadi, kepemimpinan transformasional adalah upaya mentransformasi yang luar biasa berpengaruh dan inspiratif sehingga para pengikut meningkatkan kebutuhan mereka dan berkinerja melebihi harapan pemimpin ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Sorros dan Burtchasky (dalam Harsiwi, 2003:19) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan penerobos. Pemimpin mampu membawa perubahan-perubahan hebat pada para pengikutnya dengan memperbaiki karakter mereka, menciptakan inovasi dan menjawab tantangan untuk merealisasikan tujuan-tujuan yang nampaknya tidak mungkin dicapai. *"Transformational leadership: the leader elevates the follower morally about what is important, valued, and goes beyond the simpler transactional relationship of providing reward or avoidance of punishment as compliance"* (Bass, 2008:1217). Jadi, dalam kepemimpinan transformasional tingkat moral pengikut ditinggikan oleh pemimpinnya sehingga memahami hal-hal yang

penting dan bernilai jauh melampaui hubungan pemimpin dan pengikut transaksional.

Berikutnya, Robbins dan Judge (2011:90) berpendapat bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Ia menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka. Mengesampingkan kepentingan pribadi dapat diartikan sebagai mementingkan kepentingan bersama untuk memastikan visi dan misi organisasi terwujud.

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan transformasional menurut para ahli dan arti kata-kata *transformational leadership* yang dikemukakan di atas, kepemimpinan transformasional di sekolah dapat disimpulkan sebagai kemampuan kepala sekolah menjadi pionir yang inspiratif, teladan idealis yang inovatif, komunikator yang penuh empati, dan pembelajar yang kolaboratif untuk melakukan terobosan dan perubahan hebat. Pada saat yang bersamaan, kepala sekolah transformasional berupaya memberdayakan seluruh anggota organisasi sekolah sesuai dengan potensi masing-masing dan membangkitkan semangat mereka untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah yang luar biasa.

c. Dimensi kepemimpinan transformasional

Lovie, Krock dan Sivasubramaniam (dalam Yukl, 2000:307) menemukan tiga karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu karisma, pertimbangan individual dan stimuli intelektual. Karisma tercermin dalam keteladanan, kejujuran, kewibawaan, semangat, pujian yang beralasan dan



penggunaan ekspresi wajah yang hidup. Pertimbangan individual meliputi toleransi, keadilan, pemberdayaan, demokratis, partisipatif dan penghargaan. Stimuli intelektual mencakup perilaku inovatif, profesional, *self-assessment*, mengembangkan ide baru, dan kepemimpinan kolektif dan kreatif.

Penelitian ini menggunakan karakteristik kepemimpinan transformasional oleh Bass (1990) dalam Robbins & Judge (2011:91) yang memerinci karakteristik pemimpin dengan gaya ini menjadi *4I: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* 'pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang bersifat individual'.

Pengaruh yang ideal merupakan perilaku kepala sekolah sebagai teladan dalam membangun visi dan misi sekolah, menggerakkan semua anggota organisasi untuk bersama mewujudkan visi dan misi, membangkitkan kebanggaan kepada semua anggota sekolah, dan memperoleh hormat dan kepercayaan dari mereka.

Motivasi yang inspirasional terlihat pada mengomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana, menggunakan simbol-simbol (gambar, kata-kata motivasi dan slogan) sebagai fokus upaya mencapai tujuan sekolah dan menyulut semangat anggota organisasi untuk bekerja lebih keras.

Kepala sekolah meningkatkan kecerdasan dan rasionalitas dirinya selaku pemimpin serta kecerdasan dan daya nalar para anggotanya. Kepala

sekolah juga memecahkan masalah-masalah dengan cermat. Itulah karakteristik stimulasi intelektual kepala sekolah agar para anggotanya kreatif dan inovatif.

Memberikan perhatian kepada setiap pribadi, termasuk keperluan dan keinginannya, memperlakukan setiap anggota organisasi sekolah sebagai individu yang unik. Ia juga memberi saran kepada masing-masing anggota sekolah agar meningkatkan diri dan melatih mereka untuk mengembangkan kemampuan diri. Semua ini menunjukkan pertimbangan yang bersifat individual.

Penelitian kepemimpinan transformasional dalam organisasi pendidikan oleh Bass sesuai untuk penelitian ini. Dimensi kepemimpinan transformasional yang dikemukakannya ke arah perilaku yang mendorong pembentukan dan peningkatan OCB. Kepemimpinan ini memberi ruang pada kerjasama kepala sekolah dengan semua anggota organisasi sekolah untuk melakukan tugas-tugas ekstra dengan komitmen tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah yang hebat yang sepertinya tidak mungkin tercapai. Kepala sekolah transformasional menggerakkan OCB semua anggotanya sehingga bersedia dan rela membantu dan melengkapi kekurangan rekan-rekan kerja dalam melaksanakan kinerja formalnya.

## 2. Komitmen organisasional

### a. Pengertian komitmen organisasional

Dalam *Cambridge Advanced Learner's Dictionary* (2007:245), kata kerja *commit* bermakna "*promise or give your loyalty, time or money to a*

*particular principle, person or plan of an action*” ‘berjanji atau memberikan kesetiaan, waktu atau uang untuk prinsip, orang atau rencana tindakan tertentu.’ Kata benda *commitment* (Bull, 2008:84) berarti *”complete loyalty to someone or an organization”* ‘kesetiaan sepenuhnya kepada seseorang atau suatu organisasi’.

Istilah dan tipologi komitmen organisasional mulai dikenalkan oleh Etzioni pada tahun 1961. Kemudian istilah tersebut dibahas oleh Staw dan Salancik pada tahun 1977 (Mowday dalam Sulaiman, 2010:14). Menurut mereka, komitmen meliputi sikap dan tingkah laku. Karyawan yang berkomitmen sikap mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi serta sejauh mana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen tingkah laku menunjukkan sejauh mana karyawan menetapkan untuk terikat pada organisasi sehubungan dengan kerugian yang akan diperolehnya jika meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Menurut Mathis dan Jackson (2000) dalam Sopiah (2008:155), komitmen organisasional adalah derajat yang menunjukkan kepercayaan karyawan kepada organisasi, penerimaan karyawan akan tujuan-tujuan organisasi dan keinginan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi *“the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization”* (dalam Thedjakusuma, 2011:17).

Greenberg dan Baron (1993) dalam Susanty (2012) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih produktif dan lebih

stabil sehingga mereka lebih menguntungkan perusahaan. Komitmen yang diwujudkan dengan kontribusi aktif karyawan kepada organisasi juga didefinisikan sebagai komitmen kerja oleh Monday (1982) dalam Sopiha (2008:155). Komitmen merupakan identifikasi keterlibatan karyawan yang relatif kuat di dalam organisasi, kesediaan untuk berusaha keras bagi pencapaian tujuan dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Sebagai tambahan, Steers dan Porter (dalam Sopiha: 2008:156) menyatakan bahwa komitmen bukan hanya loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi. Komitmen organisasional lebih dari sekedar keanggotaan formal karena meliputi sikap senang dengan organisasi dan kesediaan untuk berusaha dengan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai suatu tujuan.

Pendapat ini didukung oleh Walker (1992:87) yang menjelaskan bahwa karyawan yang tinggal lama dalam suatu organisasi akan memberikan kontribusi dengan penuh semangat pada pencapaian tujuan bersama *"commitment is the willingness of people to stay with the organization and contribute energetically to achievement of share objectives"*. Meyer, Allen dan Smith (1993:538-551) juga menyatakan *"organizational commitment represents the desire of an individual to maintain employment with (or membership in) an organization."* Komitmen mewakili hasrat individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Kuncoro (2009:2) menyimpulkan definisi beberapa pakar tentang komitmen organisasi. Dalam komitmen organisasi tercakup unsur kesetiaan terhadap organisasi, identifikasi nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Seseorang yang berkomitmen tinggi ingin memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih besar untuk mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya.

Beberapa definisi para ahli yang telah dikemukakan di atas dapat dirangkum menjadi pengertian komitmen organisasional dalam konteks sekolah. Kesetiaan sepenuhnya diungkapkan dengan tekad dan hasrat kepala sekolah, guru, tata usaha, laboran, pustakawan, petugas kebersihan, dan tenaga keamanan untuk tetap bekerja di sekolah dalam kurun waktu yang lama, atau bahkan selama-lamanya. Mereka secara terus-menerus melibatkan diri secara aktif, konstruktif, bersemangat, dan bersungguh-sungguh dalam upaya-upaya ke arah kesuksesan sekolah. Mereka merasa memajukan sekolah sebagai kewajiban moral. Mereka terlibat dalam pencapaian nilai-nilai, tujuan-tujuan, misi, dan visi sekolah karena keterikatan emosional dan merasa menjadi bagian dari sekolah tersebut. Menjadi bagian sekolah berarti menjalin kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam kesatuan organisasi sekolah yang menjunjung nilai-nilai kependidikan.

b. Komponen komitmen organisasional

Sejumlah pakar membedakan komitmen organisasional dari tingkat komitmen individual terhadap tempat kerja tertentu atau komitmen kerja. Akan tetapi, Meyer, Allen dan Smith (1993:538-551) mengemukakan

tipologi komitmen organisasional untuk mengidentifikasi 3 sumber *desire* 'hasrat' individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Tiga komponen organisasional mereka adalah (1) *affective commitment*, (2) *continuance commitment*, dan (3) *normative commitment*. Selanjutnya, model ini secara luas dikenal sebagai *Three-Component Model of Commitment*.

Komitmen afektif (Sopiah, 2008:157, Robbins & Judge, 2011:101) terjadi jika karyawan ingin menjadi bagian organisasi karena adanya ikatan emosional karyawan pada organisasi dan keyakinannya dalam nilai-nilai organisasi tersebut. Walau ada peluang, ia merasa berat untuk berhenti dari organisasinya. Ia merasa menjadi bagian dari organisasi, sehingga setia menghabiskan seluruh masa kerja di tempat kerjanya. Ia terpanggil untuk menyelesaikan masalah organisasi karena menganggapnya sebagai masalah sendiri. Ia bangga bekerja di organisasi dengan segala kelebihan dan kekurangannya.

Komitmen berkesinambungan dimaknai dengan karyawan tetap bertahan di organisasi demi gaji dan keuntungan-keuntungan lain. Alasan lainnya karena ia tidak dapat menemukan pekerjaan di tempat lain. Ia merasa rugi meninggalkan organisasi karena sudah mengeluarkan dana, waktu tenaga atau pengorbanan lain untuk organisasi.

Komitmen normatif timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan sadar akan kewajibannya bertahan di organisasi karena mereka seharusnya loyal kepada organisasinya. Ia merasa bersalah jika berhenti

sebelum masa kerja habis. Menjadi kewajiban moralnya untuk melakukan sesuatu demi kemajuan organisasi.

Sebelumnya, Kanter (1986) dalam Sopiah (2008:158) mengelompokkan komitmen organisasional menjadi tiga. Yang pertama adalah *continuance commitment* 'komitmen berkesinambungan' yang berhubungan dengan dedikasi anggota demi kelangsungan hidup organisasi. Anggota dengan komitmen ini mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi. Kedua adalah *cohesion commitment* 'komitmen terpadu' akibat hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi dan percaya pada manfaat norma-norma yang dianut organisasi. Yang terakhir adalah *control commitment* 'komitmen terkontrol' pada norma-norma organisasi yang berkontribusi pada perilaku yang diinginkannya.

Penelitian ini menggunakan pengertian dan komponen komitmen organisasional menurut Meyer, Allen dan Smith (1993:538-551) karena variasi komposisi ketiga komponen tersebut akan berdampak pada perilaku. *Want* 'keinginan', *need* 'keperluan' dan *obligation* 'kewajiban' untuk bertahan dan terikat pada organisasi dapat bervariasi, sehingga pengukuran komitmen organisasional seharusnya merefleksikan ketiga komponen tersebut: komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif. Dengan kata lain, di dalam diri seorang kepala sekolah, guru atau tenaga kependidikan terkomposisi ketiga komponen komitmen. Satu komponen dapat lebih kuat dari pada komponen-komponen yang lain. Komposisi yang berbeda dari ketiga komponen tersebut akan melahirkan komitmen dengan tingkat

yang berbeda. Ini akan berdampak pada perilaku organisasi dan OCB mereka di sekolah.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional

Komitmen organisasional terbentuk melalui proses yang cukup lama, bertahap dan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Mowday (dalam Sopiha, 2008:162-163), faktor-faktor yang mempengaruhi fase awal komitmen meliputi karakteristik individu, harapan-harapan karyawan pada organisasi dan karakteristik pekerjaan. Fase komitmen pada tahun-tahun permulaan kerja dipengaruhi oleh pengalaman awal bekerja di organisasi ini, sistem penggajian, hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan, gaya supervisi pimpinan, dan ketersediaan pilihan kerja di tempat lain. Fase komitmen setelah lama berkarir dipengaruhi oleh investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi, pengorbanan dan pengalaman kerja.

Allen dan Meyer (1990) dalam Susanty (2012:127) membagi faktor penyebab berdasarkan 3 komponen komitmen organisasional. Pertama, antecedent komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, karakteristik struktural dan yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja. Kedua, komitmen kontinuans dipengaruhi oleh persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain dan besarnya investasi atau taruhan sampingan individu. Ketiga, antecedent komitmen normatif meliputi pengalaman individu sebelum masuk dalam organisasi dan pengalaman sosialisasi selama bekerja di organisasi.



Selanjutnya, Dessler (1997:347) membuktikan bahwa karyawan cenderung setia dan berkomitmen kepada majikan yang membantu mereka mewujudkan pekerjaan. Ini berarti majikan mengembangkan dan menggunakan keterampilan serta bakat-bakat mereka semaksimal mungkin. Pemerdayaan jabatan dan pemberdayaan pekerja seharusnya berlangsung bersamaan. Pemerdayaan berarti membangun tantangan dan prestasi ke dalam pekerjaan-pekerjaan karyawan dengan mengubah muatan jabatan mereka. Dalam organisasi pendidikan, guru dan tenaga honorer, misalnya, akan tetap bekerja dan berprestasi di sekolah yang memungkinkan mereka mengembangkan bakat, keterampilan dan kompetensi mereka.

d. Dampak komitmen organisasional

Tujuan, visi dan misi sekolah yang baik akan sulit dicapai jika kepala sekolah, para guru dan tenaga kependidikan tidak memiliki komitmen organisasional yang kuat. Komitmen organisasional yang dapat diartikan sebagai dedikasi, kesetiaan atau devosi mereka terhadap sekolah dan tujuan-tujuannya juga akan meningkatkan reputasi sekolah dan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

Tingkat OCB, tingkat kehadiran atau absensi, kualitas kerja, stabilitas tenaga kerja, niat berpindah kerja, *turn over*, dan promosi jabatan merupakan dampak-dampak lain komitmen organisasional. Seseorang yang tidak berkomitmen, misalnya, akan enggan melakukan tugas dan kewajibannya, maka sulit diharapkan dapat dengan sukarela berperilaku melebihi deskripsi kerja.

Lebih lanjut, Colquit, Lepine dan Wesson (2009:69) menjelaskan bahwa komitmen afektif, kontinuan dan normatif bergabung dan menyatu dalam suatu organisasi. Seseorang tidak hanya berkomitmen untuk organisasi, tetapi juga untuk manajemen puncak, departemen kerjanya, manajer yang langsung memimpinnya, tim dan rekan kerja terdekat. Jadi, ikatan psikologis dan dorongan yang kuat untuk tetap eksis di sekolah membuat guru dan tenaga kependidikan juga berkomitmen untuk Departemen Pendidikan Nasional, dinas pendidikan provinsi, dinas pendidikan kota, termasuk para pengawas, organisasi profesional seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran, kepala sekolah, dan rekan-rekan kerja di sekolah.

### 3. OCB

#### a. Pengertian OCB

Robbins dan Judge (2011:40) menuliskan bahwa perilaku kewargaan organisasi atau OCB adalah perilaku pilihan yang bukan bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi diperlukan untuk mengembangkan efektivitas fungsi organisasi. Kerja tim dan fleksibilitas dalam dinamika kerja masa kini memerlukan para karyawan dengan OCB yang baik untuk mampu memahami individu-individu lain dalam tim, rela mengajukan diri untuk bekerja ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan dan berbesar hati menoleransi gangguan dan kerugian terkait pekerjaan. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki para karyawan dengan OCB akan lebih unggul dari organisasi pesaingnya.

Yen dan Niehoff (2004:1617-1637) menyatakan bahwa manajer biasanya mengharapkan para karyawannya menyumbangkan usaha ekstra untuk meningkatkan efisiensi kerja "*a manager usually expects his/her employees should contribute extra effort to improve work efficiency*".

Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000:513-563) juga berpendapat bahwa bila para karyawan menunjukkan usaha ekstra, mereka juga dapat mengurangi waktu kerja mereka dan memperbaiki hubungan antara manajer dan rekan kerja "*when employees display extra effort, they also could decrease working time and improve relationship between managers and colleagues*".

Barnard (dalam Organ, 2006:44-46) mengemukakan ide bahwa OCB adalah kesediaan untuk bekerjasama "*willingness to cooperate*", menyumbangkan usaha-usahakeras melampaui fungsi dan tugas, keterikatan emosional seseorang kepada kebersamaan organisasi "*a sense of being bound with the larger collective*", dan kesadaran akan hubungan antara individu dengan tugasnya yang dapat membawa manfaat bagi sistem yang kooperatif.

Secara umum, OCB di organisasi sekolah dipandang sebagai segala perilaku sukarela yang positif, idealis, sosial, dan kooperatif melampaui formalitas kerja walaupun tidak secara langsung berkaitan dengan sistem penggajian di sekolah. OCB diperlukan untuk penghematan waktu, biaya dan tenaga, serta keunggulan sekolah dalam mewujudkan tujuan, misi, dan visinya.

## b. Dimensi OCB

Smith, Organ & Near (1983) mengidentifikasi 2 faktor OCB, yaitu *altruism or helping others* dan *generalized compliance*. *Altruism* diwujudkan dengan bantuan individu kepada orang lain secara pribadi, misalnya menolong rekan kerja yang tidak hadir atau menolong orang di luar organisasi yang memberi manfaat kepada organisasi. *Generalized compliance* ditunjukkan dengan perilaku seperti memberi saran inovatif untuk memperbaiki departemennya dan tidak menghamburkan waktu untuk mengobrol.

Selanjutnya, ada 5 dimensi untuk mengukur OCB menurut Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006:22,23), yaitu: (1) *altruism*, (2) *conscientiousness*, (3) *sportsmanship*, (4) *courtesy*, dan (5) *civic virtue*. Penelitian ini mengadopsi dimensi OCB mereka yang telah melewati beberapa tahap perkembangan. Dimensi OCB mereka digunakan untuk mengkaji pengaruh-pengaruhnya terhadap efektivitas organisasional.

Dalam konteks organisasi sekolah, *altruism* adalah perilaku menolong mengerjakan tugas kepala sekolah atau rekan kerja yang tidak hadir, menolong mereka yang memiliki beban kerja terlalu banyak, bersedia membantu mereka yang mempunyai masalah terkait kerja, membantu membimbing mereka yang baru bekerja di sekolah meskipun tanpa diminta, dan membantu mereka menyelesaikan masalah pribadi yang akan mempengaruhi kinerja mereka.

*Conscientiousness* 'kesadaran nurani' meliputi perilaku sukarela mengerjakan hal-hal melebihi atau mendahului kewajiban formal yang

diharapkan sekolah, mematuhi peraturan dan tata tertib sekolah meskipun tidak sedang diawasi oleh kepala sekolah, dan rela datang lebih awal serta pulang lebih lambat daripada jadwal kerja yang ditentukan.

*Sportsmanship* 'kejujuran' atau 'sportivitas' ditunjukkan dengan perilaku mau bekerjasama dengan rekan kerja manapun tanpa membedakan demi pencapaian tujuan sekolah, perilaku toleransi tanpa mengeluh dan tidak keberatan terhadap keadaan sekolah yang kurang ideal, selalu fokus pada sisi-sisi positif sekolah, dan berperilaku positif demi kelangsungan sekolah.

*Courtesy* 'kehormatan' diidentifikasi dengan perilaku sopan kepada kepala sekolah dan semua rekan kerja, termasuk tenaga keamanan, menghindari konflik antar pribadi dalam organisasi sekolah, memikirkan pengaruh perilakunya terhadap rekan lain di sekolah, dan tidak menyalahgunakan hak-hak rekan lain.

Dimensi terakhir, *civic virtue* 'kebajikan kewargaan' berupa perilaku bertanggung jawab menghadiri acara atau rapat yang dapat mengangkat citra sekolah meskipun tidak wajib, terus mengikuti perubahan-perubahan di sekolah demi perkembangan sekolah, dan membaca dengan sungguh-sungguh semua pengumuman, catatan dan hal-hal lain tentang sekolah.

### c. Dampak OCB

Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006:139-205) menguraikan beberapa manfaat OCB untuk individu dan organisasi. Pertama, OCB berperan penting bagi kesuksesan organisasi, maka para manajer memasukkannya ke dalam

evaluasi kinerja karyawan dan keputusan manajerial. OCB, misalnya, mempertinggi produktivitas pemimpin dan rekan kerja, menghemat berbagai sumber daya, meningkatkan koordinasi kegiatan dalam tim kerja, menambah kemampuan organisasi untuk menarik hati, dan mempertahankan orang-orang terbaiknya, dan membantu kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan. Semua ini berdampak pada rekomendasi manajer untuk promosi jabatan karyawan-karyawan yang melakukan OCB dan rekomendasi pelatihan untuk mereka.

Kedua, OCB mempengaruhi kinerja dan kesuksesan organisasi. Karyawan yang melakukan OCB memperlancar mekanisme organisasi, mengurangi friksi, dan meningkatkan efisiensi. Bantuan sukarela karyawan yang sudah berpengalaman mempercepat karyawan baru untuk mampu berkinerja seperti yang diharapkan. Sejumlah karyawan dengan *civic virtue* terpenggil untuk mengikuti perubahan dan mengembangkan diri. Jika kemudian mereka secara sukarela menularkannya ke rekan kerja, tentu hal ini akan meningkatkan kesuksesan organisasi. Peningkatan semangat, moral dan keeratan tim menghemat energi dan waktu untuk manajemen konflik. Organisasi dan manajer terbantu dengan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan pembentukan kepercayaan antar karyawan. Semua itu terakumulasi menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Jadi, OCB dapat disimpulkan memberi dampak-dampak positif bagi individu-individu di sekolah dan organisasi sekolah: dari sekolah yang baru mulai berdiri hingga sekolah yang sudah sukses namun menghadapi

persaingan dan tantangan di dunia pendidikan masa kini. OCB meningkatkan kinerja guru, tenaga kependidikan dan kepala sekolah. Kinerja menjadi lebih baik dan lebih cepat karena praktik tolong menolong dan transfer pengalaman kerja.

Kepala sekolah tidak perlu menyediakan waktu dan tenaga untuk manajemen konflik dan supervisi yang ketat. Sebaliknya, waktu dan tenaga dapat lebih difokuskan pada upaya-upaya perbaikan dan pengembangan sekolah. Kesadaran nurani para guru untuk mematuhi tata tertib sekolah dan sopan santun mereka akan diteladani oleh para siswa. Berkat keikhlasan dan kebajikan seluruh anggota organisasi sekolah untuk berkontribusi melebihi tugas-tugas formal, pencapaian tujuan-tujuan sekolah akan lebih mudah dicapai.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai OCB, kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasional telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan memberi kontribusi pada penerapan manajemen sumber daya manusia. Beberapa penelitian mereka antara lain:

1. Penelitian Rafizi (2013) berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Guru Sekolah Menengah di Sungailiat, Kabupaten Bangka" dengan 50 orang guru bersertifikasi sebagai sampel. Analisis regresi linier berganda menghasilkan temuan bahwa

- kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan secara simultan terhadap perilaku kewargaan guru.
2. Sinaga (2012) meneliti dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 3 Sibolga.” Hasil penelitian dengan analisis regresi linear berganda terhadap 50 orang guru dengan masa kerja minimal 5 tahun menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan motivasi secara simultan terhadap kinerja, pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan motivasi secara parsial terhadap kinerja dengan faktor kepemimpinan transformasional lebih signifikan daripada faktor motivasi.
  3. Penelitian Sharp (2008) yang berjudul “*Small School Leadership: A Q Method Study of Elements of Leadership Specific to a Small School Setting*” dilakukan di sekolah swasta dengan 84 orang murid, 14 orang guru, 6 orang staf di Seattle, Washington. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi siswa paling dipengaruhi oleh kepemimpinan guru, diikuti kepemimpinan siswa. Kepemimpinan kepala sekolah dan kepemimpinan orangtua terbukti kurang penting.
  4. Roberts (2005) melakukan penelitian dengan judul “*Transformational Leadership at Urban and Metropolitan Public Universities*.” Para dosen, staf dan bagian administrasi 20 universitas negeri di kota-kota di Amerika Serikat merasa para rektor kadang-kadang menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu dalam motivasi yang inspiratif dan perilaku idealis, tetapi tidak dalam stimulasi intelektual atau pertimbangan individual.



5. Penelitian Husna (2007) yang berjudul "*The Influence of Organizational Commitment towards Organizational Citizenship Behaviour (OCB) among Contract Staffs (Vot 29) in Universiti Malaysia Perlis*" menemukan bahwa hanya komitmen organisasional afektif yang berpengaruh secara positif terhadap OCB 157 staf kontrak. Ia menguji tiga dimensi komitmen organisasional: *affective, continuance, and normative commitments* oleh Allen dan Meyer (1990). Untuk faktor demografi, staf kontrak yang lebih tua ditemukan memiliki komitmen afektif dan normatif yang lebih tinggi. Staf kontrak dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai komitmen keberlanjutan dan normatif yang lebih tinggi. Staf pendukung berkomitmen keberlanjutan dan normatif yang lebih tinggi. Tidak ada perbedaan signifikan antara gender dan komitmen organisasional. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa semua faktor demografis (usia, gender, masa kerja dan jabatan) tidak memiliki perbedaan signifikan terhadap OCB. Staf kontrak dengan berbagai faktor demografis menunjukkan tingkat komitmen organisasional yang berbeda, tetapi tingkat OCB yang sama.
6. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Hotel Pantai Timor, Kupang-Nusa Tenggara Timur" merupakan judul penelitian yang dilakukan oleh Tanonef (2011). Analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap OCB, berpengaruh secara serempak dan signifikan terhadap OCB, dengan kepuasan kerja berpengaruh paling dominan.

7. “Kontribusi Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Carrefour Indonesia” menjadi judul penelitian yang dilakukan oleh Sandra (2011). 60% karyawan berpendidikan S1 ke atas, 25% D3, 15% SLTA. Komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional berkontribusi bersama-sama terhadap OCB, secara parsial komitmen organisasional lebih signifikan daripada kepemimpinan transformasional. Komitmen organisasional yang tinggi diikuti kepemimpinan transformasional yang kondusif membentuk OCB dalam suatu organisasi.
8. Penelitian Parhusip (2013) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri I Sarudik.” SMP ini berada di perbatasan Kabupaten Tapanuli Tengah dan Pemerintah Kota Sibolga. Dengan analisis regresi berganda, kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen 32 orang guru ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepemimpinan kepala sekolah lebih dominan mempengaruhi kinerja guru daripada komitmen organisasi. Kinerja semakin meningkat apabila kepemimpinan kepala sekolah dioptimalkan sebagai edukator, manajer, administrator, leader, inovator dan motivator. Komitmen guru dapat dilakukan dengan mendorong guru untuk meningkatkan kepedulian, keikhlasan, kedisiplinan, loyalitas dan tanggung jawab.
9. Abdullah (2011) mengadakan penelitian berjudul “*The Influence of Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment on Organizational Performance: a Study of Zain Telco, Saudi Arabia*”: 110 karyawan tingkat pengawas diteliti dari populasi sekitar 2200 karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan yang positif antara

keterlibatan karyawan, OCB dan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi.

### C. Kerangka Berpikir

Penelitian ini menguji 2 variabel independen dan 1 variabel dependen. Variabel-variabel independennya adalah kepemimpinan transformasional (X1) dan komitmen organisasional (X2), sedangkan variabel dependennya OCB (Y). Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komitmen organisasional semua anggota organisasi sekolah diduga memiliki unsur yang berpengaruh baik secara parsial maupun secara simultan kepada OCB.

OCB sumber daya manusia yang ada di sekolah diperlukan agar tujuan, misi, dan visi sekolah dapat dicapai. Dalam upaya memberi layanan pendidikan bermutu dan holistik ke masyarakat, sekolah melakukan perubahan dan pengembangan untuk merespon tantangan di era globalisasi. Selain sebagai individu-individu, anggota-anggota organisasi sekolah saling berinteraksi sebagai makhluk sosial dalam tim kerja. Dinamika tim dan kolaborasi dalam organisasi sekolah sebagai satu kesatuan lebih diutamakan daripada prestasi individu.

#### I. Kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap OCB

Kepala sekolah dan semua sumber daya manusia di sekolah menjadi aset terpenting agar organisasi sekolah bergerak lebih efektif. Kepala sekolah transformasional menjadi pemimpin penerobos yang mampu membawa perubahan hebat dan menggerakkan anggota-anggotanya untuk mewujudkan

tujuan-tujuan hebat yang sepertinya tidak mungkin dicapai. Anggota-anggota organisasi sekolah menghormati, mempercayai, dan meneladani kepala sekolahnya.

Menurut Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006:93-94), pemimpin dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan OCB karyawan-karyawannya, misalnya dengan menyeleksi karyawan-karyawan dengan OCB yang lebih tinggi. Pemimpin juga dapat berusaha meningkatkan OCB para karyawan melalui pelatihan dan bentuk-bentuk model perilaku.

Dalam penelitiannya, Connel (2005) menemukan kepemimpinan transformasional berhubungan secara kuat terhadap OCB, namun tidak semua pemimpin lembaga pendidikan tinggi mampu menerapkan kepemimpinan transformasional secara utuh mencakup 4 dimensinya (Robert, 2005). Kepemimpinan transformasional pendidik dan peserta didik bahkan ditemukan lebih penting daripada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan orangtua di sekolah kecil (Sharp, 2008). Ini berarti masih ada variabel independen lain yang mempengaruhi OCB di sekolah dan di organisasi lainnya.

Robbins dan Judge (2011:90-93) juga menegaskan bahwa "banyak kesuksesan atau kegagalan organisasi disebabkan faktor-faktor di luar pengaruh kepemimpinan. Karena itu, penting untuk secara eksplisit menyadari bahwa kepemimpinan hanyalah variabel independen dalam keseluruhan model perilaku organisasi."

## 2. Kontribusi komitmen organisasional terhadap OCB

Komitmen organisasional juga dipandang sebagai faktor yang dapat memberi pengaruh terhadap munculnya OCB anggota organisasi sekolah. Komitmen organisasional juga dapat digunakan sebagai variabel bebas (Susanty, 2012). Anggota organisasi sekolah yang berkomitmen tinggi akan setia bekerja lama di sekolah, terpenggil untuk membantu menyelesaikan masalah-masalah sekolah, dan merasa wajib melakukan segala sesuatu yang positif demi kemajuan sekolah ini, termasuk yang melampaui tugas-tugas formalnya. Semakin tinggi komitmen organisasional karyawan, semakin tinggi OCB karyawan tersebut (Hasanbasri, 2007:13). Oleh karena itu, komitmen organisasional diambil menjadi variabel independen kedua dalam penelitian ini.

Menurut Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006:93-94), OCB ditentukan oleh seberapa besar keinginan karyawan melakukan OCB dan/atau seberapa besar ia merasa seharusnya melakukan OCB. Seseorang ingin melakukan OCB demi dirinya sendiri, demi pimpinan atau rekan kerja, dan/atau demi organisasi. Sebagai contohnya, seseorang melakukan OCB untuk penghargaan diri karena menolong merupakan hal yang baik, atau dengan menolong orang-orang lain, ia suka didengarkan dan dikenali oleh mereka.

Seseorang yang lain merasa seharusnya melakukan OCB karena ia merasa bertanggung jawab, merasa berhutang budi kepada rekan kerja, pimpinannya atau organisasinya, merasa memiliki kewajiban moral atau percaya bahwa OCB diharapkan dari dirinya berdasarkan norma sosial. Guru dan tenaga kependidikan

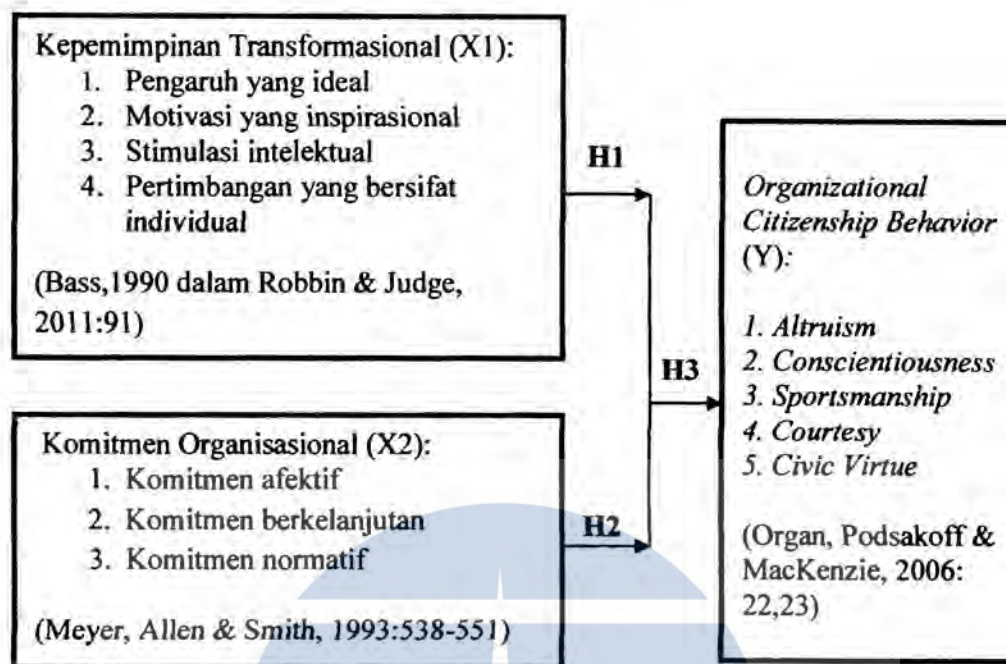
yang ingin melakukan OCB demi sekolah dan merasa memiliki kewajiban moral terhadap sekolah diduga memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Meyer, Allen dan Smith (1993:538-551) menyatakan bahwa pengukuran komitmen organisasional seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Sering ditemukan dalam diri seseorang percampuran di antara dua atau tiga komponen komitmen organisasional tersebut. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan termotivasi untuk melaksanakan kinerja tingkat tinggi dan memberi kontribusi yang lebih berarti daripada karyawan dengan komitmen kontinuan dan normatif. Penelitian lain menunjukkan bahwa karyawan berkomitmen normatif menunjukkan perilaku yang berbeda dengan karyawan yang hanya berkomitmen kontinuan.

a. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB

Pola keterkaitan ketiga variabel tersebut dalam skema kerangka berpikir penelitian dapat dilihat dalam Gambar 2.1.





**Bagan 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

Anggota-anggota organisasi sekolah yang telah berkomitmen afektif dan normatif yang tinggi semakin meneladani kepala sekolah transformasional dalam perilaku organisasi dan OCB. Anggota organisasi sekolah yang tidak berkomitmen atau hanya memiliki komitmen kontinuan memerlukan pengawasan dan pelatihan dari kepala sekolah untuk menjalankan tugas-tugas formal maupun OCB mereka. Kepemimpinan transformasional dan komitmen diyakini mempengaruhi OCB di sekolah.

Penelitian ini akan menggunakan 5 dimensi OCB menurut Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006:22,23): *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*, 4 dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass (1990) dalam Robbins & Judge (2011:91):

*idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual influence*, dan *individualized consideration*, dan 3 komponen komitmen organisasional menurut Meyer, Allen & Smith (1993:538-551): *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Jika kepemimpinan transformasional diterapkan oleh kepala sekolah dan anggota-anggota organisasi sekolah memiliki komitmen yang tinggi, maka mereka mampu menunjukkan OCB yang lebih baik.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian berdasarkan kerangka berpikir di atas adalah sebagai berikut:

1. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang,
2. komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang,
3. kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang.

#### **E. Operasionalisasi Variabel**

Untuk persamaan persepsi, operasionalisasi variabel penelitian disajikan dalam Tabel 2.1. Istilah-istilah pokok dari operasionalisasi penelitian ini adalah pengaruh, guru dan tenaga kependidikan sebagai anggota organisasi Sekolah Menengah



Pertama, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

**Tabel 2.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel		Indikator
1. Kepemimpinan Transformasional (X1): Upaya mentransformasi yang luar biasa berpengaruh dan inspiratif sehingga guru dan tenaga kependidikan meningkatkan kebutuhan mereka dan berkinerja melebihi harapan kepala sekolah ke arah pencapaian visi (Bass, 1990 dalam Robbin & Judge, 2011:91)	<i>Idealized Influence</i> 'Pengaruh yang Ideal'	1. Menggerakkan anggota-anggota sekolah untuk bersama mencapai visi 2. Menggerakkan anggota-anggota sekolah untuk bersama mencapai misi 3. Menanamkan kebanggaan ke dalam diri anggota-anggota 4. Dihormati oleh anggota sekolah 5. Dipercaya oleh anggota sekolah
	<i>Inspirational Motivation</i> 'Motivasi yang Inspirasional'	6. Mengomunikasikan hal-hal yang sangat diharapkan oleh sekolah 7. Menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana 8. Menggunakan simbol berupa gambar untuk berfokus pada upaya mencapai tujuan sekolah 9. Menggunakan simbol berupa kata-kata motivasi untuk berfokus pada upaya mencapai tujuan sekolah 10. Menyulut semangat anggota organisasi untuk bekerja lebih keras
	<i>Intellectual Stimulation</i> 'Stimulasi Intelektual'	11. Meningkatkan kecerdasan dirinya 12. Meningkatkan kecerdasan anggota-anggota sekolah 13. Meningkatkan rasionalitas dirinya selaku pemimpin 14. Meningkatkan rasionalitas anggota-anggota sekolah. 15. Memecahkan masalah-masalah dengan cermat

Variabel	Indikator	
	<i>Individualized Consideration</i> 'Pertimbangan yang Bersifat Individual'	16. Memberikan perhatian pada keperluan setiap pribadi di sekolah 17. Memberikan perhatian kepada keinginan setiap pribadi di sekolah 18. Memperlakukan masing-masing anggota sekolah sebagai individu yang unik 19. Memberi saran kepada anggota sekolah untuk meningkatkan diri 20. Melatih anggota sekolah agar mengembangkan kemampuan dirinya
2. Komitmen Organisasional (X2): Hasrat (keinginan, keperluan, kewajiban) guru dan tenaga kependidikan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sekolah (Myer, Allen & Smith, 1993: 538-551)	<i>Affective Commitment</i> 'Komitmen Afektif'	1. Berat untuk berhenti dari sekolah ini walaupun ada kesempatan 2. Setia menghabiskan seluruh masa kerja karena merasa telah menjadi bagian 3. Terpanggil untuk menyelesaikan masalah sekolah sebagai masalah sendiri 4. Merasa bangga bekerja di sekolah ini
	<i>Continuance Commitment</i> 'Komitmen Berlanjutan'	5. Bertahan bekerja di sekolah ini karena tidak ada pekerjaan di tempat lain 6. Merasa rugi meninggalkan sekolah ini karena saya sudah mengeluarkan biaya 7. Merasa rugi meninggalkan sekolah ini karena terlalu banyak pengorbanan
	<i>Normative Commitment</i> 'Komitmen Normatif'	8. Merasa wajib untuk tetap bekerja di sekolah ini 9. Merasa bersalah seandainya berhenti sebelum masa kerja habis 10. Menjadi kewajiban moral untuk melakukan sesuatu demi kemajuan sekolah ini

Variabel	Indikator	
3. <i>Organizational Citizenship Behavior (Y):</i> Perilaku-perilaku positif yang melampaui deskripsi kerja formal (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006:22,23)	<i>Altruism</i> 'Kesediaan Membantu Orang Lain'	1. Suka menolong mengerjakan tugas rekan yang tidak hadir 2. Sukarela menolong rekan yang beban kerjanya terlalu banyak 3. Sukarela membantu rekan yang mempunyai masalah terkait tugasnya 4. Mau membantu membimbing rekan yang baru bekerja 5. Siap membantu rekan menyelesaikan masalah pribadi yang mengganggu kinerjanya
	<i>Conscientiousness</i> 'Kesadaran Nurani'	6. Sukarela mengerjakan hal-hal melebihi kewajiban resmi 7. Mau mematuhi peraturan sekolah meskipun tidak sedang diawasi oleh kepala sekolah 8. Rela datang lebih awal daripada jadwal kerja 9. Rela pulang lebih lambat daripada jadwal kerja 10. Tidak beristirahat di sekolah melebihi waktu
	<i>Sportsmanship</i> 'Kejujuran atau Sportivitas'	11. Mau bekerjasama dengan rekan kerja 12. Toleransi terhadap keadaan sekolah yang kurang ideal 13. Lebih fokus pada sisi-sisi positif sekolah 14. Berperilaku positif demi kelangsungan sekolah.
	<i>Courtesy</i> 'Kehormatan'	15. Sopan kepada semua rekan kerja 16. Menghindari konflik antar pribadi 17. Memikirkan pengaruh perilaku saya terhadap kerja rekan 18. Tidak menyalahgunakan hak-hak rekan lain

Variabel	Indikator	
	<i>Civic Virtue</i> 'Kebajikan Kewargaan'	19. Bertanggung jawab menghadiri acara yang mengangkat citra sekolah 20. Terus mengikuti perubahan-perubahan demi perkembangan sekolah 21. Membaca dengan sungguh-sungguh semua pengumuman tentang sekolah



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Menurut Creswell (2008:61), ada 8 desain penelitian yang sering digunakan dalam penelitian pendidikan, yaitu (1) *experimental designs*, (2) *correlational designs*, (3) *survey designs*, (4) *grounded theory designs*, (5) *ethnographic designs*, (6) *narrative research designs*, (7) *mixed method designs* dan (8) *action research designs*. 3 desain penelitian yang pertama adalah kuantitatif, 3 berikutnya kualitatif, dan 2 yang terakhir menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Selanjutnya Creswell menjelaskan bahwa:

*With its many applications, survey research is a popular design in education. Survey research designs are procedures in quantitative research in which investigations administer a survey to a sample or the entire population of people to describe the attitudes, opinions, behaviors, or characteristics of the population. In this procedure, survey researchers collect quantitative, numbered data using questionnaires (e.g. mailed questionnaires) or interviews (e.g. one-on-one interviews) and statistically analyze the data to describe trends about responses to questions and to test research questions or hypotheses. They also interpret the meaning of the data by relating results of the statistical test back to past research studies.*

Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei. Survei dilakukan ke populasi untuk mengumpulkan data kuantitatif tentang variabel independen kepemimpinan transformasional, variabel independen komitmen organisasional, dan variabel dependen OCB dengan kuesioner dan wawancara. Kemudian data akan dianalisa secara statistik untuk mendeskripsikan kecenderungan tentang respon terhadap pernyataan dan untuk menguji hipotesa pengaruh variabel-variabel

independen terhadap variabel dependen. Interpretasi makna data juga dikaitkan dengan hasil uji statistik dengan studi penelitian terdahulu.

## **B. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Selain mempunyai sejumlah subjek atau orang dan objek yang lain, populasi juga mempunyai karakteristik orang-orangnya, misalnya disiplin kerjanya dan kepemimpinannya (Sugiyono, 2013: 62,63). Penelitian ini memakai sensus untuk meneliti, mempelajari, dan menarik kesimpulan karakteristik-karakteristik tertentu organisasi SMP Negeri 9 Singkawang secara totalitas, yaitu OCB, komitmen organisasional, dan kepemimpinan transformasional. Untuk totalitas organisasi SMP Negeri 9 Singkawang, kepala sekolah dapat menjadi responden dalam penelitian tentang kepemimpinan (Akbar, 2014 dan [tatangmanguny.wordpress.com](http://tatangmanguny.wordpress.com), 2009).

Populasi dalam penelitian adalah seluruh guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 9 Singkawang yang berjumlah 33 orang. Populasi yang terdiri dari 27 orang guru dan 6 orang tenaga kependidikan sekolah ini dijadikan sampel penelitian secara keseluruhan. Sensus atau sampel jenuh sering dilakukan bila jumlah populasinya relatif kecil, misalnya kurang dari 30 orang atau penelitian dilakukan untuk membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil (Sugiyono, 2009:123).

Sharp (2008:63) berpendapat bahwa untuk mencapai tingkat signifikansi statistik pada metode kuantitatif, seluruh populasi dari satu sekolah atau beberapa

sekolah harus diikutsertakan. Menurut Sugiyono (2009:94-95), ada hipotesis penelitian pada penelitian yang dilakukan pada seluruh populasi atau hipotesis statistik yang berarti dugaan apakah data sampel dapat diberlakukan ke populasi.

Tambahan pula, menurut Roscoe (1984:253) dalam Sugiyono (2009:130), jika penelitian menggunakan analisis dengan multivariate (korelasi atau regresi linier berganda misalnya), jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Ada tiga variabel di dalam penelitian ini, jadi jumlah anggota sampel minimal 30 orang. Data populasi anggota organisasi di SMP Negeri 9 Singkawang disajikan dalam Tabel 3.1.

**Tabel 3.1**  
**Populasi SMP Negeri 9 Singkawang Tahun 2014**

No	Jabatan	Tugas Tambahan	Jumlah
1.	Kepala Sekolah	-	1
2.	Wakil Kepala Sekolah	-	1
3.	Guru	Urusan Kurikulum	1
	Guru	Urusan Kesiswaan	1
	Guru	Urusan Sarana Prasarana	1
	Guru	Urusan Hubungan Masyarakat	1
	Guru	Kepala Pustakawan II	1
	Guru	Kepala Laboran II, III	2
	Guru	Pengurus Keuangan	2
	Guru	Staf Tata Usaha	3
	Guru	Koordinator BK, Hari Besar, Pengembangan Diri, 7K	4
	Guru	-	9
4.	Kepala Tata Usaha	-	1
5.	Kepala Laboran I	-	1
6.	Kepala Pustakawan I	-	1
7.	Tenaga Keamanan	-	1
8.	Tenaga Kebersihan	-	2
<b>Jumlah</b>			<b>33</b> <b>(orang)</b>

Sumber: SMP Negeri 9 Singkawang Tahun 2014

## C. Instrumen Penelitian

### 1. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan interval penilaian untuk setiap jawaban responden dari 1 sampai 5. Jarak antara setiap nilai dalam skala sama, ada lima pilihan dalam skala ini, dan data didistribusikan secara normal.

*The popular Likert scale ("strongly agree" to "strongly disagree") illustrates a scale with theoretically equal intervals among responses. In order to consider treating Likert data on an interval scale, researchers should develop multiple categories and choices in their scale, determine whether their data are normally distributed, and established whether the distance between each value on the scale is equal (Creswell, 2008:176).*

Cooper dan Schindler (2003) dalam Sugiyono (2013,19-20) menegaskan bahwa skala pengukuran sifat (Sangat Baik, Baik, Kurang Baik, Tidak Baik) dengan skor 4, 3, 2,1 merupakan data interval karena jaraknya sama. Pada data ordinal, semakin kecil angkanya semakin tinggi posisinya. Data ordinal berbentuk ranking dan jaraknya tidak sama (100 ranking I, 95 ranking II, dan 75 ranking III).

Responden penelitian ini memilih interval penilaian dengan skor 1, 2, 3, 4 atau 5 untuk setiap item pernyataan variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan OCB:

skor 1: Sangat Tidak Setuju

skor 2: Tidak Setuju

skor 3: Netral

skor 4: Setuju

skor 5: Sangat Setuju



Data berskala interval ini menjadi syarat dalam analisis data dengan menggunakan statistik parametris untuk menguji hipotesis asosiatif dengan regresi linier berganda (Sugiyono, 2013:81).

## 2. Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kisi-kisi instrumen variabel kepemimpinan transformasional yang disusun dan dikembangkan berdasarkan indikator-indikator *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* yang terdapat dalam definisi operasionalisasi disajikan dalam Tabel 3.2.

**Tabel 3.2**  
**Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional**

Variabel	Indikator	Item Kuisioner	
		Nomer	Jumlah
Kepemimpinan Transformasional (X1)	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh yang Ideal)	X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5	5
	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi yang Inspirational)	X1.6, X1.7, X1.8, X1.9, X1.10	5
	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	X1.11, X1.12, X1.13, X1.14, X1.15	5
	<i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan yang Bersifat Individual)	X1.16, X1.17, X1.18, X1.19, X1.20	5
<b>Jumlah</b>			<b>20</b>

Berdasarkan kisi-kisi instrumen kepemimpinan transformasional yang terdapat dalam tabel 3.2, disusun 20 butir pernyataan dengan mengadopsi kuesioner Bass.

### 3. Instrumen Variabel Komitmen Organisasional

Kisi-kisi instrumen variabel komitmen organisasional yang disusun dan dikembangkan berdasarkan indikator-indikator *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* yang terdapat dalam definisi operasionalisasi disajikan dalam Tabel 3.3.

**Tabel 3.3**  
**Kisi-kisi Instrumen Komitmen Organisasional**

Variabel	Indikator	Item Kuesioner	
		Nomor	Jumlah
Komitmen Organisasional (X2)	<i>Affective Commitment</i> (Komitmen Afektif)	X2.1, X2.2, X2.3, X2.4	4
	<i>Continuance Commitment</i> (Komitmen Keberlanjutan)	X2.5, X2.6, X2.7	3
	<i>Normative Commitment</i> (Komitmen Normatif)	X2.8, X2.9, X2.10	3
Jumlah			10

Berdasarkan kisi-kisi instrumen komitmen organisasional yang terdapat dalam Tabel 3.3., disusun 10 butir pernyataan dengan mengadopsi kuesioner Meyer, Allen, dan Smith.

### 4. Instrumen Variabel OCB

Kisi-kisi instrumen variabel OCB yang disusun dan dikembangkan berdasarkan indikator-indikator *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* yang terdapat dalam definisi operasionalisasi disajikan dalam Tabel 3.4. Berdasarkan kisi-kisi instrumen OCB yang terdapat dalam Tabel

3.4., disusun 21 butir pernyataan dengan mengadopsi kuesioner Organ, Podsakoff dan MacKenzie.

**Tabel 3.4**  
**Kisi-kisi Instrumen OCB**

Variabel	Indikator	Item Kuesioner	
		Nomor	Jumlah
OCB (Y)	<i>Altruism</i> (Kesediaan Membantu orang lain)	Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y1.4, Y1.5	5
	<i>Conscientiousness</i> (Kesadaran Nurani)	Y1.6, Y1.7, Y1.8, Y1.9, Y1.10	5
	<i>Sportsmanship</i> (Kejujuran atau Sportivitas)	Y1.11, Y1.12, Y1.13, Y1.14	4
	<i>Courtesy</i> (Kehormatan)	Y1.15, Y1.16, Y1.17, Y1.18	4
	<i>Civic Virtue</i> (Kebajikan kewargaan)	Y1.19, Y1.20, Y1. Y1.21	3
<b>Jumlah</b>			<b>21</b>

#### 5. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Setelah pengujian internal instrumen oleh para ahli, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Instrumen yang valid dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Jawaban responden konsisten dari waktu ke waktu untuk instrumen tersebut. Instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat untuk memperoleh hasil penelitian yang valid dan reliabel (Sugiyono, 2009:172, 173).

a. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen penelitian menggunakan perhitungan Korelasi *Product Moment Pearson* dengan aplikasi program *Statistical Package for the Social Science (SPSS)* versi 16.00. Analisis dilakukan dengan mengorelasikan skor butir dengan skor total. Jika koefisien korelasi antara skor tiap butir dengan skor total positif dan besarnya  $> 0,3$ , maka butir tersebut merupakan konstruk yang kuat dan memiliki validitas konstruksi yang baik (Sugiyono, 2013:75).

Selain itu, validitas eksternal instrumen diuji dengan membandingkan kriteria instrumen dengan fakta-fakta di lapangan. Jika ada kesamaan, instrumen dinyatakan mempunyai validitas eksternal yang tinggi (Sugiyono, 2009:174).

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur dalam penggunaannya diuji dengan menggunakan statistik *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Jika nilai  $\alpha$  lebih dari atau sama dengan 0,6, instrumen dinyatakan reliabel atau handal, tetapi jika kurang dari 0,6, dinyatakan tidak reliabel (Ghozali, 2001:133). Aplikasi program SPSS versi 16.0 digunakan untuk menghitungnya.

## D. Prosedur Pengumpulan Data

### 1. Jenis dan sumber data

#### a. Data primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari sumber data yang asli. Data primer dikumpulkan untuk keperluan penelitian yang sedang berlangsung sesuai dengan keinginan peneliti (Mas'ud, 2004). Data primer dalam penelitian ini meliputi pilihan jawaban para responden atas pernyataan-pernyataan kuesioner tentang ketiga variabel.

#### b. Data sekunder

Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder merupakan data penelitian yang dicatat oleh pihak lain dan didapatkan oleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini dicatat oleh tata usaha SMP Negeri 9 Singkawang, Dinas Pendidikan Kota Singkawang, dan Badan Akreditasi Nasional.

### 2. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah memperoleh data. Setelah mengetahui teknik pengumpulan data, peneliti akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Teknik pengumpulan data dapat

dilakukan dengan observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan gabungan keempatnya (Sugiyono, 2009:193).

Ada tiga teknik pengumpulan data dalam penelitian ini. Pertama, wawancara tidak terstruktur tanpa menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis dan lengkap (Sugiyono, 2009:197). Wawancara terbuka kepada Kepala SMP Negeri 9 Singkawang, 6 orang guru, dan 3 orang tenaga kependidikan dilakukan untuk memperoleh data pra survei dan mengetahui permasalahan yang ada pada objek untuk penentuan variabel-variabel yang harus diteliti.

Kedua, studi dokumentasi data sekunder. Data yang dikumpulkan dengan teknik kedua ini melengkapi data wawancara dan membantu peneliti untuk meningkatkan kualitas instrumen penelitian. Kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data merupakan dua hal terpenting yang mempengaruhi kualitas hasil penelitian (Sugiyono, 2009:193).

Ketiga, kuesioner diberikan kepada Kepala Sekolah, guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang setelah penjelasan tentang interval skala Likert 1 sampai 5: Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju, Sangat Setuju. Penjelasan dilakukan untuk menghindari bias respon, yakni sadar atau tidak sadar responden salah mengartikan kebenaran pertanyaan dalam pengisian kuesioner dan menghindari kesalahan *non-sampling* atau tidak ada tanggapan dari responden (Mansoer, 2005:2.28, 2.29). Pengumpulan kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden dilakukan seminggu kemudian.

## E. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kuantitatif dapat menggunakan statistik deskriptif atau statistik inferensial. Statistik deskriptif menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa membuat generalisasi. Statistik inferensial merupakan teknik analisis data sampel untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi, maka statistik ini juga disebut statistik induktif atau probabilitas. Kesimpulan dari data sampel membuat peluang kesalahan dan kebenaran, akan tetapi untuk sampling jenuh seperti dalam penelitian ini, peluang kesalahan menjadi semakin kecil.

Statistik inferensial dibagi menjadi statistik parametris dan nonparametris. Statistik parametris umumnya untuk menganalisis data interval dan rasio, sedangkan nonparametris untuk data nominal dan ordinal. Selain macam data, bentuk hipotesis juga menentukan pilihan kedua statistik tersebut (Sugiyono, 2009:206-210).

### 1. Analisis statistik deskriptif

Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan statistik parametris. Statistik deskriptif menganalisis data sebagaimana adanya melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, perhitungan modus, median, mean, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, dan perhitungan prosentase (Sugiyono, 2009:207). Data yang dianalisis secara deskriptif memberi gambaran umum mengenai karakteristik responden, meliputi tingkat usia, pendidikan terakhir, status kepegawaian, masa kerja, lokasi tempat tinggal, dan jenis kelamin guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang. Selain itu, hasil statistik deskriptif juga memberikan gambaran umum mengenai jawaban responden atas item-item kuesioner dalam penelitian ini.

## 2. Uji asumsi klasik

Statistik parametris digunakan untuk menganalisis data interval dan menguji hipotesis asosiatif antara 2 variabel independen kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional dengan 1 variabel dependen OCB. Sebelum pengujian hipotesis, pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui kemungkinan pelanggaran persyaratan.

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

### a. Uji normalitas

Penggunaan model regresi untuk prediksi akan menghasilkan kesalahan yang disebut residu. Residu menunjukkan selisih antara data aktual dengan data hasil peramalan. Uji normalitas residu dalam penelitian ini menggunakan *Normal Probability Plot* untuk menguji normal tidaknya distribusi residu dari variabel independen kepemimpinan transformasional (X1), variabel independen komitmen guru (X2), dan variabel dependen OCB (Y) pada persamaan regresi.

Titik-titik yang menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arahnya menunjukkan pola distribusi normal. Model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arahnya (Ghozali, 2006:149).

### b. Uji linieritas

Uji linieritas dalam penelitian ini menggunakan nilai signifikansi dalam tabel Anova. Linier dapat diartikan hubungan bersifat positif atau negatif



(Santoso, 2014:353). Nilai signifikansi, dengan lambang  $\alpha$ , yang lebih kecil dari 0,05 ( $P_{value} < 0,05$ ) menunjukkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen adalah linier.

Selain nilai signifikansi dalam Tabel Anova, nilai *Deviation From Linearity* dari uji F linier dapat digunakan untuk menguji linieritas. DFL yang lebih besar dari 0,05 ( $P_{value} > 0,05$ ) menunjukkan hubungan linier antara variabel independen dan variabel dependen (Sulistyo, 2010:54-56).

c. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menentukan ada atau tidak korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Multikolinieritas seharusnya tidak terjadi pada model regresi yang benar. Nilai *tolerance* sebesar 0,1 sama dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)10 karena  $Tolerance = 1/VIF$ .

Apabila  $VIF > 10$  atau  $tolerance < 0,1$ , variabel independen pertama memiliki persoalan multikolinieritas dengan variabel independen kedua (Priyatno, 2010:81). "Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas jika mempunyai VIF di sekitar angka 1 dan *tolerance* mendekati 1" (Santoso, 2014:351).

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi seharusnya tidak mengalami heteroskedastisitas. Uji ini dilakukan dengan

bantuan program output *SPSS* melalui *scatterplot* antara *Z prediction* variabel dependen (*ZPRED*) dengan residualnya (*SRESID*).

Jika sebaran titik-titik pada *scatterplot* tidak membentuk suatu pola yang teratur, seperti menyempit, melebar atau bergelombang dan titik-titik menyebar di atas atau di bawah angka nol pada sumbu Y, analisis regresi dapat dilanjutkan. Sebaran titik yang tidak berpola menunjukkan bahwa variabel dalam penelitian ini tidak mengalami heteroskedastisitas (Santoso, 2014:352).

### 3. Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier ganda sebagai metode analisis data dengan bantuan program *SPSS* versi 16.0. Menurut Sugiyono (2009:272), analisis regresi linier ganda digunakan untuk meramalkan naik turunnya variabel dependen jika dua atau lebih variabel independen sebagai prediktor dimanipulasi atau dinaikturunkan nilainya. Menurut Priyatno (2010:61), analisis regresi linier berganda untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen: berhubungan positif atau negatif. Secara teoritis, model regresi menghasilkan nilai parameter model praduga yang sah dan *Best Linier Unbiased Estimation (BLUE)* jika uji asumsi klasik dipenuhi (Ghozali,2007:25).

Untuk memprediksi melalui regresi, peneliti harus menemukan persamaan melalui perhitungan data setiap variabel yang sudah dikumpulkan. Persamaan regresi linier berganda untuk analisis data penelitian ini adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

$Y = \text{OCB}$

$A = \text{konstanta}$

$b_1 = \text{koefisien regresi variabel } X_1$

$b_2 = \text{koefisien regresi variabel } X_2$

$X_1 = \text{kepemimpinan transformasional}$

$X_2 = \text{komitmen organisasional}$

$e = \text{standar error}$

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence level*) 95% atau alpha 5%. Uji statistik regresi ganda terdiri dari:

a. Uji secara parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh signifikan secara parsial setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Perhitungan  $t_{\text{hitung}}$  menggunakan rumus:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

$t = \text{Distribusi student}$

$r = \text{Koefisien korelasi}$

$n = \text{Number of case}$

Harga  $t_{\text{hitung}}$  yang diperoleh dengan program SPSS versi 16.0 lalu dibandingkan dengan harga  $t_{\text{tabel}}$  untuk kesalahan 5%.  $H_0: b_1 = 0$  jika tidak

terdapat pengaruh yang signifikan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

$H_0$  diterima jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$

$H_0$  ditolak jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$

$H_a: b_1 = 0$  jika terdapat pengaruh yang signifikan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

$H_a$  diterima jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$

$H_a$  ditolak jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$

b. Uji secara bersama (Uji F)

Uji F pada taraf kesalahan 0,05% dilaksanakan untuk mengetahui apakah kedua variabel independen kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel dependen OCB ( $Y$ ).

$H_0: b_1, b_2 = 0$  jika tidak terdapat pengaruh variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

$H_0$  ditolak jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$

$H_0$  diterima jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$

$H_a: b_1, b_2 \neq 0$  jika terdapat pengaruh variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

$H_a$  diterima jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$

$H_a$  ditolak jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$

c. Korelasi Ganda (R) dan Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Korelasi ganda (R) digunakan untuk menunjukkan seberapa besar hubungan antara 2 variabel independen terhadap variabel dependen (Y). R semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat. Sebaliknya, R semakin mendekati 0 berarti hubungan yang terjadi semakin lemah.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh 2 variabel independen terhadap variabel dependen.  $R^2$  mendekati 0 berarti ada sedikit persentase 2 variabel yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen.  $R^2$  sama dengan 1 berarti persentase sumbangan pengaruh yang diberikan 2 variabel independen terhadap variabel dependen sempurna atau variasi 2 variabel independen yang digunakan dalam model menjelaskan 100% variabel dependen, menurut Sugiyono (2007) dalam Duwi (2011).

Menurut Nugroho (2005) dalam Sujianto (2009:71), regresi linier berganda dengan lebih dari 2 variabel independen sebaiknya menggunakan koefisien determinasi yang sudah disesuaikan '*Adjusted R Square*' karena koefisien ini disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan dan membahas hasil penelitian. Hasil penelitian dan pembahasan dalam bab ini meliputi deskripsi objek penelitian termasuk penjelasan tentang karakteristik responden, hasil uji validitas dan reliabilitas, deskripsi data variabel penelitian, hasil uji asumsi klasik, hasil uji hipotesis, dan pembahasan uji hipotesis dikaitkan dengan rumusan masalah, karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, kajian teori dan penelitian terdahulu.

Penelitian dilakukan secara survei, yaitu dengan cara memberikan kuesioner kepada para responden. Kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya diberikan kepada para responden untuk diisi. Semua kuesioner diisi secara lengkap sehingga layak untuk dianalisis.

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

SMP Negeri 9 Singkawang Kalimantan Barat berada di bawah naungan Dinas Pendidikan Kota Singkawang dan dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Singkawang. Tiga orang kepala sekolah telah ditugaskan untuk memimpin sekolah ini. Kepala Sekolah yang pertama bertugas di sekolah ini sampai pertengahan 2007. Kepala Sekolah kedua bertugas selama 4 bulan di sekolah ini. Kepala Sekolah yang ketiga bertugas di sekolah ini sejak akhir tahun 2007.

Lahan sekolah seluas 17.000 m<sup>2</sup> terletak di jalan Raya Bagak Sahwa Gang Pendidikan nomer 53 Kecamatan Singkawang Timur 79251. SMP Negeri 9

Singkawang berjarak 13 kilometer dari pusat kota. Ketika sekolah ini didirikan pada Juli 1997, wilayah sekolah ini masih berupa desa di Kabupaten Sambas.

Pelayanan pendidikan yang diberikan oleh SMP Negeri 9 Singkawang kepada masyarakat di daerah pinggiran kota disesuaikan dengan *intake* peserta didik yang kebanyakan berasal dari keluarga petani dengan disiplin dan motivasi belajar yang masih kurang. Oleh karena itu, pendidikan karakter seperti religius, rapi, bersih, cinta lingkungan, berbudaya, berbudi pekerti luhur, dan kreatif lebih diutamakan dengan tetap berupaya mengembangkan potensi mereka di bidang akademis dan non akademis.

Pentingnya pendidikan untuk kecerdasan ganda ini ditegaskan oleh Asmani (2013:22). Pendidikan yang hanya mementingkan *hard skill* berupa prestasi di bidang akademis perlu dibenahi dan dilengkapi dengan pengembangan *soft skill*, yaitu pembentukan karakter dan pembinaan mentalitas untuk mampu beradaptasi dengan realitas kehidupan. Menurut Akbar (dalam Asmani, 2013:22), pendidikan tidak cukup hanya mengembangkan *intelligence quotient (IQ)*, tetapi juga *emotional quotient (EQ)*, dan *spiritual quotient (IQ)*. Pakar-pakar lain memerinci *multi intelligence* 'kecerdasan ganda' yang menjadi tujuan pendidikan holistik.

Responden penelitian ini terdiri dari 27 orang guru dan 6 orang tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang, Provinsi Kalimantan Barat. Responden berjumlah 33 orang dengan rincian jabatan seperti yang disajikan di Tabel 3.1. Selanjutnya, karakteristik responden dianalisis berkaitan dengan tingkat usia, tingkat pendidikan terakhir, status kepegawaian, golongan kerja, masa kerja, lokasi tempat tinggal, jenis kelamin, dan status pernikahan untuk mengetahui gambaran umum

tentang mereka. Masa kerja dibagi menjadi dua, yaitu masa kerja seluruhnya dan masa kerja di SMP Negeri 9 Singkawang. Sebagian guru sudah pernah mengajar di sekolah lain.

#### 1. Karakteristik responden berdasarkan tingkat usia

Karakteristik responden berdasarkan tingkat usia disajikan dalam bentuk tabel frekuensi yang dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia**

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
20-29	4	12,1
30-39	10	30,3
40-49	13	39,4
50-59	5	15,2
≥60	1	3,0
<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Sumber: SMP Negeri 9 Singkawang, Tahun 2014 (Lampiran 2)

Berdasarkan tingkat usia, responden terbanyak (39,4%) berusia 40-49 tahun, diikuti responden berusia 30-39 tahun sebesar 30,3%. Selanjutnya 15,2% berusia 50-59 tahun, 12,1% berusia 20-29 tahun, dan 3% berusia lebih dari 59 tahun.

Jika dilihat dari karakteristik responden berdasarkan usia, lebih banyak responden, yakni 57,6%, berusia 40 tahun ke atas daripada yang berusia di bawah 40 tahun sebanyak 42,4%. Mereka yang berusia 40 tahun ke atas mengukur kesuksesan dengan tugas-tugas yang lebih menarik, menantang dan penting serta kesempatan untuk memperoleh pengetahuan baru, sedangkan mereka yang



berusia 30-40 tahun lebih memerlukan prestasi dan promosi (Hendri, 2011:143,144).

Sementara itu, Robbins dan Judge (2011:63,64) menyatakan bahwa pekerja tua menunjukkan sejumlah kualitas positif, seperti pengalaman, penilaian, etika kerja yang kuat, komitmen terhadap kualitas, lebih teratur datang kerja, dan semakin kurang ingin mengundurkan diri atau keluar. Tidak dapat dihindari, kondisi kesehatan mereka lebih buruk, perlu waktu pemulihan kesehatan yang lebih lama jika sakit, kurang fleksibel, dan sering menolak teknologi baru.

## 2. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
S1 Kependidikan	21	63,6
S1 Non Kependidikan Berakta IV	4	12,1
Non S1(Diploma, SMA/K, SD)	8	24,3
<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Sumber: SMP Negeri 9 Singkawang, Tahun 2014 (Lampiran 2)

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa sebagian besar anggota organisasi SMP Negeri 9 Singkawang adalah sarjana, yaitu 25 orang atau sebanyak 75,7%. Jumlah ini terdiri dari 63,6% sarjana kependidikan dan 12,1% sarjana non kependidikan. Beberapa responden lainnya sebesar 24,3% yang kebanyakan adalah tenaga kependidikan memiliki tingkat pendidikan belum mencapai S1. Mereka berpendidikan Diploma, SMA, dan SD.

Kinerja karyawan akan meningkat jika terdapat kesesuaian yang tinggi antara kemampuan dan pekerjaan. Tidak semua karyawan mempunyai kemampuan seperti yang diharapkan oleh organisasi mereka. OCB merupakan perilaku *extra role* yang dapat menjembatani kesenjangan kemampuan karyawan. Pendidikan Akta IV menjadi salah satu alat ukur kemampuan guru, maka sejumlah guru yang sarjana non kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang berupaya untuk meningkatkan kemampuannya dengan menempuh pendidikan Akta IV sehingga jumlah responden yang memiliki Akta IV menjadi 25 orang atau sebanyak 75,8%. Jadi sebagian besar guru di SMP Negeri 9 Singkawang telah memenuhi kualifikasi sebagai seorang guru.

### 3. Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian

Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian**

Status Kepegawaian	Frekuensi	Presentase (%)
PNS	26	78,8
Non PNS	7	21,2
Jumlah	33	100

Sumber: SMP Negeri 9 Singkawang, Tahun 2014 (Lampiran 2)

Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan Pegawai Negeri, yaitu sebesar 78,8%. Responden yang bukan Pegawai Negeri sejumlah 21,2%.

#### 4. Karakteristik responden berdasarkan golongan kerja

Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Kerja**

Golongan Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
IV	8	24,2
III	15	45,5
II ke bawah	10	30,3
<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Sumber: SMP Negeri 9 Singkawang, Tahun 2014 (Lampiran 2)

Karakteristik responden berdasarkan golongan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada golongan III, yaitu sebesar 45,5%, diikuti golongan II dan yang belum punya golongan karena mereka non PNS sebesar 30,3%. Responden yang bergolongan IV sejumlah 24,2%.

#### 5. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1-10	15	45,5
11-20	14	42,4
>20	4	12,1
<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Sumber: SMP Negeri 9 Singkawang, Tahun 2014 (Lampiran 2)

Tabel 4.5 menunjukkan 12,1% responden telah bekerja lebih dari 20 tahun, diikuti 42,4% responden memiliki masa kerja 11-20 tahun. Mayoritas responden, sebesar 45,5%, memiliki masa kerja 1-10 tahun.

Sejumlah responden sudah pernah bekerja di tempat lain sebelum bekerja di SMP Negeri 9 Singkawang. Oleh karena itu, karakteristik responden berdasarkan masa kerja di SMP Negeri 9 Singkawang disajikan dalam Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja di SMP Negeri 9 Singkawang**

Masa Kerja(Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1-5	10	30,3
6-10	5	15,1
11-15	12	36,4
16-20	6	18,2
<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Sumber: SMP Negeri 9 Singkawang, Tahun 2014 (Lampiran 2)

Komposisi responden berdasarkan masa kerja di SMP Negeri 9 Singkawang didominasi oleh responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebesar 36,4%, diikuti dengan responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebesar 30,3%. Responden dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 18,2%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden dengan masa kerja 6-10 tahun.

Kesimpulan yang dapat ditarik adalah responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun di SMP Negeri 9 Singkawang lebih banyak (54,6%) daripada yang masa kerjanya kurang dari atau sama dengan 10 tahun (45,4%). Masa kerja yang lebih dari 10 tahun merupakan waktu yang relatif lama dibanding dengan usia 17 tahun SMP Negeri 9 Singkawang. Mereka dapat mengenal dan memahaminya

tempat kerja mereka. Selain itu, di antara mereka yang bermasa kerja lebih dari 10 tahun terdapat Guru Berprestasi dan Kepala Sekolah Berprestasi.

#### 6. Karakteristik responden berdasarkan lokasi tempat tinggal

Karakteristik responden berdasarkan lokasi tempat tinggal dapat dilihat pada Tabel 4.7. Ada lima kecamatan di wilayah Pemerintahan Kota Singkawang: Kecamatan Singkawang Timur, Kecamatan Singkawang Barat, Kecamatan Singkawang Tengah, Kecamatan Singkawang Utara, dan Kecamatan Singkawang Selatan.

**Tabel 4.7**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lokasi Tempat Tinggal**

Lokasi Tempat Tinggal	Frekuensi	Persentase (%)
Kecamatan Singkawang Timur	14	42,4
Kecamatan-kecamatan Lain	19	57,6
<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Sumber: SMP Negeri 9 Singkawang, Tahun 2014 (Lampiran 2)

Tabel 4.7 memberi informasi bahwa responden yang bertempat tinggal di kecamatan-kecamatan lain sebesar 57,6%, sedangkan yang bertempat tinggal di Kecamatan Singkawang Timur hanya 42,4%. Ini berarti 19 orang responden harus menempuh jarak yang cukup jauh lebih dari 26 kilometer ke dan dari sekolah setiap harinya dengan sepeda motor atau kendaraan umum. SMP Negeri 9 Singkawang terletak 13 kilometer dari perbatasan dengan kecamatan-kecamatan lain. Hal ini tidak dapat dihindari saat PNS ditugaskan atau dipindahtugaskan ke sana.

## 7. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditampilkan pada Tabel

4.8.

**Tabel 4.8**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Perempuan	21	63,6
Laki-laki	12	36,4
<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Sumber: SMP Negeri 9 Singkawang, Tahun 2014 (Lampiran 2)

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan sebesar 63,6% hampir dua kali lipat dari jumlah responden laki-laki sebesar 36,4%. Data ini mengindikasikan bahwa profesi di bidang kependidikan, tepatnya di SMP Negeri 9 Singkawang, lebih dominan diperankan oleh perempuan daripada laki-laki. Dominasi perempuan di bidang pendidikan juga dapat ditemui di keanggotaan sejumlah Musyawarah Guru Mata Pelajaran SMP di Kota Singkawang.

Menurut Robbins dan Judge (2011:65,66), hanya terdapat sedikit, jika ada, perbedaan penting pria dan wanita. Satu perbedaan dalam gender, khususnya saat karyawan memiliki anak-anak berusia pra sekolah, adalah preferensi terhadap jadwal kerja. Para wanita juga memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi daripada pria. Kultur Indonesia juga menempatkan tanggung jawab rumah tangga dan keluarga pada wanita seperti kultur di Amerika Utara.

## 8. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan

Karakteristik Responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Menikah	31	93,9
Belum Menikah	2	6,1
<b>Jumlah</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Sumber: SMP Negeri 9 Singkawang, Tahun 2014 (Lampiran 2)

Data dalam Tabel 4.9 menunjukkan bahwa pada umumnya responden dalam penelitian ini berstatus sudah menikah, yaitu sebanyak 31 responden atau 93,9%. Responden yang belum menikah hanya berjumlah 2 orang atau 6,1%. Sesuai temuan Robbins dan Judge (2011:65,66) tentang perbedaan penting pria dan wanita, pekerja perempuan yang memiliki anak-anak berusia pra sekolah mempunyai preferensi terhadap jadwal kerja karena kultur Indonesia juga menempatkan tanggung jawab rumah tangga dan keluarga pada wanita seperti kultur di Amerika Utara. Demikian juga, preferensi serupa dirasakan oleh guru dan tenaga kependidikan perempuan di SMP Negeri 9 Singkawang. Sebagian dari mereka ingin bekerja di sekolah yang jaraknya dekat dengan tempat tinggal jika kelak mereka dimutasikan oleh Dinas Pendidikan.

## B. Hasil

### 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas instrumen penelitian menggunakan perhitungan Korelasi *Product Moment Pearson* dengan aplikasi program *Statistical Package for the Social Science (SPSS)* versi 16.00. Analisis dilakukan dengan mengorelasikan skor butir dengan skor total. Hasil uji validitas instrumen variabel kepemimpinan transformasional (X1) ini disajikan dalam Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

No Item Kuesioner	$r_{hitung}$	$r_{tabel} (\alpha=0,05)$ pada $n=33$	Keterangan
X1.1	0,477**	0,344	Valid
X1.2	0,571**	0,344	Valid
X1.3	0,447**	0,344	Valid
X1.4	0,620**	0,344	Valid
X1.5	0,576**	0,344	Valid
X1.6	0,540**	0,344	Valid
X1.7	0,572**	0,344	Valid
X1.8	0,740**	0,344	Valid
X1.9	0,664**	0,344	Valid
X1.10	0,566**	0,344	Valid
X1.11	0,770**	0,344	Valid
X1.12	0,714**	0,344	Valid
X1.13	0,666**	0,344	Valid
X1.14	0,779**	0,344	Valid
X1.15	0,673**	0,344	Valid
X1.16	0,698**	0,344	Valid
X1.17	0,719**	0,344	Valid
X1.18	0,655**	0,344	Valid
X1.19	0,571**	0,344	Valid
X1.20	0,749**	0,344	Valid
X1	1	0,344	Valid

\*\* Correlation is significant at the level 0.01 level (2-tailed)

\*Correlation is significant at the level 0.05 level (2-tailed)

$r_{tabel} (\alpha = 0,01)$  pada  $n = 33$  adalah 0,442

Sumber: Data Olahan, Tahun 2014 (Lampiran 3)



Hasil uji validitas yang sudah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item kuesioner (X1) valid karena nilai  $r_{hitung} > 0,3$ . Semua item kuesioner menghasilkan  $r_{hitung} > r_{tabel} 0,442$  pada  $n = 33$  dengan  $\alpha = 0,01$ .

Hasil uji validitas instrumen variabel komitmen organisasional (X2) ini disajikan dalam Tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasional (X2)**

No Item Kuesioner	$r_{hitung}$	$r_{tabel} (\alpha=0,05)$ pada $n=33$	Keterangan
X2.1	0,721**	0,344	Valid
X2.2	0,746**	0,344	Valid
X2.3	0,658**	0,344	Valid
X2.4	0,599**	0,344	Valid
X2.5	0,365*	0,344	Valid
X2.6	0,688**	0,344	Valid
X2.7	0,718**	0,344	Valid
X2.8	0,850**	0,344	Valid
X2.9	0,869**	0,344	Valid
X2.10	0,519**	0,344	Valid
X2	1	0,344	Valid

\*\* Correlation is significant at the level 0.01 level (2-tailed)

\*Correlation is significant at the level 0.05 level (2-tailed)

$r_{tabel} (\alpha=0,01)$  pada  $n=33$  adalah 0,442

Sumber: Data Olahan, Tahun 2014 (Lampiran 3)

Hasil uji validitas yang sudah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item kuesioner komitmen organisasional (X2) valid karena nilai  $r_{hitung} > 0,3$ . Hampir semua item kuesioner, kecuali X2.5, menghasilkan  $r_{hitung} > r_{tabel} 0,442$  pada  $n = 33$  dengan  $\alpha = 0,01$ .

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel OCB (Y)**

No Item Kuesioner	$r_{hitung}$	$r_{tabel} (\alpha=0,05)$ pada $n=33$	Keterangan
Y1.1	0,610**	0,344	Valid
Y1.2	0,604**	0,344	Valid
Y1.3	0,593**	0,344	Valid
Y1.4	0,633**	0,344	Valid
Y1.5	0,608**	0,344	Valid
Y1.6	0,720**	0,344	Valid
Y1.7	0,437**	0,344	Valid
Y1.8	0,464**	0,344	Valid
Y1.9	0,450**	0,344	Valid
Y1.10	0,557**	0,344	Valid
Y1.11	0,524**	0,344	Valid
Y1.12	0,521**	0,344	Valid
Y1.13	0,549**	0,344	Valid
Y1.14	0,486**	0,344	Valid
Y1.15	0,582**	0,344	Valid
Y1.16	0,430**	0,344	Valid
Y1.17	0,494**	0,344	Valid
Y1.18	0,605**	0,344	Valid
Y1.19	0,614**	0,344	Valid
Y1.20	0,476**	0,344	Valid
Y1.21	0,447**	0,344	Valid
Y1	1	0,344	Valid

\*\* Correlation is significant at the level 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the level 0.05 level (2-tailed)

$r_{tabel} (\alpha=0,01)$  pada  $n=33$  adalah 0,442

Sumber: Data Olahan, Tahun 2014 (Lampiran 3)

Hasil uji validitas yang sudah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item kuesioner (X1) valid karena nilai  $r_{hitung} > 0,3$ . Semua item kuesioner menghasilkan  $r_{hitung} > r_{tabel} 0,442$  pada  $n = 33$  dengan  $\alpha = 0,01$ .

Berdasarkan hasil uji validitas yang sudah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua indikator dan item kuesioner valid karena nilai  $r > 0,3$ . Hampir semua, yaitu 50 item kuesioner menghasilkan  $r_{hitung} > r_{tabel} 0,442$  pada  $n = 33$  dengan  $\alpha = 0,01$  dan hanya 1 item kuesioner, yaitu nomor X2.5

menghasilkan  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,344 pada  $n = 33$  dengan  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti 51 item kuesioner dapat digunakan sebagai instrumen untuk mengukur variabel yang telah dipilih untuk penelitian ini.

Jika koefisien korelasi antara skor tiap butir dengan skor total positif dan besarnya  $> 0,3$ , maka butir tersebut merupakan konstruk yang kuat dan memiliki validitas konstruksi yang baik (Sugiyono, 2013:75).

Reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur dalam penggunaannya diuji dengan menggunakan statistik *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Jika nilai  $\alpha$  lebih dari atau sama dengan 0,6, instrumen dinyatakan reliabel atau handal, tetapi jika kurang dari 0,6, dinyatakan tidak reliabel (Ghozali, 2001:133). Aplikasi program SPSS versi 16.0 digunakan untuk menghitungnya. Hasil pengujian reliabilitas terhadap setiap variabel penelitian diberikan dalam Tabel 4.13.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel-variabel**

Variabel	Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,921	Reliabel
Variabel Komitmen Organisasional (X2)	0,861	Reliabel
OCB (Y)	0,877	Reliabel

Sumber: Data Olahan, Tahun 2014 (Lampiran 4)

Sesuai dengan hasil uji reliabilitas semua instrumen, nilai  $\alpha$  setiap variabel melebihi 0,6. Jadi, semua variabel terbukti reliabel. 51 butir instrumen kuesioner yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya dapat dipakai untuk pengumpulan data.

## 2. Deskripsi Data Variabel Penelitian

Data penelitian yang diperoleh dari 33 responden dianalisis dan disusun dalam tabel distribusi frekuensi. Statistik deskriptif lebih berhubungan dengan pengumpulan dan peringkasan data dari hasil sensus, survei atau pengamatan lain, serta penyajian hasil peringkasan tersebut (Sujianto, 2009:23). Analisis deskriptif tanggapan responden ditujukan untuk memperoleh gambaran umum tentang variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan OCB.

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran Likert dengan interval penilaian setiap jawaban responden adalah 1 sampai dengan 5. *“The Likert scale (strongly agree to strongly disagree) is treated as both ordinal and interval data in educational research”* (Creswell, 2008:176). Skala yang mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan kuesioner diperlakukan sebagai data ordinal dan interval dalam penelitian pendidikan.

Untuk setiap item pernyataan variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan OCB diberikan 5 pilihan:

Sangat Tidak Setuju	= STS (skor 1)
Tidak Setuju	= TS (skor 2)
Netral	= N (skor 3)
Setuju	= S (skor 4)
Sangat Setuju	= SS (skor 5)

Berikut akan dideskripsikan analisis dari hasil statistik pernyataan-pernyataan kuesioner yang dipilih oleh para responden. Sudjana (2000:79) merumuskan interval kelas yang digunakan untuk memudahkan penilaian untuk analisis *mean*:

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas Interval}}$$

Keterangan:

Rentang = nilai tertinggi - nilai terendah

Banyak kelas interval = 5

Jadi, panjang kelas interval =  $\frac{5-1}{5} = 0,8$

**Tabel 4.14**  
**Kelas Interval**

Kelas Interval	Keterangan	Keterangan	Keterangan
1,00 – 1,80	Sangat tidak tinggi	Sangat tidak kuat	Sangat tidak efektif
1,81 – 2,60	Tidak tinggi	Tidak kuat	Tidak efektif
2,61 – 3,40	Cukup	Cukup	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi	Kuat	Efektif
4,21 – 5,00	Sangat tinggi	Sangat kuat	Sangat efektif

Variabel kepemimpinan transformasional dideskripsikan dengan “efektif”, komitmen organisasional dideskripsikan dengan “tinggi” atau “kuat”, dan OCB dideskripsikan dengan “tinggi.”

a. Variabel kepemimpinan transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional menurut Bass (1990) dalam Robbin & Judge (2011:91) diukur dengan 5 indikator dan masing-masing indikator diuraikan menjadi 5 pernyataan:

- 1) *Idealized Influence* (Pengaruh yang Ideal): X1.1-X1.5
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi yang Inspirational): X1.6-X1.10
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual): X1.11-X1.15
- 4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan yang Bersifat Individual): X1.16-X1.20.

Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) disajikan dalam Tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Kepemimpinan Transformasional (X1)	STS		IS		N		S		SS		Mean
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
Item X1.1					2	6,1	18	54,5	13	39,4	4,3333
Item X1.2					3	9,1	15	45,5	15	45,5	4,3636
Item X1.3					1	3,0	24	72,7	8	24,2	4,2121
Item X1.4			2	6,1	3	9,1	24	72,7	4	12,1	3,9091
Item X1.5			2	6,1	9	27,3	20	60,6	2	6,1	3,6667
Item X1.6					4	12,1	18	54,5	11	33,3	4,2121
Item X1.7			1	3,0	2	6,1	23	69,7	7	21,2	4,0909
Item X1.8			3	9,1	11	33,3	16	48,5	3	9,1	3,5758
Item X1.9					5	15,2	17	51,5	11	33,3	4,1818
Item X1.10					3	9,1	18	54,5	12	36,4	4,2727
Item X1.11			1	3	8	24,2	22	66,7	2	6,1	3,7576
Item X1.12					7	21,2	18	54,5	8	24,2	4,0303
Item X1.13			1	3	4	12,1	23	69,7	5	15,2	3,9697
Item X1.14					7	21,2	24	72,7	2	6,1	3,8485
Item X1.15			2	6,1	5	15,2	19	57,6	7	21,2	3,9394
Item X1.16			5	15,2	9	27,3	13	39,4	6	18,2	3,6061
Item X1.17	1	3,0	6	18,2	14	42,4	7	21,2	5	15,2	3,2727
Item X1.18	1	3,0	3	9,1	9	27,3	17	51,5	3	9,1	3,5455
Item X1.19					1	3	24	72,7	8	24,2	4,2121
Item X1.20			26		6	18,2	22	66,7	5	15,2	3,9697
Total Skor	2		26		113		382		137		
%		0,30		3,94		17,12		57,88		20,76	
<b>Mean Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>											<b>3,9485</b>

Keterangan:

n = 33

N = Netral

STS = Sangat Tidak Setuju S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

Sumber: Data Olahan, Tahun 2014 (Lampiran 6)

Nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan *standard deviation* indikator variabel

kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16**  
**Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

No	Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
1)	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh yang Ideal): X1.1-X1.5	3,2	5,0	4,0970	0,4362
2)	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi yang Inspirational): X1.6-X1.10	2,8	5,0	4,0667	0,5042
3)	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual): X1.11-X1.15	2,6	5,0	3,9091	0,5002
4)	<i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan yang Bersifat Individual): X1.16-X1.20	2,6	5,0	3,7212	0,6363
<b>Mean Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>				<b>3,9485</b>	

Sumber: Data Olahan, Tahun 2014 (Lampiran 7)

Berdasarkan Tabel 4.15 dan 4.16 dapat diketahui secara keseluruhan nilai *mean* variabel kepemimpinan transformasional adalah 3,9485. Nilai ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden memberikan tanggapan cenderung setuju terhadap indikator-indikator yang terdapat dalam variabel kepemimpinan transformasional yang meliputi *idealized influence* 'pengaruh yang

ideal', *inspirational motivation* 'motivasi yang inspirasional', *intellectual stimulation* 'stimulasi intelektual', dan *individualized consideration* 'pertimbangan yang bersifat individual'. Dapat juga dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional di SMP Negeri 9 Singkawang dikategorikan efektif karena *mean* berada di rentang 3,41 – 4,20.

#### 1) Indikator pengaruh yang ideal

Indikator pengaruh yang ideal memiliki nilai *mean* terbesar, yakni 4,0970. Ini menunjukkan bahwa keseluruhan responden menyetujui pernyataan bahwa kepala sekolah menggerakkan anggota-anggota sekolah untuk bersama mencapai visi dan misi sekolah, menanamkan kebanggaan ke dalam diri anggota-anggota, serta dihormati dan dipercaya oleh anggota organisasi sekolah.

Dengan nilai *mean* 4,0970, dapat juga dikatakan bahwa indikator pengaruh yang ideal dikategorikan efektif karena *mean* berada di rentang 3,41 – 4,20 dengan nilai tertinggi 5,0 dan terendah 3,2. Ini berarti upaya kepala sekolah SMP Negeri 9 Singkawang menggerakkan secara luar biasa para guru dan tenaga kependidikan untuk mencapai visi dan misi dipandang berhasil. Sebagai salah satu contohnya, upaya menggerakkan seluruh guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan akreditasi sekolah dari B menjadi A sebagaimana ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional pada tanggal 5 November 2012 (<http://www.ban-sm.or.id>).



Indikator pengaruh yang ideal memiliki standar deviasi atau ukuran penyimpangan 0,4362 yang lebih kecil dari rata-rata 4,0970. Ini berarti pilihan pernyataan responden mengelompok di sekitar nilai rata-rata.

## 2) Indikator motivasi yang inspirasional

Indikator motivasi yang inspirasional memperoleh nilai *mean* sebesar 4,0667. Ini menunjukkan bahwa keseluruhan responden menyetujui pernyataan bahwa kepala sekolah mengomunikasikan hal-hal yang sangat diharapkan oleh sekolah, menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana, menggunakan simbol berupa gambar dan kata-kata motivasi untuk berfokus pada upaya mencapai tujuan sekolah, serta menyulut semangat anggota organisasi untuk bekerja lebih keras. Indikator motivasi yang inspirasional memiliki standar deviasi atau ukuran penyimpangan 0,5042 yang lebih kecil dari rata-rata 4,0667. Ini berarti pilihan pernyataan responden mengelompok di sekitar nilai rata-rata.

Nilai *mean* 4,0667 juga menunjukkan bahwa indikator motivasi yang inspirasional dikategorikan efektif karena *mean* berada di rentang 3,41 – 4,20 dengan nilai tertinggi 5,0 dan terendah 2,8. Fenomena di SMP Negeri 9 Singkawang menunjukkan bahwa kepala sekolah mengomunikasikan hal-hal yang sangat diharapkan oleh sekolah baik secara lisan maupun secara tertulis sebagai pengumuman dan himbauan di majalah dinding, di dinding ruang guru, ruang tata usaha dan ruang kepala sekolah.

Menggunakan simbol berupa gambar dan kata-kata motivasi untuk berfokus pada upaya mencapai tujuan sekolah dapat dilihat, misalnya di teras

bangunan sekolah terpampang kata-kata motivasi “Pantang Menyerah, Tetap Semangat Meraih Cita-cita demi Masa Depan yang Lebih Baik dengan Segala Keterbatasan dan Rintangan serta Memanfaatkan Potensi yang Ada” dengan latar belakang berbagai foto prestasi sekolah. Kata-kata motivasi dan foto-foto prestasi mampu menyulut semangat anggota organisasi untuk bekerja lebih keras. Walaupun di pinggiran kota, SMP Negeri 9 mampu berprestasi hingga tingkat provinsi dan nasional.

“Guru yang Dibutuhkan Siswa: yang Tulus, yang Peduli, yang Dapat Merubah Perilaku/Memberitahu Perilaku Mereka yang Tidak Baik, yang Dapat Tegas tetapi Mendidik. Lakukanlah dengan Tindakan. Mengajarlah dengan Penuh Cinta” ditulis di dinding ruang piket yang dilintasi oleh seluruh anggota sekolah. Tulisan ini menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.

### 3) Indikator stimulasi intelektual

Indikator stimulasi intelektual memiliki nilai *mean* sebesar 3,9091. Ini menunjukkan bahwa keseluruhan responden memberikan tanggapan cenderung setuju dengan pernyataan bahwa kepala sekolah meningkatkan kecerdasan dirinya dan kecerdasan anggota-anggota sekolah, meningkatkan rasionalitas dirinya selaku pemimpin dan rasionalitas anggota-anggota sekolah, serta memecahkan masalah-masalah dengan cermat.

Indikator stimulasi intelektual memiliki standar deviasi atau ukuran penyimpangan 0,5002 yang lebih kecil dari rata-rata 3,9091. Ini berarti pilihan pernyataan responden mengelompok di sekitar nilai rata-rata.

Nilai *mean* 3,9091 juga menunjukkan bahwa indikator stimulasi intelektual dikategorikan efektif karena *mean* berada di rentang 3,41 – 4,20 dengan nilai tertinggi 5,0 dan terendah 2,6.

Kepala SMP Negeri 9 Singkawang meningkatkan kecerdasan dan rasionalitas dirinya selaku pimpinan dengan aktif mengikuti rapat dan kegiatan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah, berbagai workshop, dan lomba Kepala Sekolah Berprestasi tingkat kota dan provinsi, serta menjadi koordinator Musyawarah Guru Mata Pelajaran dan Festival Lomba Sastra dan Seni Nasional.

Bersamaan dengan peningkatan kecerdasan dan rasionalitas dirinya, kepala sekolah juga meningkatkan kecerdasan dan rasionalitas anggota-anggotanya dengan mendorong dan mendukung mereka aktif di berbagai kegiatan profesi. Jika ada peluang mengirim lebih dari 1 orang guru ke suatu kegiatan, dengan penuh semangat kepala sekolah melakukannya.

#### 4) Indikator pertimbangan yang bersifat individual

Indikator pertimbangan yang bersifat individual memiliki nilai *mean* 3,7212. Ini menunjukkan bahwa keseluruhan responden cenderung setuju dengan pernyataan bahwa kepala sekolah memberikan perhatian pada keperluan dan keinginan setiap pribadi di sekolah, memperlakukan masing-masing anggota sekolah sebagai individu yang unik, memberi saran kepada anggota sekolah untuk meningkatkan diri, dan melatih melatih anggota sekolah agar mengembangkan kemampuan dirinya.

Indikator pertimbangan yang bersifat individual memiliki standar deviasi atau ukuran penyimpangan 0,6363 yang lebih kecil dari rata-rata 3,7212. Ini berarti pilihan pernyataan responden mengelompok di sekitar nilai rata-rata.

Nilai *mean* 3,7212 juga menunjukkan bahwa indikator pertimbangan yang bersifat individual dikategorikan efektif karena *mean* berada di rentang 3,41 – 4,20 dengan nilai tertinggi 5,0 dan terendah 2,6. Fenomena di SMP Negeri 9 Singkawang.

Sejumlah fenomena di SMP Negeri 9 Singkawang menunjukkan pertimbangan yang bersifat individual sebagai indikator terakhir kepemimpinan transformasional. Beberapa guru yang bukan tamatan S1 Kependidikan disarankan untuk mengikuti pendidikan lanjutan untuk memperoleh Akta IV.

Selain itu, kepala sekolah memperlakukan masing-masing anggota sekolah sebagai individu yang unik. Kepala sekolah juga melatih anggota sekolah agar mengembangkan kemampuan dirinya. Kedua hal ini ditunjukkan dengan pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan seperti terlihat dalam struktur organisasi yang lengkap dan rinci. Urusan Kesiswaan, misalnya, dibantu dengan 1 tim yang terdiri dari Koordinator Pengembangan Diri, Koordinator Hari Besar, Koordinator 7K dan Pembina OSIS. Tata usaha dibantu oleh 3 guru yang memiliki keterampilan teknologi informasi untuk mengurus administrasi umum, administrasi kesiswaan, dan administrasi

kurikulum. Hal ini yang membuat administrasi guru dan siswa SMP Negeri 9 Singkawang dapat diselesaikan tepat waktu.

Deskripsi variabel kepemimpinan transformasional yang telah dikemukakan di atas mengacu kepada pengertian dan dimensi yang ditemukan oleh Bass (1990 dalam Robbin & Judge, 2011:91). Tingkat moral pengikut ditingkatkan oleh pemimpinnya sehingga memahami hal-hal yang penting dan bernilai jauh melampaui hubungan pemimpin dan pengikut transaksional. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Ia menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka atau mementingkan kepentingan bersama untuk memastikan visi dan misi organisasi terwujud. Para pengikut yang meningkatkan kebutuhan mereka akan berkinerja melebihi harapan pemimpin ke arah pencapaian tujuan organisasi. (Bass, 2008:1217).

b. Variabel komitmen organisasional

Variabel komitmen organisasional diukur dengan 3 indikator. Indikator pertama diuraikan menjadi 4 pernyataan, indikator kedua dan ketiga masing-masing diuraikan menjadi 3 pernyataan:

- 1) *Affective Commitment* (Komitmen Afektif): X2.1-X2.4
- 2) *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan): X2.5-X2.7
- 3) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif): X2.8-X2.10

**Tabel 4.17**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (X2)**

Komitmen Organisasional (X2)	STS		TS		N		S		SS		Mean
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	
Item X2.1	1	3,0	3	9,1	9	27,3	13	39,4	7	21,2	3,6667
Item X2.2	1	3,0	2	6,1	8	24,2	15	45,5	7	21,2	3,7576
Item X2.3	1	3,0	1	3,0	8	24,2	18	54,5	5	15,2	3,7576
Item X2.4					6	18,2	15	45,5	12	36,4	4,1818
Item X2.5	6	18	13	39,4	7	21,2	4	12,1	3	9,1	2,5455
Item X2.6	11	33	13	39,4	3	9,1	4	12,1	2	6,1	<b>2,1818</b>
Item X2.7	9	27	14	42,4	4	12,1	4	12,1	2	6,1	2,2727
Item X2.8	2	6,1	3	9,1	2	6,1	20	60,6	6	18,2	3,7576
Item X2.9	3	9,1	2	6,1	5	15,2	18	54,5	5	15,2	3,6061
Item X2.10					3	9,1	20	60,6	10	30,3	<b>4,2121</b>
Total Skor	34		51		55		131		59		
%		10,30		15,45		16,67		39,70		17,88	
<b>Mean Komitmen Organisasional (X2)</b>											<b>3,3939</b>

Keterangan:

n = 33

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

Sumber: Data Olahan, Tahun 2014 (Lampiran 6)

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan *standard deviation* indikator variabel

kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada Tabel 4.18.

**Tabel 4.18**  
**Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (X2)**

No	Indikator Variabel Komitmen Organisasional (X2)	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
1)	<i>Affective</i> <i>Commitment</i> (Komitmen Afektif): X2.1-X2.4	2,0	5,0	3,8409	0,7495
2)	<i>Continuance Commitment</i> (Komitmen Berkelanjutan): X2.5-X2.7	1,0	5,0	2,3330	1,0301
3)	<i>Normative</i> <i>Commitment</i> (Komitmen Normatif): X2.8-X2.10	2,0	5,0	3,8585	0,8131
<b>Komitmen Organisasional (X2)</b>				<b>3,3939</b>	

Sumber: Data Olahan, Tahun 2014 (Lampiran 7)

Berdasarkan Tabel 4.17 dan 4.18 dapat diketahui secara keseluruhan nilai *mean* variabel komitmen organisasional adalah 3,3939. Nilai ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden memberikan tanggapan pada kisaran netral/ dan setuju terhadap indikator-indikator yang terdapat dalam variabel komitmen organisasional yang meliputi *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), dan *normative commitment* (komitmen normatif). Dapat juga dikatakan bahwa komitmen organisasional di SMP Negeri 9 Singkawang dikategorikan cukup tinggi karena *mean* berada di rentang 2,61 – 3,40.

#### 1) Indikator komitmen afektif

Indikator komitmen afektif memiliki nilai *mean* sebesar 3,8409. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden cenderung setuju dengan pernyataan-pernyataan: berat bagi mereka untuk berhenti dari SMP Negeri 9

Singkawang walaupun ada kesempatan untuk itu, setia menghabiskan seluruh masa kerja di sini karena merasa telah menjadi bagian dari sekolah ini, terpanggil untuk menyelesaikan masalah sekolah karena merasa masalah sekolah sebagai masalah sendiri, dan merasa bangga bekerja di sekolah ini.

Dengan nilai *mean* 3,8409, dapat juga dikatakan bahwa indikator komitmen afektif dikategorikan tinggi karena *mean* berada di rentang 3,41 – 4,20 dengan nilai tertinggi 5,0 dan terendah 2,0. Ini berarti bahwa guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang *want 'ingin'* menjadi bagian organisasi karena memiliki ikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi.

Indikator komitmen afektif memiliki standar deviasi atau ukuran penyimpangan 0,7495 yang lebih kecil dari rata-rata 3,8409. Ini berarti pilihan pernyataan responden mengelompok di sekitar nilai rata-rata.

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Susanty (2012:127), antecedent komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, karakteristik struktural dan yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja., terutama pengalaman merasa aman secara psikologis dan kompeten menjalankan peran kerja (Susanty, 2012). Walaupun lebih banyak guru dan tenaga kependidikan yang berasal dari kecamatan-kecamatan lain, yaitu 57,6%, mereka merasa aman secara psikologis bekerja di Kecamatan Singkawang Timur.

Kompetensi menjalankan peran kerja dapat diidentifikasi dari pendidikan terakhir dan golongan kerja minimal (IIIa) yang menjadi dasar



kualifikasi pendidik. Sebanyak 75,7% guru di SMP Negeri 9 Singkawang berpendidikan terakhir S1 dan berakta IV. Mereka yang berada pada golongan IV sebesar 24,2% dan golongan III sebesar 45,5%.

## 2) Indikator komitmen berkelanjutan

Indikator komitmen berkelanjutan memiliki nilai *mean* sebesar 2,3330. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan sebagian responden menyatakan netral dan sebagian lain menyatakan setuju dengan pernyataan-pernyataan bahwa mereka bertahan bekerja di SMP Negeri 9 Singkawang karena tidak ada pekerjaan di tempat lain, akan merasa rugi meninggalkan sekolah ini karena sudah mengeluarkan biaya untuk sekolah ini, dan telah memberikan terlalu banyak pengorbanan lain.

Dengan nilai *mean* 2,3330, dapat juga dikatakan bahwa indikator komitmen berkelanjutan mereka dikategorikan tidak tinggi karena *mean* berada di rentang 1,81 – 2,60 dengan nilai tertinggi 5,0 dan terendah 1,0. Ini berarti bahwa guru dan tenaga kependidikan bertahan bekerja di SMP Negeri 9 Singkawang tidak hanya karena mereka *need* 'memerlukan' gaji atau keuntungan-keuntungan lain.

Nilai *mean* 2,3330 juga dapat diartikan bahwa keperluan mereka untuk tetap bekerja di sekolah ini demi gaji atau keuntungan-keuntungan lain tidak cukup kuat. Berdasarkan karakteristik responden, 93,9% menikah, 63,6% perempuan, 57,6% bertempat tinggal di kecamatan-kecamatan lain, dan 87,9% berusia 40 tahun atau lebih. Hasil statistik deskriptif data komitmen berkelanjutan ini didukung oleh data wawancara setelah pengolahan data

kuesioner. Sebagian dari mereka, terutama guru dan tenaga pendidikan perempuan yang sudah menikah dan berusia di atas 40 tahun, memerlukan mutasi kerja ke sekolah yang lebih dekat dengan lokasi tempat tinggal mereka.

Indikator komitmen berkelanjutan memiliki standar deviasi atau ukuran penyimpangan 1,0301 yang lebih kecil dari rata-rata 2,3330. *Range* 4 menunjukkan rentang pilihan pernyataan responden yang jauh. Ini berarti pilihan pernyataan responden bervariasi dari 1 hingga 5.

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Susanty (2012:127), komitmen berkelanjutan dipengaruhi oleh persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain dan besarnya investasi atau pengorbanan individu. Hal ini sesuai dengan karakteristik responden yang 78,8% adalah pegawai negeri, mereka tidak berpersepsi akan kehilangan pekerjaan jika dipindahtugaskan ke sekolah lain.

### 3) Indikator komitmen normatif

Indikator komitmen normatif memiliki nilai *mean* sebesar 3,8585. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden cenderung setuju dengan pernyataan-pernyataan bahwa mereka wajib untuk tetap bekerja di sekolah ini, merasa bersalah seandainya berhenti dari sekolah ini sebelum masa kerja habis, dan menjadi kewajiban moral mereka untuk melakukan sesuatu demi kemajuan sekolah ini.

Dengan nilai *mean* 3,8585, dapat juga dikatakan bahwa indikator komitmen normatif dikategorikan tinggi karena *mean* berada di rentang 3,41 – 4,20 dengan nilai tertinggi 5,0 dan terendah 2,0. Ini berarti bahwa guru dan

tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang menyadari *obligation* 'kewajiban' bertahan di SMP Negeri 9 Singkawang karena merasa seharusnya loyal kepada organisasi mereka. Kewajiban moral yang tinggi ini dapat membuat mereka mengesampingkan keinginan dan kepentingan pribadi.

Indikator komitmen normatif memiliki standar deviasi atau ukuran penyimpangan 0,8131 yang lebih kecil dari rata-rata 3,8585. Ini berarti pilihan pernyataan responden mengelompok di sekitar nilai rata-rata.

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Susanty (2012:127), antecedent komitmen normatif meliputi pengalaman individu sebelum masuk dalam organisasi dan pengalaman sosialisasi selama bekerja di organisasi. Berkaitan dengan karakteristik responden berdasarkan masa kerja, 18,2% guru dan tenaga kependidikan telah bekerja di SMP Negeri 9 Singkawang selama 16-20 tahun atau relatif sama dengan usia sekolah ini, yaitu 17 tahun. 36,4% telah bekerja selama 11-15 tahun, dan 15,1% selama 6-10 tahun. Jadi, 69,7% telah bersosialisasi di sekolah ini selama lebih dari 5 tahun dan sebagian dari mereka sudah pernah bekerja di sekolah lain.

Deskripsi variabel komitmen organisasional yang telah dikemukakan di atas mengacu kepada pengertian dan dimensi yang ditemukan oleh Meyer, Allen & Smith (1993) yang dikenal luas sebagai *Three-Component Model of Commitment*. Komposisi dari 3 elemen: komponen yang paling dominan, yaitu komitmen normatif dengan *mean* 3,8585 (dari skor maksimal 5), komitmen afektif dengan *mean* 3,8409, dan komponen yang paling lemah, yaitu komitmen berkelanjutan dengan *mean* 2,3330 menghasilkan komitmen

organisasional yang cukup tinggi sebesar 3,3939. Tingkat perpaduan ketiga komponen akan berdampak antara lain pada perilaku, kualitas kerja dan keterlibatan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Dessler (2006:304), salah satu tahap dalam mengelola perubahan adalah memobilisasi komitmen melalui diagnosis gabungan dari berbagai masalah. Sejumlah masalah dihadapi oleh SMP Negeri 9 Singkawang karena usia yang masih relatif muda, terletak di pinggiran kota, dan *intake* yang kurang bermotivasi belajar. Akan tetapi, jika para guru dan tenaga kependidikan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, terutama komitmen afektif dan normatif, maka mereka akan mampu mencari akar permasalahan dan menggalang komitmen organisasional bersama untuk mengelola perubahan menuju pencapaian visi dan misi sekolah.

c. Variabel OCB

Variabel OCB diukur dengan 5 indikator. Indikator pertama dan kedua diuraikan menjadi 5 pernyataan, indikator ketiga dan keempat menjadi 4 pernyataan, dan indikator kelima menjadi 3 pernyataan :

- 1) *Altruism* (Kesediaan Membantu Orang Lain): Y1.1-Y1.5
- 2) *Conscientiousness* (Kesadaran Nurani): Y1.6-Y1.10
- 3) *Sportsmanship* (Kejujuran atau Sportivitas): Y1.11-Y1.14
- 4) *Courtesy* (Kehormatan): Y1.15-Y1.18
- 5) *Civic Virtue* (Kebajikan Kewargaan): Y1.19-Y1.21.

**Tabel 4.19**  
**Distribusi Frekuensi Variabel OCB (Y)**

OCB (Y)	STS		TS		N		S		SS		Mean
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	
Item Y1.1	1	3,0	5	15,2	13	39,4	13	39,4	1	3,0	3,2424
Item Y1.2	1	3,0	4	12,1	14	42,4	14	42,4			3,2424
Item Y1.3	1	3,0			11	33,3	18	54,5	3	9,1	3,6667
Item Y1.4			3	9,1	9	27,3	16	48,5	5	15,2	3,6970
Item Y1.5	3	9,1	3	9,1	14	42,4	11	33,3	2	6,1	3,1818
Item Y1.6	3	9,1	4	12,1	15	45,5	11	33,3			<b>3,0303</b>
Item Y1.7					4	12,1	25	75,8	4	12,1	4,0000
Item Y1.8	1	3,0	1	3,0	6	18,2	22	66,7	3	9,1	3,7576
Item Y1.9	1	3,0	4	12,1	13	39,4	12	36,4	3	9,1	3,3636
Item Y1.10			1	3,0	8	24,2	21	63,6	3	9,1	3,7879
Item Y1.11					2	6,1	23	69,7	8	24,2	4,1818
Item Y1.12					12	36,4	17	51,5	4	12,1	3,7576
Item Y1.13					5	15,2	20	60,6	8	24,2	4,0909
Item Y1.14					3	9,1	22	66,7	8	24,2	4,1515
Item Y1.15							20	60,6	13	39,4	4,3939
Item Y1.16							19	57,6	14	42,4	<b>4,4242</b>
Item Y1.17			1	3,0	2	6,1	19	57,6	11	33,3	4,2121
Item Y1.18					2	6,1	18	54,5	13	39,4	4,3333
Item Y1.19					6	18,2	20	60,6	7	21,2	4,0303
Item Y1.20					4	12,1	20	60,6	9	27,3	4,1515
Item Y1.21					5	15,2	23	69,7	5	15,2	4,0000
Total Skor	11		26		148		384		124		
%		1,59		3,75		21,36		55,41		17,89	
<b>Mean OCB (Y)</b>											<b>3,8427</b>

Keterangan:

n = 33

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Sumber: Data Olahan, Tahun 2014 (Lampiran 6)

Tabel 4.19 mendeskripsikan distribusi frekuensi setiap item pernyataan dari variabel OCB (Y). Nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan *standard deviation* indikator variabel OCB dapat dilihat pada Tabel 4.20.

**Tabel 4.20**  
**Deskripsi Variabel OCB (Y)**

No	Indikator Variabel OCB (Y)	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
1)	<i>Altruism</i> (Kesediaan Membantu Orang Lain): Y1.1-Y1.5	1,8	4,6	3,4061	0,6699
2)	<i>Conscientiousness</i> (Kesadaran Nurani): Y1.6-Y1.10	2,4	4,4	3,5879	0,5171
3)	<i>Sportsmanship</i> (Kejujuran atau Sportivitas): Y1.11-Y1.14	3,3	5,0	4,0455	0,4351
4)	<i>Courtesy</i> (Kehormatan): Y1.15-Y1.18	3,5	5,0	4,3409	0,4628
5)	<i>Civic Virtue</i> (Kebajikan Kewargaan): Y1.19-Y1.21	3,0	5,0	4,0615	0,5236
<b>OCB (Y)</b>				<b>3,8427</b>	

Sumber: Data Olahan, Tahun 2014 (Lampiran 7)

Berdasarkan Tabel 4.19 dan 4.20 dapat diketahui secara keseluruhan nilai *mean* variabel OCB adalah 3,8427. Nilai ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden memberikan tanggapan pada kisaran setuju terhadap indikator-indikator yang terdapat dalam variabel OCB yang meliputi *altruism* ‘kesediaan membantu orang lain’, *conscientiousness* ‘kesadaran nurani’,

*sportsmanship* 'kejujuran atau sportivitas', *courtesy* 'kehormatan', dan *civic virtue* 'kebajikan kewargaan.'

Dapat juga dikatakan bahwa OCB di SMP Negeri 9 Singkawang dikategorikan tinggi karena *mean* berada di rentang 3,41 – 4,20. Hasil ini mendukung fenomena pra survei dan selama survei. OCB anggota-anggota organisasi SMP Negeri 9 Singkawang diduga memegang peranan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja tim menuju pencapaian tujuan organisasi.

#### 1) Indikator kesediaan membantu orang lain

Indikator kesediaan membantu orang lain memiliki nilai *mean* terkecil, yakni 3,4061. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan sebagian dari mereka merespon netral dan sebagian merespon setuju terhadap pernyataan bahwa mereka suka menolong mengerjakan tugas rekan kerja yang tidak hadir, secara sukarela menolong rekan kerja yang memiliki beban kerja terlalu banyak di sekolah ini, bersedia membantu rekan kerja yang mempunyai masalah terkait tugasnya di sekolah ini, mau membantu membimbing rekan yang baru bekerja di sekolah ini meskipun tanpa diminta, dan selalu siap membantu rekan-rekan kerja di sekolah.

Dengan nilai *mean* 3,4061, dapat juga dikatakan bahwa indikator kesediaan membantu orang lain dikategorikan cukup tinggi karena *mean* berada di akhir rentang cukup = 2,61-3,40 dan hampir memasuki rentang tinggi = 3,41-4,20 dengan nilai tertinggi 4,6 dan terendah 1,8. Kesediaan membantu orang lain yang cukup tinggi disebabkan oleh beban kerja masing-

masing yang juga terlalu banyak. Guru yang sudah sertifikasi wajib mengajar minimal 24 jam pelajaran. Ia juga harus mempersiapkan perangkat pembelajaran, mengadakan evaluasi, mendapat tugas tambahan sebagai wali kelas dan tugas tambahan lain seperti urusan kurikulum, urusan kesiswaan atau pembina OSIS, dan urusan hubungan masyarakat. Selain itu, kesibukan guru meningkat pada tahun pembelajaran ini dengan sosialisasi dan lokakarya Kurikulum 2013.

Keterbatasan waktulah yang membatasi kesediaan mereka membantu rekan kerja yang lain, akan tetapi di saat-saat yang mendesak dan penting seperti dalam pengisian Data Pokok Pendidik dan Tenaga Kependidikan, pengisian Data Siswa secara online, dan kegiatan-kegiatan seni dan bersih lingkungan mereka saling membantu secara kekeluargaan.

Menurut temuan di lokasi penelitian dan data wawancara, keinginan membantu orang lain pada batas-batas tertentu akan mereka kendalikan karena mereka lebih ingin 'mendidik' rekan kerja tersebut agar tidak selalu bergantung pada bantuan orang lain. Jiwa dan tanggung jawab sebagai pendidik menahan niat mereka untuk selalu membantu tugas rekan lain. Setelah dibantu beberapa kali, rekan kerja tersebut diharapkan mempunyai kesadaran untuk berubah dan tidak selalu menghindari sebagian tanggung jawabnya dengan menunggu bantuan.

Indikator kesediaan membantu orang lain memiliki standar deviasi 0,6699 yang lebih kecil dari rata-rata 3,4061. Ini berarti pilihan pernyataan responden mengelompok di sekitar nilai rata-rata.



## 2) Indikator kesadaran nurani

Indikator kesadaran nurani memiliki nilai *mean* terkecil kedua setelah indikator kesediaan membantu orang lain, yakni 3,5879. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan sebagian dari mereka merespon netral dan sebagian memberi tanggapan setuju terhadap pernyataan bahwa mereka sukarela mengerjakan hal-hal melebihi kewajiban resmi yang ditetapkan sekolah, mau mematuhi peraturan sekolah meskipun tidak sedang diawasi oleh kepala sekolah, rela datang dan pulang lebih awal daripada jadwal kerja yang ditentukan, dan tidak beristirahat di sekolah melebihi waktu yang ditentukan.

Dengan nilai *mean* 3,5879, dapat juga dikatakan bahwa indikator kesadaran nurani dikategorikan tinggi karena *mean* berada di rentang 3,41-4,20 dengan nilai tertinggi 4,4 dan terendah 2,4. Kesadaran nurani yang tinggi ditunjukkan dengan kemauan sebagian besar guru dan tenaga kependidikan mematuhi peraturan sekolah meskipun tidak sedang diawasi kepala sekolah, kerelaan mengerjakan hal-hal melebihi kewajiban resmi yang telah ditetapkan sekolah, kerelaan untuk datang lebih awal, dan tidak beristirahat melebihi waktu yang ditentukan. Jarak antara ruang kepala sekolah dan ruang guru cukup jauh, namun dalam pengamatan peneliti, sebagian besar dari mereka memiliki kesadaran nurani.

Akan tetapi, sebagai pimpinan yang setiap hari berada di lingkungan sekolah, kepala sekolah menemukan sebagian guru dan tenaga kependidikan belum memiliki kesadaran nurani jika tidak sedang diawasi oleh kepala sekolah, seperti terlambat datang ke kelas sehingga jam belajar efektif tidak

digunakan secara optimal. Hasil wawancara dengan sejumlah guru juga menambahkan bahwa hanya sebagian dari mereka yang sukarela pulang lebih lambat dari jadwal kerja. Hal ini dikarenakan mereka masih harus menempuh jarak yang jauh untuk pulang ke rumah setelah sekolah usai.

Indikator kesadaran nurani memiliki standar deviasi 0,5171 yang lebih kecil dari rata-rata 3,5879. Ini berarti pilihan pernyataan responden mengelompok di sekitar nilai rata-rata.

### 3) Indikator kejujuran atau sportivitas

Indikator kejujuran atau sportivitas memiliki nilai *mean* sebesar 4,0455. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan mereka merespon setuju terhadap pernyataan bahwa mereka mau bekerjasama dengan rekan kerja manapun tanpa membeda-bedakan, toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dari SMP Negeri 9 Singkawang, dan lebih fokus pada sisi-sisi positif sekolah.

Dengan nilai *mean* 4,0455, dapat juga dikatakan bahwa indikator kejujuran atau sportivitas dikategorikan tinggi karena *mean* berada di rentang 3,41- 4,20 dengan nilai tertinggi 5,0 dan terendah 3,3. Kejujuran atau sportivitas yang tinggi ditunjukkan dengan kerjasama yang baik meskipun guru dan tenaga kependidikan memiliki usia, tingkat pendidikan terakhir, golongan kerja, masa kerja, lokasi tempat tinggal, dan budaya yang berbeda-beda.

Pemahaman akan keberagaman ini lebih memudahkan mereka dalam menghadapi keadaan yang kurang ideal dari sekolah ini, seperti kebanyakan murid yang berasal dari keluarga petani dengan latar belakang budaya yang

berbeda. Minat belajar mereka kebanyakan masih rendah, apalagi dengan dampak negatif teknologi yang melanda seluruh wilayah Indonesia. Toleransi menjadi solusinya dan ditindaklanjuti dengan lebih berfokus pada sisi-sisi positif sekolah. Mereka berusaha menumbuhkan kesadaran para siswa dan orangtua tentang pentingnya wajib belajar 9 tahun dan pendidikan pada umumnya. Para guru dan tenaga kependidikan menegaskan kepada para siswa perlunya jam belajar yang rutin dari pukul 19.00 sampai 21.00 di rumah. Butir terakhir dari kode etik SMP Negeri 9 Singkawang adalah budaya hidup bersih, disiplin dan gemar belajar/membaca.

Perilaku positif terhadap fasilitas belajar yang kurang lengkap ditunjukkan dengan upaya-upaya untuk mengadakan ruang-ruang kelas tambahan dan ruang multi media. Pertemuan dengan komite sekolah membuat pihak sekolah mengetahui minat orangtua yang kuat untuk menyekolahkan anak-anak mereka di SMP Negeri 9 Singkawang pada tahun pembelajaran 2007/2008 dan menghasilkan 2 ruang kelas tambahan dengan bantuan komite sekolah. Ruang multimedia sederhana juga diupayakan sehingga semangat belajar siswa tersulut dengan sentuhan media belajar berteknologi.

Indikator kejujuran atau sportivitas memiliki standar deviasi 0,4351 yang lebih kecil dari rata-rata 4,0455. Ini berarti pilihan pernyataan responden mengelompok di sekitar nilai rata-rata.

#### 4) Indikator kehormatan

Indikator kehormatan memiliki nilai *mean* paling dominan di antara kelima indikator OCB, yakni 4,3409. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan mereka merespon setuju dan sebagian memberi tanggapan sangat setuju terhadap pernyataan bahwa mereka sopan kepada semua rekan kerja, menghindari konflik antar pribadi di sekolah ini, memikirkan pengaruh perilaku mereka terhadap kerja rekan lain, dan tidak menyalahgunakan hak-hak rekan lain.

Dengan nilai *mean* 4,3409, dapat juga dikatakan bahwa indikator kehormatan dikategorikan sangat tinggi karena *mean* berada di rentang 4,21 – 5,00 dengan nilai tertinggi 5,0 dan terendah 3,5. Tingkat kehormatan yang sangat tinggi ditunjukkan dengan mengedepankan sopan santun kepada rekan-rekan kerja dengan beragam karakteristik untuk menghindari konflik antar pribadi. Konflik yang jarang terjadi segera dikelola dengan bijak sehingga tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja sehari-hari. Empati menjadi salah satu landasan untuk tidak menyalahgunakan hak-hak rekan kerja dan memikirkan pengaruh perilaku terhadap kerja rekan lain. Mereka juga menginginkan hak-hak mereka dihormati. Salah satu butir kode etik SMP Negeri 9 adalah membiasakan sikap saling menghargai, menghormati, dan toleransi antar warga sekolah.

Indikator kehormatan memiliki standar deviasi 0,4628 yang lebih kecil dari rata-rata 4,3409. Ini berarti pilihan pernyataan responden mengelompok di sekitar nilai rata-rata.

##### 5) Indikator kebajikan kewargaan

Indikator kebajikan kewargaan memiliki nilai *mean* yang tinggi, yakni 4,0615. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan mereka merespon setuju terhadap pernyataan bahwa mereka bertanggung jawab menghadiri acara yang mengangkat citra sekolah meskipun tidak wajib, terus mengikuti perubahan-perubahan di sekolah demi perkembangan sekolah, dan membaca dengan sungguh-sungguh semua pengumuman tentang sekolah.

Dengan nilai *mean* 4,0615, dapat juga dikatakan bahwa indikator kebajikan kewargaan dikategorikan tinggi karena *mean* berada di rentang 3,41- 4,20 dengan nilai tertinggi 5,0 dan terendah 3,0. Kebajikan kewargaan yang tinggi dapat diperlihatkan melalui kebiasaan mereka membaca dengan sungguh-sungguh berbagai pengumuman yang ditempel di lingkungan sekolah dan melaksanakan isi pengumuman-pengumuman termasuk kode etik, tata tertib, dan sanksi guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 9 Singkawang. Salah satu isi pengumuman kewajiban guru dan tenaga kependidikan adalah mengisi buku alasan keterlambatan kehadiran. Pengumuman yang lain tentang ajakan-ajakan agar menjadi guru yang dibutuhkan siswa, antara lain dengan memotivasi siswa dan mengembangkan potensi siswa.

Sejumlah guru dan tenaga kependidikan terpanggil untuk menghadiri acara yang mengangkat citra sekolah meskipun tidak diwajibkan, misalnya menjadi penonton dan pendukung lomba seni dan olahraga yang dilaksanakan di luar jam kerja. Sebagian dari mereka juga terpanggil untuk hadir di

pertemuan informal yang membahas tentang cara mengisi Data Pokok Pendidik (Dapodik) dan Nomor Urut Pendidik dan Tenaga Kependidikan (NUPTK) secara online yang cukup meresahkan rekan-rekan kerja yang kurang terampil dalam teknologi.

Guru dan tenaga kependidikan yang tidak hadir merespon dengan cepat perubahan-perubahan di dunia pendidikan meskipun mereka perlu belajar dari yang lebih memahami dan lebih berpengalaman. Citra SMP Negeri 9 Singkawang sebagai salah satu dari sekolah yang cepat dalam membereskan Dapodik terbentuk oleh kebajikan kewargaan mereka.

Indikator kebajikan kewargaan memiliki standar deviasi 0,5236 yang lebih kecil dari rata-rata 4,0615. Ini berarti pilihan pernyataan responden mengelompok di sekitar nilai rata-rata.

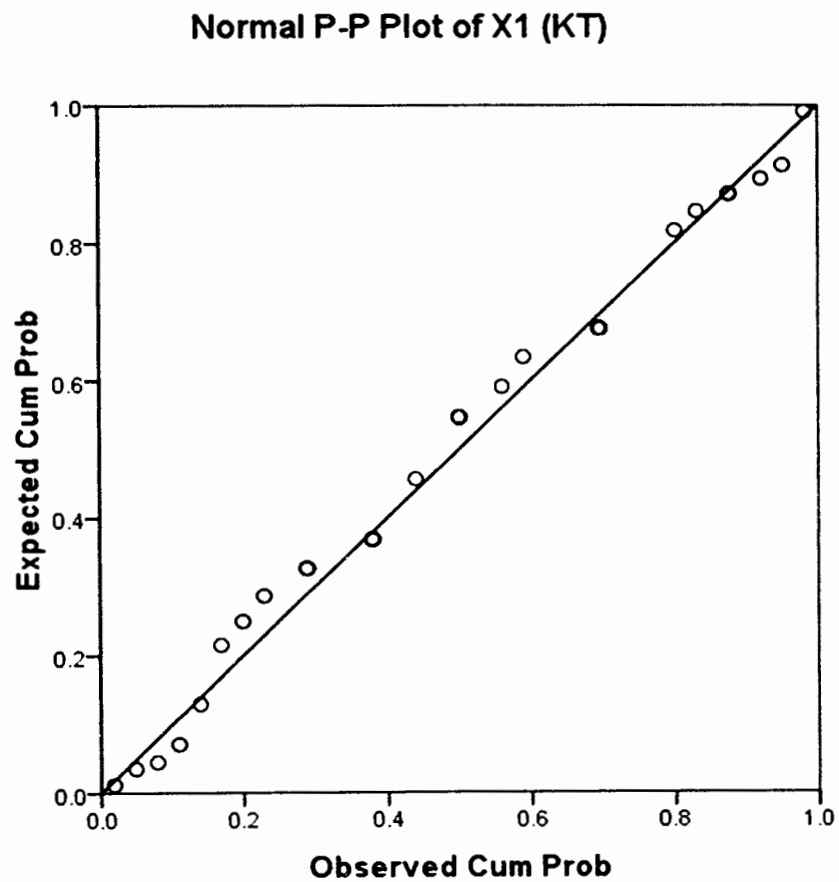
### 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik untuk metode analisis regresi dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas dengan *Normal Probability Plot*, uji linieritas dengan nilai signifikansi *Linearity* dan nilai signifikansi *Deviation From Linearity* dari uji F linier dalam tabel Anova, uji multikolinieritas dengan uji VIF, dan uji heteroskedastisitas dengan uji *Scatterplot*. Uji asumsi klasik dilakukan dengan bantuan program *SPSS* versi 16.0.

#### a. Hasil uji normalitas data

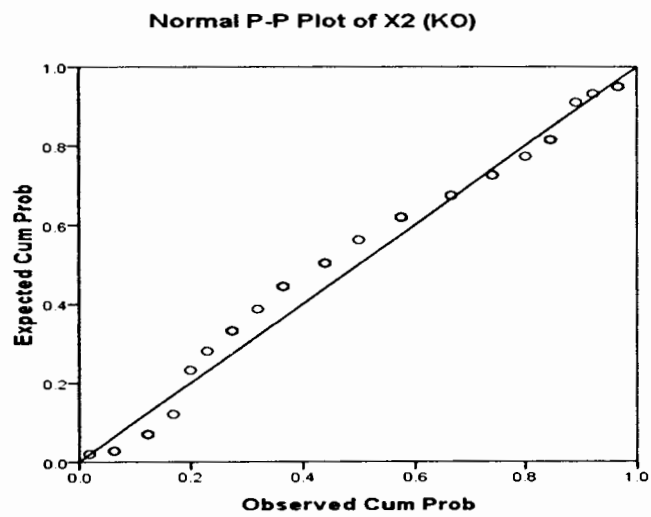
*Normal Probability Plot* untuk menguji normal tidaknya distribusi residual terstandarisasi dari variabel independen kepemimpinan

transformasional (X1), variabel independen komitmen guru (X2), dan variabel dependen OCB (Y) pada persamaan regresi. Secara visual, dengan aplikasi SPSS versi 16.0, normalitas data variabel X1 disajikan dengan *Normal P-P Plot of X1* pada Bagan 4.1.



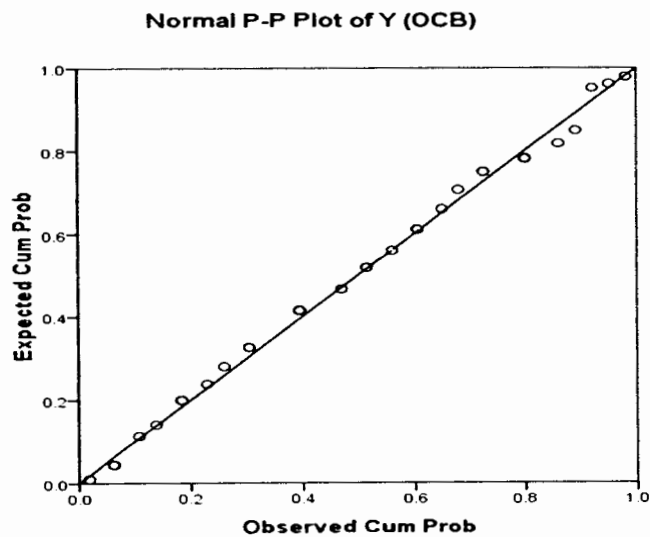
Bagan 4.1. *Normal P-P Plot of X1*

Kemudian, normalitas data variabel X2 disajikan dalam Bagan 4.2.



Bagan 4.2. *Normal P-P Plot of X2*

Normalitas data variabel Y ditunjukkan dalam Bagan 4.3.



Bagan 4.3. *Normal P-P Plot of Y*



Karena variabel penelitian berjumlah 3, pengujian normalitas data meliputi 3 data untuk variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan OCB. Jika data masing-masing variabel tidak normal, pengujian hipotesis tidak dapat menggunakan statistik parametris (Sugiyono, 2009: 239, 240).

Bagan 4.1 sampai dengan 4.3 menunjukkan bahwa distribusi titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebaran titik-titik data mengikuti arah garis diagonal. Semua ini menunjukkan bahwa pola ketiga variabel berdistribusi normal. Jadi, data ketiga variabel penelitian ini memenuhi persyaratan untuk analisis regresi (Ghozali, 2006:149).

b. Hasil uji linieritas

Uji linieritas dalam penelitian ini menggunakan nilai signifikansi *Linearity* dan nilai signifikansi *Deviation From Linearity* dari uji F linier dalam tabel Anova. Nilai signifikansi *Linearity* yang lebih kecil dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05 dan sebaliknya nilai *Deviation From Linearity* yang lebih besar dari 0,05 ( $P > 0,05$ ) menunjukkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen adalah linier atau searah (Sulistyo, 2010:54-56). Setiap perubahan pada satu variabel akan diikuti dengan perubahan dengan besaran yang sejajar pada variabel yang lain. Linier dapat diartikan hubungan bersifat positif atau negatif (Santoso, 2014:353). Hubungan positif berarti semakin bertambah tingkat variabel independen, bertambah juga tingkat variabel dependen. Hubungan negatif berarti semakin

bertambah tingkat variabel independen, tingkat variabel dependen akan berkurang.

Hasil uji linieritas variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan OCB (Y) dinyatakan pada Tabel 4.21.

**Tabel 4.21**  
**Hasil Uji Linieritas Kepemimpinan Transformasional dan OCB**

	F	Sig
<i>Y(OCB)*X1(KT)</i>		
<i>Between Groups (Combined)</i>	3.758	0.011
<i>Linearity</i>	27.843	0.000
<i>Deviation from Linearity</i>	2.490	0.055

Sumber: Data Olahan, SPSS 16.0, Tahun 2014 (Lampiran 8)

Tabel 4.21 memperlihatkan signifikansi *Linearity* 0,000 yang lebih kecil 0,05 dan signifikansi *Deviation From Linearity* 0,055 yang lebih besar dari 0,05 ( $P > 0,05$ ). Kedua nilai ini menunjukkan hubungan linier antara variabel independen kepemimpinan transformasional dan variabel dependen OCB.

Berikutnya, hasil uji linieritas variabel komitmen organisasional dan OCB dinyatakan pada Tabel 4.22.

**Tabel 4.22**  
**Hasil Uji Linieritas Komitmen Organisasional dan OCB**

	F	Sig
<i>Y(OCB)*X1(KO)</i>		
<i>Between Groups (Combined)</i>	0.575	0.866
<i>Linearity</i>	6.697	0.021
<i>Deviation from Linearity</i>	0.214	0.998

Sumber: Data Olahan, SPSS 16.0, Tahun 2014 (Lampiran 8)

Tabel 4.22 menunjukkan bahwa angka signifikansi *Linearity* 0,021 yang lebih kecil dari 0,05 dan signifikansi *Deviation From Linearity* 0,998 yang lebih besar dari 0,05 ( $P > 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan hubungan linier antara variabel independen komitmen organisasional dan variabel dependen OCB pada penelitian ini.

c. Hasil uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menentukan ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Multikolinieritas seharusnya tidak terjadi pada model regresi yang benar. Nilai *tolerance* sebesar 0,1 sama dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 10 karena  $Tolerance = 1/VIF$ . Apabila  $VIF > 10$  atau  $tolerance < 0,1$ , variabel independen pertama memiliki persoalan multikolinieritas dengan variabel independen kedua (Priyatno, 2010:81). "Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas jika mempunyai VIF di sekitar angka 1 dan *tolerance* mendekati 1" (Santoso, 2014:351). Multikolinieritas terjadi ketika nilai koefisien korelasi antar variabel bebas lebih besar dari 0,7 atau lebih kecil dari -0,7 (Sarwono, 2013:11).

VIF merupakan "estimasi berapa besar multikolinearitas meningkatkan varian pada suatu koefisien estimasi sebuah variabel penjelas. VIF yang tinggi menunjukkan bahwa multikolinieritas telah menaikkan sedikit varian pada koefisien estimasi, akibatnya menurunkan nilai  $t$ " (Sujianto, 2009:79).

Hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini diberikan pada Tabel 4.23.

**Tabel 4.23**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

<i>Model</i>	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
X1 (KT)	0.723	1.384
X2 (KO)	0.723	1.384

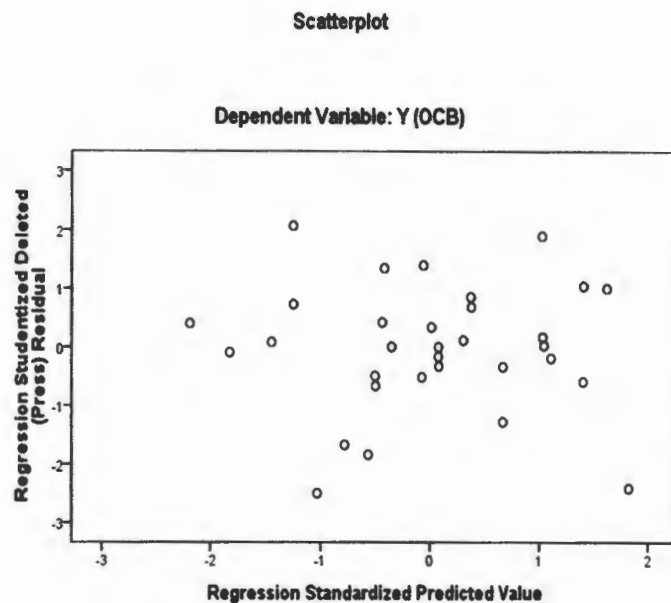
a. *Dependent Variable: OCB*

Sumber: Data Olahan, SPSS 16.0. Tahun 2014 (Lampiran 9)

Nilai VIF = 1,384 lebih kecil dari 10 atau nilai  $t = 0,723$  lebih besar dari 0,1. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen pertama, yakni kepemimpinan transformasional tidak memiliki persoalan multikolinieritas dengan variabel independen kedua, yaitu komitmen organisasional. Lebih lanjut, model regresi pada penelitian ini dapat dikatakan bebas dari korelasi antar variabel independen karena VIF dan *tolerance* di sekitar angka 1.

d. Hasil uji heteroskedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas untuk mengetahui ada tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi seharusnya tidak mengalami heteroskedastisitas. Uji ini dilakukan dengan bantuan program output SPSS melalui *scaratterplot* antara nilai *Z prediction* variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID = *Studentized Residual*). Sebaran titik-titik pada *scaratterplot* seharusnya tidak membentuk suatu pola yang teratur, seperti menyempit, melebar atau bergelombang dan titik-titik menyebar di atas atau di bawah angka nol pada sumbu Y.



**Bagan 4.4. Scatterplot**

Berdasarkan Bagan 4.4 dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar tanpa suatu pola yang teratur dan titik-titik berada di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Analisis regresi dapat dilanjutkan karena variabel dalam penelitian ini tidak mengalami heteroskedastisitas (Santoso, 2014: 352).

Berdasarkan hasil 4 uji persyaratan analisis yang telah dikemukakan di atas, data penelitian ini berdistribusi normal, tidak ada masalah linieritas, bebas dari multikolinieritas, dan tidak mengalami heterokedastisitas seperti dirangkum dalam Tabel 4.24. Dengan demikian, data variabel kepemimpinan transformasional, variabel komitmen organisasional, dan variabel OCB memenuhi persyaratan analisis regresi.

**Tabel 4.24**  
**Rangkuman Hasil Uji Asumsi Klasik**

Jenis Uji	Analisis	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji Normalitas	<i>Normal Probability Plot</i>	Titik-titik yang menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arahnya	Data normal
Uji Linieritas	<i>Linearity dan Deviation From Linearity</i> dari Uji F	Signifikansi <i>Linearity</i> < 0,05 dan signifikansi <i>Deviation From Linearity</i> > 0,05	Ada linieritas
Uji Multikolinieritas	<i>Variance Inflation Factor</i>	VIF < 10 atau <i>Tolerance</i> > 0,1	Tidak ada multikolinieritas
Uji Heteroskedastisitas	<i>Scatterplot</i>	Titik-titik menyebar tanpa suatu pola yang teratur dan titik-titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y	Tidak ada heteroskedastisitas

#### 4. Hasil uji hipotesis

##### a. Hasil uji parsial (uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel independen. Persamaan regresi akan diuji apakah memang valid untuk memprediksi variabel dependen (Sujianto, 2009:73) melalui variabel independen (Sugiyono, 2009:270). Uji t dengan tingkat signifikansi 5% ( $P = 0,05$ ) digunakan pada penelitian ini dengan aplikasi SPSS versi 16.0 untuk menguji seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap OCB guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang. Uji t juga digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh

komitmen organisasional kepala sekolah terhadap OCB guru dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Hasil uji t dapat dilihat dalam Tabel 4.25.

**Tabel 4.25**  
**Hasil Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.871	.491		3.810	.001
X <sub>1</sub> (KT)	.347	.145	.400	2.385	.024
X <sub>2</sub> (KO)	.178	.095	.314	1.872	.071

*Dependent Variable: Y (OCB)*

Sumber: Data Olahan, SPSS 16.0, Tahun 2014 (Lampiran 10)

- 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB guru dan tenaga kependidikan

Hipotesis yang pertama adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang. Hasil analisis dalam Tabel 4.25 memperlihatkan bahwa koefisien regresi variabel independen kepemimpinan transformasional menunjukkan arah yang positif sebesar 0,347. Ini berarti bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel OCB adalah searah. Mengingat koefisien regresi bertanda positif, dapat diartikan bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi OCB guru dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan Tabel 4.25, variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 2,385 dengan tingkat signifikansi

0,024. Dalam tabel distribusi t, diketahui nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $n = 33$  adalah 2,042. Cara menentukan derajat bebas atau *degree of freedom (df)* adalah  $n - k$  dengan  $n$  adalah jumlah responden dan  $k$  adalah banyaknya variabel independen dan dependen (<http://rumushitung.com/2013>), jadi  $df = 33 - 3 = 30$ . Karena  $t_{\text{hitung}} = 2,385 > t_{\text{tabel}} = 2,042$  dan nilai signifikansi  $0,024 < 0,05$ ,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Dengan demikian, hasil uji parsial (uji t) membuktikan bahwa hipotesis pertama (H1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB di SMP Negeri 9 Singkawang diterima. Berarti keefektifan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang.

## 2) Pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB guru dan tenaga kependidikan

Hipotesis kedua penelitian ini adalah komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang. Hasil analisis dalam Tabel 4.25 memperlihatkan bahwa koefisien regresi variabel independen komitmen organisasional menunjukkan arah yang positif sebesar 0,178. Ini berarti bahwa hubungan antara variabel komitmen organisasional dengan variabel OCB adalah searah. Mengingat koefisien regresi bertanda positif, dapat diartikan



bahwa semakin tinggi komitmen organisasional guru dan tenaga kependidikan, maka akan semakin tinggi OCB mereka.

Berdasarkan Tabel 4.25, variabel komitmen organisasional memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 1,872 dengan tingkat signifikansi 0,071. Nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $n = 33$  adalah 2,042.  $T_{hitung} = 1,872$  adalah lebih kecil dari  $t_{tabel} = 2,042$  dan nilai signifikansi  $0,071 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Dengan demikian, hasil uji parsial (uji t) membuktikan bahwa hipotesis kedua ( $H_2$ ) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB di SMP Negeri 9 Singkawang ditolak. Ini berarti tingginya komitmen organisasional guru dan tenaga kependidikan mempunyai pengaruh positif, tetapi non signifikan, atau berpengaruh sangat kecil terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang. Hal ini dapat juga diinterpretasikan bahwa OCB memang sudah mereka lakukan terlebih dahulu, dan kemudian sedikit dipengaruhi oleh komitmen organisasional.

b. Hasil uji secara bersama (uji F)

Hipotesis ketiga penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang. Hasil analisis dalam Tabel 4.25 menunjukkan persamaan regresi linier ganda  $Y = 1,871 + 0,347X_1 + 0,178X_2$ . Persamaan ini dapat juga dinyatakan sebagai  $OCB = 1,871 + 0,347(\text{Kepemimpinan Transformasional}) + 0,178(\text{Komitmen Organisasional})$ .

Secara matematis, persamaan tersebut menyatakan bahwa jika tanpa menghitung pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ), maka tingkat variabel OCB ( $Y$ ) bernilai 1,871. Secara intensitas, nilai 1,871 merupakan nilai dengan kategori tidak tinggi. Koefisien regresi ganda bernilai positif, yakni  $X_1 = + 0,347$  dan  $X_2 = + 0,178$ . Koefisien regresi kepemimpinan transformasional lebih besar daripada koefisien regresi komitmen organisasional.

Persamaan regresi juga berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif atau searah dan berbanding lurus dengan OCB ( $Y$ ). Pengaruh kepemimpinan transformasional lebih dominan daripada komitmen organisasional terhadap OCB. Semakin efektif kepemimpinan transformasional, semakin tinggi OCB guru dan tenaga kependidikan. Semakin tinggi komitmen organisasional guru dan tenaga kependidikan, maka akan semakin tinggi OCB mereka.

Untuk menegaskan hasil persamaan tersebut, dilakukan uji secara bersama (uji F) pada taraf kesalahan 0,05 atau 5%. Uji F untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB dengan bantuan program SPSS versi 16.0 menghasilkan perhitungan seperti disajikan pada Tabel 4.26.

**Tabel 4.26**  
**Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1 <i>Regression</i>	1.834	2	.917	9.617	.001 <sup>a</sup>
<i>Residual</i>	2.860	30	.095		
<i>Total</i>	4.693	32			

a. *Predictors: (Constant), X<sub>2</sub> (KO), X<sub>1</sub> (KT)*

b. *Dependent Variable: Y (OCB)*

Sumber: Data Olahan, SPSS 16.0. Tahun 2014 (Lampiran 11)

Dalam Tabel F,  $df_1 = k - 1$  dengan  $k$  adalah jumlah variabel dan  $df_2 = n - k$  dengan  $n$  adalah jumlah sampel pembentuk regresi (Junaidi, 2010). Dalam penelitian ini,  $df_1 = 2$ ,  $df_2 = 30$  dan  $F_{\text{tabel}}$  adalah 3,32 (Sugiyono, 2009:292,536). Hasil uji F dalam Tabel Anova di atas menunjukkan nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 9,617 yang lebih besar dari 3,32. Nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari taraf signifikansi atau  $\alpha = 0,05$ . Hasil uji secara bersama (Uji F) membuktikan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, hipotesis ketiga ( $H_3$ ) kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang diterima.

c. Hasil koefisien determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk menunjukkan seberapa besar persentase variasi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional mampu menjelaskan variasi OCB. Hasil koefisien determinasi penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.27.

**Tabel 4.27**  
**Hasil Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.625 <sup>a</sup>	.391	.350	.30875

a. *Predictors: (Constant), X<sub>2</sub> (KO), X<sub>1</sub> (KT)*

b. *Dependent Variable: Y (OCB)*

Sumber: Data Olahan, SPSS 16.0. Tahun 2014 (Lampiran 12)

Tabel 4.27 memperlihatkan hasil korelasi ganda atau R sebesar 0,625 atau 62,5%. Ini berarti hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB dikategorikan kuat. Nilai *R Square* menunjukkan bahwa 39,1% OCB guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 9 Singkawang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya 60,9% dijelaskan oleh kontribusi variabel-variabel independen lain yang tidak dimasukkan di dalam penelitian ini.

**Tabel 4.28**  
**Rangkuman Persamaan Regresi, Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi**

Persamaan regresi	$Y = 1,871 + 0,347 X_1 + 0,178 X_2$	Hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB searah.
Korelasi Ganda	$R = 0,625 = 62,5\%$	Hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB dikategorikan kuat.
Koefisien Determinasi	$R^2 = 0,391 = 39,1\%$ <i>Adjusted R<sup>2</sup> = 35%</i>	Kontribusi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB sebesar 39,1% . Kontribusi variabel lain sebesar 60,9%.

**Tabel 4.29**  
**Rangkuman Hasil Uji Hipotesis**

Jenis Uji	Hasil Uji	Keterangan	Kesimpulan
Uji t	X <sub>1</sub> Y: $t_{hitung} = 2,385 > t_{tabel} = 2,042$ signifikansi = 0,024 < 0,05	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	H <sub>0</sub> ditolak H <sub>a</sub> diterima
	X <sub>2</sub> Y: $t_{hitung} = 1,872 < t_{tabel} = 2,042$ signifikansi = 0,071 > 0,05	Komitmen organisasional berpengaruh positif, tetapi non signifikan terhadap OCB	H <sub>0</sub> diterima H <sub>a</sub> ditolak
Uji F	$F_{hitung} = 9,617 > F_{tabel} 3,31$ signifikansi 0,001 < 0,05	Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	H <sub>0</sub> ditolak H <sub>a</sub> diterima

### C. Pembahasan

Bagian ini merupakan pembahasan hasil uji hipotesis dihubungkan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, kajian teori, dan penelitian terdahulu.

#### 1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang

Hipotesis yang pertama adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang. Hasil analisis dalam Tabel 4.25 memperlihatkan bahwa koefisien regresi variabel independen kepemimpinan transformasional menunjukkan arah yang positif sebesar 0,347. Ini berarti bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan

transformatif dengan variabel OCB adalah searah. Semakin efektif kepemimpinan transformatif, maka akan semakin tinggi OCB guru dan tenaga kependidikan. Karena  $t_{hitung} = 2,385 > t_{tabel} = 2,042$  dan nilai signifikansi  $0,024 < 0,05$ ,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, hasil uji parsial (uji t) membuktikan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB di SMP Negeri 9 Singkawang diterima. Berarti keefektifan kepemimpinan transformatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang.

Hasil penelitian ini mendukung teori kepemimpinan transformatif yang dikemukakan oleh Bass & Riggio (2008:4) yang menyatakan bahwa pemimpin transformatif menggerakkan para pengikutnya untuk berbuat melebihi yang diharapkan dan melampaui kemungkinan yang dipikirkan. Ackerman dalam Roberts (2005:41) menegaskan bahwa pemimpin transformatif memberi energi kepada para anggotanya untuk melakukan usaha-usaha ekstra secara sukarela, yang lebih dikenal sebagai OCB.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Rafizi (2013), Rahmi (2013), Sandra (2011), dan Desi, Suci dan Ahmadi (2010) bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan atau OCB guru. Rafizi meneliti guru Sekolah Menengah di Sungailiat, Kabupaten Bangka, sedangkan Rahmi meneliti guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Para guru di Sekolah Menengah di Sungailiat, Kabupaten Bangka memersepsikan sikap dan perilaku kepala sekolah sudah sesuai dengan visi dan

nilai-nilai sekolah. Kepala sekolah membangkitkan motivasi dan energi guru sehingga mereka terdorong untuk meneladaninya dalam berperilaku ekstra untuk mencapai visi dan misi. Hal serupa juga ditemukan di SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, semakin tinggi tingkat OCB guru.

Jika dikaitkan dengan kondisi di SMP Negeri 9 Singkawang, hasil uji hipotesis pertama penelitian ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap OCB guru dan tenaga kependidikan. Berdasarkan Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa indikator yang dipandang dominan (Bass, 1990 dalam Robbins & Judge, 2011:91) dalam mencerminkan variabel kepemimpinan transformasional adalah pengaruh yang ideal (*idealized influence*) dengan skor 4,0970 (skor tertinggi 5) dan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) dengan skor 4,0667. Selanjutnya Tabel 4.19 menunjukkan indikator yang dipandang dominan dalam mencerminkan OCB adalah kehormatan (*courtesy*) dengan skor 4,3409, diikuti kebajikan kewargaan (*civic virtue*) dengan skor 4,0615, dan kejujuran atau sportivitas (*sportsmanship*) dengan skor 4,0455.

Indikator pengaruh yang ideal antara lain ditunjukkan dengan cara kepala sekolah menggerakkan anggota-anggota sekolah untuk bersama mencapai visi dan misi sekolah. Indikator motivasi yang inspirasional antara lain ditunjukkan dengan kepala sekolah mengomunikasikan hal-hal yang sangat diharapkan oleh sekolah dan tujuan-tujuan penting secara sederhana. Indikator kebajikan kewargaan ditunjukkan dengan tanggung jawab menghadiri acara yang

mengangkat citra sekolah meskipun tidak wajib. Indikator kejujuran ditunjukkan dengan mau bekerjasama dengan rekan kerja manapun tanpa membeda-bedakan.

Pemaparan visi dan misi sekolah di ruang piket yang strategis dan selalu dilewati anggota-anggota organisasi sekolah merupakan salah satu cara kepala sekolah mengomunikasikan hal-hal yang sangat diharapkan oleh sekolah. Kepala sekolah menggerakkan anggota-anggota sekolah untuk mencapai visi tersebut dengan melaksanakan kegiatan 7K (Keimanan, Keamanan, Ketertiban, Kebersihan, Keindahan, Kerindangan, dan Kekeluargaan) dan bekerjasama dengan rekan-rekan kerja manapun tanpa membeda-bedakan.

Sebagian dari visi, yaitu Menjadi Sekolah Berprestasi Berwawasan Lingkungan telah dicapai SMP Negeri 9 Singkawang sebagai Sekolah Sehat pada tahun 2008, 2011, 2012, dan Sekolah Adiwiyata pada tahun 2010 sampai sekarang. Prestasi ini melampaui kemungkinan yang dipikirkan oleh kebanyakan pihak karena banyak sekolah lain yang usianya lebih tua dan memiliki fasilitas yang lebih memadai belum pernah meraih prestasi seperti ini. Para guru dan tenaga kependidikan ikut bertanggung jawab mengangkat citra Sekolah Sehat dan Sekolah Adiwiyata dengan ikut membersihkan lingkungan sekolah bersama para siswa dan tenaga kebersihan meskipun tidak diwajibkan, misalnya sebelum sekolah dimulai dan pada hari-hari libur.

Indikator lain dari pengaruh yang ideal adalah kepala sekolah menanamkan kebanggaan ke dalam diri anggota-anggota sekolah. Indikator lain dari motivasi inspirasional adalah kepala sekolah menggunakan simbol berupa gambar dan kata-kata motivasi untuk berfokus pada upaya mencapai tujuan sekolah. Indikator



lain dari toleransi terhadap keadaan kurang ideal dari sekolah adalah dengan cara lebih fokus pada sisi-sisi positif sekolah ini.

Tujuan-tujuan penting dinyatakan secara sederhana kepada guru, tenaga kependidikan dan seluruh siswa. Di samping pintu masuk gedung sekolah diletakkan tulisan semboyan “Pantang Menyerah, Tetap Semangat Meraih Cita-cita Demi Masa Depan yang Lebih Baik dengan Segala Keterbatasan dan Rintangan serta Memanfaatkan Potensi yang Ada.” Latar belakang semboyan tersebut adalah foto-foto prestasi siswa dan guru, serta berbagai kegiatan sekolah. Keadaan kurang ideal seperti fasilitas sekolah yang belum lengkap dan *intake* siswa SMP Negeri 9 Singkawang dari berbagai SD di pinggiran kota dan pedesaan ditoleransi oleh guru dan tenaga kependidikan, tetapi tidak merintang dan membatasi pengembangan potensi sekolah.

Indikator pertimbangan kepala sekolah yang bersifat individual, yaitu memberi saran kepada setiap anggota sekolah untuk meningkatkan diri memberi kontribusi terhadap OCB, yaitu lebih fokus pada sisi-sisi positif para siswa. Hal ini menghasilkan sejumlah prestasi siswa di tingkat kota, provinsi, dan nasional, seperti juara atletik, tenis meja, pencak silat, karate, seni kriya, dan cipta puisi. Guru juga meraih prestasi di tingkat kota, provinsi, dan nasional, seperti menjadi juara tenis meja, voli, dan tenis lapangan. Semua ini menanamkan kebanggaan ke dalam diri anggota-anggota sekolah.

## 2. Pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang

Hipotesis kedua penelitian ini adalah komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang. Hasil analisis dalam Tabel 4.25 memperlihatkan bahwa koefisien regresi variabel independen komitmen organisasional menunjukkan arah yang positif sebesar 0,178. Ini berarti bahwa hubungan antara variabel komitmen organisasional dengan variabel OCB adalah searah. Semakin tinggi komitmen organisasional guru dan tenaga kependidikan, maka akan semakin tinggi OCB mereka.  $T_{hitung} = 1,872$  adalah lebih kecil dari  $t_{tabel} = 2,042$  dan nilai signifikansi  $0,071 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Dengan demikian, hipotesis kedua ( $H_2$ ) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB di SMP Negeri 9 Singkawang ditolak. Berarti tingginya komitmen organisasional guru dan tenaga kependidikan mempunyai pengaruh positif, tetapi non signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang. Hal ini dapat juga diartikan bahwa komitmen organisasional guru dan tenaga kependidikan berpengaruh sangat kecil terhadap OCB.

Hasil penelitian ini tidak mendukung teori yang menyatakan bahwa anggota organisasi sekolah yang berkomitmen tinggi akan setia bekerja lama di sekolah, terpenggil untuk membantu menyelesaikan masalah-masalah sekolah, dan merasa wajib melakukan segala sesuatu yang positif demi kemajuan sekolah, termasuk yang melampaui tugas-tugas formalnya. Semakin tinggi komitmen organisasional karyawan, semakin tinggi OCB karyawan tersebut (Hasanbasri, 2007:13).

Teori Hasanbasri tidak mengkaitkan tingkat komitmen organisasional dengan pengukuran komitmen organisasional oleh Meyer, Allen dan Smith (1993) Menurut mereka, pengukuran komitmen organisasional seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Percampuran di antara dua atau tiga komponen komitmen tersebut sering ditemukan dalam diri seseorang. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan termotivasi untuk melaksanakan kinerja tingkat tinggi dan memberi kontribusi yang lebih berarti daripada karyawan dengan komitmen kontinuan dan normatif.

Hasil penelitian ini juga berbeda dengan hasil Sandra (2011) bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap OCB. Penelitian Sandra mendukung teori komitmen organisasional oleh Meyer dan Allen (1997) dan teori OCB oleh Organ (Mel Schnake & Michael Dumbler, 2003).

Pendapat Meyer, Allen dan Smith tentang komitmen afektif didukung oleh penelitian Husna (2007) bahwa hanya komitmen afektif yang berpengaruh secara positif terhadap OCB 157 staf kontrak di Universiti Malaysia Perlis. Ia menguji tiga dimensi komitmen organisasional: *affective commitment*, *continuance commitment*, and *normative commitment* oleh Allen dan Meyer (1990). Staf kontrak dengan berbagai faktor demografis menunjukkan tingkat komitmen organisasional yang berbeda, tetapi tingkat OCB yang sama.

Jika dikaitkan dengan kondisi di SMP Negeri 9 Singkawang, hasil uji hipotesis kedua penelitian ini dapat dijelaskan alasan komitmen organisasional

guru dan tenaga kependidikan hanya memberi kontribusi yang non signifikan terhadap OCB mereka. Berdasarkan Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan nilai *mean* komitmen organisasional guru dan tenaga kependidikan adalah 3,3939 dan dikategorikan cukup tinggi. Tabel 4.18 menunjukkan indikator yang dipandang dominan dari 3 komponen Meyer, Allen dan Smith (1993) dalam mencerminkan variabel komitmen organisasional guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang adalah komitmen normatif (*normative commitment*) dengan skor 3,8585 (skor tertinggi 5) dan komitmen afektif (*affective commitment*) dengan skor 3,8409, tetapi skor komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah 2,3330.

Hasil komitmen berkelanjutan di SMP Negeri 9 Singkawang yang tidak tinggi didukung oleh Robbins & Judge (2012:102,103). Menurut mereka, lemahnya komitmen berkelanjutan dipandang masuk akal karena komponen ini sesungguhnya bukan merupakan komitmen yang kuat. Komitmen berkelanjutan menggambarkan keterikatan karyawan dengan pemberi kerja hanya karena gaji, keuntungan-keuntungan lain, tidak ada pekerjaan lain atau hal lain yang lebih baik atau kewajiban. Jadi, mereka bertahan bekerja di SMP Negeri 9 Singkawang bukan hanya karena mereka *need* 'memerlukan' gaji atau keuntungan-keuntungan lain, melainkan karena mereka merasa ingin dan wajib bekerja di sekolah ini.

Hasil komitmen berkelanjutan di SMP Negeri 9 Singkawang yang tidak tinggi juga dapat dijelaskan dengan karakteristik responden. Sebanyak 57,6% guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang berusia 40 tahun ke

atas. Guru dan tenaga kependidikan yang lebih tua lebih memiliki komitmen afektif dan normatif daripada komitmen berkelanjutan. Ini mendukung penelitian Husna (2007) yang menemukan bahwa untuk faktor demografi, staf kontrak yang lebih tua ditemukan memiliki komitmen afektif dan normatif yang lebih tinggi.

Nilai *mean* 2,3330 komitmen berkelanjutan juga dapat diartikan bahwa keperluan mereka untuk tetap bekerja di sekolah ini demi gaji atau keuntungan-keuntungan lain tidak tinggi. Berdasarkan karakteristik responden, 93,9% menikah, 63,6% perempuan, 57,6% bertempat tinggal di kecamatan-kecamatan lain, dan 57,6% berusia 40 tahun atau lebih. Karakteristik responden ini didukung oleh data wawancara setelah pengolahan data kuesioner. Sebagian dari mereka, terutama guru dan tenaga pendidikan perempuan yang sudah menikah dan berusia di atas 40 tahun, memerlukan mutasi kerja ke sekolah yang lebih dekat dengan lokasi tempat tinggal mereka.

Hal ini didukung oleh pendapat Allen dan Meyer (1990) dalam Susanty (2012:127) bahwa komitmen berkelanjutan dipengaruhi oleh persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Hal ini sesuai dengan karakteristik responden yang 78,8% adalah pegawai negeri, mereka tidak berpersepsi akan kehilangan pekerjaan jika dipindahtugaskan ke sekolah lain.

Walaupun demikian, keinginan untuk dipindahtugaskan ke sekolah yang lebih dekat seringkali dihapuskan. Mereka lebih mementingkan panggilan moral menjadi guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang. Nilai *mean* tertinggi indikator komitmen normatif menunjukkan bahwa secara keseluruhan guru dan tenaga kependidikan merasakan *obligation* 'kewajiban' bertahan di

sekolah ini karena merasa seharusnya loyal kepada organisasi mereka dan menjadi kewajiban moral mereka untuk melakukan sesuatu demi kemajuan sekolah ini. Hasil ini mendukung pendapat Allen dan Meyer (1990) dalam Susanty (2012:127) bahwa anteseden komitmen normatif meliputi pengalaman individu sebelum masuk dalam organisasi dan pengalaman sosialisasi selama bekerja di organisasi. Berkaitan dengan karakteristik responden berdasarkan masa kerja, 69,7% telah bersosialisasi di sekolah ini selama lebih dari 5 tahun dan sebagian dari mereka sudah pernah bekerja di sekolah lain.

Jika dikaitkan dengan kondisi di lapangan, dapat dijelaskan pengaruh non signifikan komitmen organisasional terhadap OCB guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang. Ini dapat diinterpretasikan bahwa OCB memang sudah mereka lakukan tanpa atau hanya dengan sedikit dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Kehormatan (*courtesy*) mereka yang ditunjukkan dengan sopan kepada rekan-rekan kerja, tidak menyalahgunakan hak-hak rekan kerja lain, menghindari konflik, dan memikirkan pengaruh perilaku mereka terhadap rekan kerja lebih dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Kewajiban moral untuk tetap bekerja dan perasaan bersalah jika berhenti dini dari SMP Negeri 9 Singkawang didukung secara kuat oleh kesetiaan untuk menghabiskan masa kerja di sekolah ini, seperti ditunjukkan dengan *mean* komitmen afektif yang hampir setinggi komitmen normatif. Ikatan emosional mereka yang tinggi terhadap organisasi mendukung pendapat Allen dan Meyer (1990) dalam Susanty (2012:127) bahwa anteseden komitmen afektif terdiri dari

karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, karakteristik struktural dan yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman merasa aman secara psikologis dan kompeten menjalankan peran kerja (Susanty, 2012). Sebanyak 57,6% guru dan tenaga kependidikan yang berasal dari kecamatan-kecamatan lain merasa aman secara psikologis bekerja di Kecamatan Singkawang Timur.

Kompetensi menjalankan peran kerja dapat diidentifikasi dari pendidikan terakhir yang 75,7% S1 dan 69,7% mempunyai golongan kerja minimal, yaitu IIIa. Golongan kerja IIIa merupakan dasar kualifikasi pendidik di sekolah menengah.

Temuan Husna (2007) menunjukkan bahwa semua faktor demografis (usia, gender, masa kerja dan jabatan) tidak memiliki perbedaan signifikan terhadap OCB. Staf kontrak Universiti Malaysia Perlis dengan berbagai faktor demografis menunjukkan tingkat komitmen organisasional yang berbeda, tetapi tingkat OCB yang sama. Husna tidak menyatakan perbedaan signifikan antara status pernikahan dan lokasi tempat tinggal terhadap OCB. Hal ini dapat dijelaskan dengan data empiris bahwa guru dan tentara di Malaysia memperoleh keamanan finansial karena guru dan tentara merupakan pekerjaan dengan gaji tertinggi sebagai penghargaan atas jasa-jasa mereka terhadap kemajuan dan keamanan negara. Hampir semua guru dan dosen menggunakan mobil pribadi menuju sekolah dan universitas. Mereka juga mendapat dana penelitian (Hamid, 2010).

Berdasarkan kondisi di lapangan, usia, gender, status pernikahan, dan lokasi tempat tinggal guru SMP Negeri 9 Singkawang cukup mempengaruhi

komitmen organisasional mereka terhadap OCB. Guru dan tenaga kependidikan yang berusia 40 tahun ke atas, perempuan, sudah menikah, berlokasi tempat tinggal di kecamatan-kecamatan lain, dan menggunakan sepeda motor atau kendaraan umum ke sekolah merasa agak sulit untuk berperilaku kesadaran nurani (*conscientiousness*) dengan datang lebih awal dan pulang lebih lambat dari jadwal, terutama saat cuaca buruk, anggota keluarga mereka sakit, anak-anak mereka masih sangat memerlukan perhatian dan tanggung jawab orang tua, atau kondisi badan mereka tidak sehat.

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang

Dalam penelitian ini, hasil uji F menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 9,617 yang lebih besar dari 3,32. Nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari taraf signifikansi atau  $\alpha = 0,05$ . Hasil uji secara bersama (Uji F) membuktikan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, hipotesis ketiga ( $H_3$ ) kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di SMP Negeri 9 Singkawang diterima.

Hasil korelasi ganda atau  $R = 0,625$  atau 62,5%. Ini berarti hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap OCB dikategorikan kuat. Nilai *R Square* 39,1% menunjukkan bahwa 39,1% OCB guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 9 Singkawang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya 60,9% dijelaskan oleh kontribusi variabel-variabel independen lain yang tidak dimasukkan di dalam penelitian ini.



Hasil penelitian ini mendukung teori OCB yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2011:40) yang menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi atau OCB adalah perilaku pilihan yang bukan bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi diperlukan untuk mengembangkan efektivitas fungsi organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung teori Yen dan Niehoff (2004) bahwa manajer biasanya mengharapkan para karyawannya menyumbangkan usaha ekstra untuk meningkatkan efisiensi kerja.

Menurut kedua teori di atas, OCB berkontribusi terhadap efektivitas fungsi dan efisiensi kerja mereka di SMP Negeri 9 Singkawang. Jenjang akreditasi SMP Negeri 9 Singkawang meningkat ke A pada 5 November 2012 saat sekolah ini berusia 15 tahun. Efektivitas sekolah ini melebihi sejumlah sekolah yang lebih tua dan berada di pusat kota.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Tanonef (2011) bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh secara serempak dan signifikan terhadap OCB di Hotel Pantai Timor, Kupang-Nusa Tenggara Timur. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Sandra (2011) bahwa komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional berkontribusi bersama-sama terhadap OCB.

Akan tetapi, ada perbedaan hasil uji secara parsial. Sandra menemukan komitmen organisasional lebih signifikan daripada kepemimpinan transformasional. Komitmen organisasional yang tinggi diikuti kepemimpinan transformasional yang kondusif membentuk OCB dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini, komitmen organisasional berpengaruh positif dan non signifikan

terhadap OCB. Jadi, kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih signifikan daripada komitmen organisasional terhadap OCB.

Hasil penelitian ini jika dikaitkan dengan kondisi di SMP Negeri 9 Singkawang dapat dijelaskan bahwa OCB guru dan tenaga kependidikan dikategorikan tinggi, yaitu sebesar 3,8427 (skor tertinggi 5). Tabel 4.20 mendeskripsikan variabel-variabel OCB dengan indikator kehormatan (*courtesy*) dikategorikan sangat tinggi dengan skor 4,3409, indikator kebajikan kewargaan (*civic virtue*) dikategorikan tinggi dengan skor 4,0615, indikator kejujuran atau sportivitas (*sportsmanship*) dikategorikan tinggi dengan skor 4,0455, indikator kesadaran nurani (*conscientiousness*) dikategorikan tinggi dengan skor 3,5879, dan indikator kesediaan membantu orang lain (*altruism*) dikategorikan cukup tinggi dengan skor 3,4061.

Penerapan OCB seperti sopan-santun terhadap rekan-rekan kerja dan hak-hak mereka, kesukarelaan untuk bekerja melebihi kewajiban resmi di sekolah, dan perilaku positif demi kelangsungan sekolah dilakukan secara spontan tanpa mengharapkan imbalan dan kompensasi karena norma-norma tersebut sudah terinternalisasi dalam diri kebanyakan guru dan tenaga kependidikan (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006:5). Sebagian OCB juga dipengaruhi oleh rasa hormat dan kepercayaan mereka terhadap kepala sekolah yang telah memberi teladan dalam melakukan OCB.

Semangat untuk bekerja lebih keras senantiasa disulutkan oleh kepala sekolah agar anggota-anggota organisasi sekolah berpartisipasi secara aktif dalam perubahan-perubahan demi pengembangan sekolah dengan tetap mampu

menoleransi keadaan yang kurang ideal, seperti *intake* siswa dan fasilitas belajar yang tidak lengkap. Salah satu kerja keras yang dapat dilihat adalah dalam mempersiapkan Ujian Nasional melebihi jadwal pelajaran resmi, sehingga persentase kelulusan meningkat tajam dari 52,47% di tahun 2009 menjadi 93,33% di tahun 2010 dan mampu mencapai 100% pada tahun 2013.

Sebagai wujud komitmen normatif dan afektif para guru dan tenaga kependidikan terhadap organisasi, mereka merasa wajib berbuat sesuatu demi kemajuan sekolah ini dan terpanggil untuk menyelesaikan masalah-masalah seperti penuntasan wajib belajar 9 tahun. Di luar jam kerja, para guru aktif menjadi anggota dan pengurus Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) tingkat kota dan tingkat sekolah. Guru dan tenaga kependidikan secara sukarela saling membantu menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan waktu dan tenaga ekstra. Berbagai administrasi sekolah ditata dengan cepat, rapi, dan lengkap.

Mengutus lebih dari 1 orang guru mata pelajaran yang sama ke MGMP atau pelatihan tingkat kota merupakan stimulasi intelektual dan pertimbangan yang bersifat individual dalam kepemimpinan transformasional. Hal ini selanjutnya memberi kontribusi terhadap dimensi OCB kebajikan kewargaan untuk membaca dengan sungguh-sungguh pengumuman sekolah dan kehormatan untuk menghindari konflik antar pribadi di SMP Negeri 9 Singkawang.

Komitmen afektif berupa kebanggaan bekerja di SMP Negeri 9 Singkawang dan komitmen normatif berupa kewajiban untuk bertahan bekerja di sekolah ini dimungkinkan untuk meningkat intensitasnya. Kepala sekolah memperlakukan individu secara unik dan memberi perhatian pada keperluan dan keinginan setiap

pribadi untuk berkembang. Hal ini diwujudkan dengan struktur organisasi yang sangat rinci seperti dapat dilihat dalam Tabel 3.1. Seorang guru mendapat tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah. Ada 16 orang guru lain yang diberi tugas tambahan sebagai urusan kurikulum hingga koordinator keuangan. Di samping itu, ada 13 orang guru ditunjuk menjadi koordinator mata pelajaran untuk MGMP tingkat sekolah. Pemberdayaan dan pengembangan potensi anggota organisasi seperti ini (Bass & Riggio, 2008:4) berpengaruh signifikan pada dimensi OCB yang paling dominan, yaitu kehormatan. Mereka sopan kepada rekan-rekan kerja, menghindari konflik antar pribadi dan tidak menyalahgunakan hak-hak rekan lain.

Selain kehormatan, dimensi kejujuran atau sportivitas OCB juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Mereka bekerjasama dengan rekan kerja manapun tanpa membeda-bedakan dan lebih fokus pada sisi-sisi positif sekolah. Demikian juga, pemberdayaan anggota organisasi memberi pengaruh terhadap dimensi kesediaan membantu orang lain.

Kepemimpinan penerobos (Sorros dan Burtchasky dalam Harsiwi, 2003:19) membawa perubahan-perubahan hebat para pengikutnya dengan memperbaiki karakter dan nilai-nilai mereka, menciptakan inovasi dan menjawab tantangan untuk merealisasikan tujuan-tujuan yang nampaknya tidak mungkin dicapai. Pada mulanya sebagian besar guru yang bertempat tinggal di kecamatan-kecamatan lain enggan mengajar di sekolah yang baru dibuka di pedesaan ini. Kepala sekolah meningkatkan karakter dan nilai-nilai anggota-anggota organisasi dengan menjadi pionir dalam mematuhi kode etik, tata tertib, kewajiban,

himbauan, dan melakukan tugas-tugas ekstra yang melampaui deskripsi kerja formal.

Selain itu, semboyan “Pantang Menyerah”, slogan “Guru yang Dibutuhkan Siswa”, kata-kata motivasi “Be a Green and Clean School, Bersih itu Indah, Raihlah Cita-citamu Setinggi Langit”, tujuan, misi dan visi sekolah dipaparkan dengan jelas dan indah di lingkungan sekolah. Semua ini menjadi pedoman dan penunjuk arah transformasi secara optimal sumber daya sekolah dalam rangka mencapai tujuan-tujuan hebat. Pencapaian sebagai Kepala Sekolah Berprestasi tingkat kota dan provinsi menginspirasi anggota-anggota sekolah untuk meraih ekspektasi yang tinggi sebagai sekolah berprestasi dengan kesediaan menolong rekan kerja secara sukarela, saling menyempurnakan kemampuan dan keterampilan, empati kepada rekan kerja yang mempunyai masalah, dan berperilaku positif demi kelangsungan sekolah.

Kepemimpinan transformasional seperti ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yaitu kebajikan kewargaan untuk mengangkat citra sekolah dan terus mengikuti perubahan-perubahan demi perkembangan sekolah. Hampir semua guru dan tenaga kependidikan terampil dalam teknologi informasi dan memanfaatkan ruang multi media untuk meningkatkan pelayanan pendidikan kepada siswa.

Pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan sebagai pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri berpengaruh pada OCB mereka. OCB sangat diperlukan untuk efektivitas dan efisiensi dari proses perubahan dan pengembangan organisasi pendidikan di SMP Negeri 9

Singkawang, sebagaimana diungkapkan oleh Kippenberger (dalam Setiawan 2013:142),

*transformational leadership is more about hearts and minds and empowering people rather than using rewards to (effectively) controll them. Because transformation means change, such leadership is seen as releasing people to learn. To seek change and improvement. So it is based on trust on the part of the leader and understanding, skill, dedication, and commitment on the part of the followers.*

Kepala sekolah transformasional percaya bahwa guru dan tenaga kependidikan memiliki keperluan untuk berubah dan berkembang. Ia memberi peluang untuk peningkatan kebutuhan mereka. Guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang perlu mengerti, terampil, berdedikasi, dan berkomitmen, terutama berkomitmen normatif dan afektif untuk mengembangkan diri mereka.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab IV, berikut disampaikan beberapa kesimpulan dan saran.

#### A. Simpulan

Dua dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dibuktikan kebenarannya dengan analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 16,0.

1. Hasil uji  $t$  menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMP Negeri 9 Singkawang. Hipotesis pertama dapat dibuktikan kebenarannya. Hasil analisis menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,385 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,042 dengan signifikansi 0,024 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dikatakan signifikan. Nilai koefisien regresi bertanda positif 0,347. Dapat disimpulkan bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional Kepala SMP Negeri 9 Singkawang, terutama dengan pengaruh ideal dan motivasi inspirasionalnya, semakin ikhlas guru dan tenaga kependidikan mengupayakan kesuksesan sekolah dengan perilaku-perilaku yang jauh melampaui tugas-tugas resmi mereka. Kepala sekolah merintis, menahkodai dan mengakselerasi perubahan-perubahan inovatif, nilai-nilai luhur, dan semangat juang seluruh guru dan tenaga kependidikan untuk berkolaborasi dengan kompak, bekerja dalam tim yang solid, sambil senantiasa mengembangkan kemampuan diri masing-masing demi tercapainya visi dan misi sekolah.

Secara singkat, terkait dengan *intake* siswa SMP Negeri 9 Singkawang dan lokasi sekolah di pinggiran kota, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru dan tenaga kependidikan dapat disimpulkan sebagai “penghidup mimpi yang tulus dalam pendidikan holistik”: kemampuan kepala sekolah dalam membangkitkan semangat membara para guru dan tenaga kependidikan untuk tulus berkarya dan mengukir prestasi di berbagai bidang.

2. Hasil uji  $t$  menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif tetapi non signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMP Negeri 9 Singkawang. Hipotesis kedua tidak dapat dibuktikan kebenarannya. Hasil  $t_{hitung}$  sebesar 1,872 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  2,042 dengan signifikansi 0,071 yang lebih besar dari 0,05 sehingga dikatakan non signifikan. Akan tetapi, nilai koefisien regresi bertanda positif 0,178. Hasil ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang sangat tidak kuat dipengaruhi oleh komitmen organisasional.

Pengaruh komitmen normatif dan komitmen afektif guru dan tenaga kependidikan melebihi pengaruh komitmen berkelanjutan mereka terhadap keikhlasan dalam upaya menyukseskan sekolah dengan perilaku-perilaku yang jauh melampaui tugas-tugas resmi. Tetap aktif mendidik generasi muda dengan tulus di SMP Negeri 9 Singkawang menjadi panggilan moral yang dipandang mulia oleh guru dan tenaga kependidikan. Ikatan emosional mereka terhadap sekolah tertanam di lubuk hati dan diwujudkan dengan sikap peduli, bangga, dan setia dalam mencari



solusi untuk masalah-masalah sekolah. Ketetapan bekerja di sekolah ini tidak didasarkan pada gaji dan keuntungan-keuntungan lain.

Hasil ini mengimplikasikan bahwa meskipun komitmen organisasional guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang tinggi atau tidak tinggi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sudah menjadi perilaku ikhlas pilihan mereka yang dapat dikategorikan tinggi dengan nilai *mean* 3,8427. *Courtesy* dengan nilai *mean* 4,3409 menjadi indikator paling dominan dengan kategori sangat tinggi (Tabel 4.18). Nilai *mean* komitmen organisasional sebesar 3,3939 (Tabel 4.17). Komitmen normatif dan komitmen afektif mereka pada sekolah merupakan “vokasi atau panggilan hati”.

Terkait dengan nilai *mean* komitmen berkelanjutan yang tidak tinggi, yaitu 2,3330 dan pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dapat dijelaskan bahwa keikhlasan dalam upaya menyukseskan sekolah dengan perilaku-perilaku yang jauh melampaui tugas-tugas resmi lebih mereka utamakan daripada keinginan pribadi untuk berkarya di sekolah yang lebih dekat dengan lokasi tempat tinggal mereka.

3. Hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB ( $Y$ ) di SMP Negeri 9 Singkawang. Hipotesis ketiga dapat dibuktikan kebenarannya. Hasil  $F_{hitung}$  sebesar 9,617 lebih besar dari  $F_{tabel}$  3,32 dengan signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga dikatakan signifikan. Adapun persamaan regresi yang dihasilkan adalah  $Y = 1,872 + 0,347X_1 + 0,178X_2$ . Hasil ini membuktikan bahwa

untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru dan tenaga kependidikan yang menentukan efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi SMP Negeri 9 Singkawang, kepala sekolah perlu memperhatikan dan meningkatkan kepemimpinan transformasionalnya, sedangkan guru dan tenaga perlu memperhatikan dan meningkatkan komitmen organisasional.

Selanjutnya, hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 39,1%. Sisanya sebesar 60,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk sebagai variabel penelitian ini.

Akhir kata, hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMP Negeri 9 Singkawang dapat disimpulkan sebagai “penghidup mimpi dan vokasi hati yang tulus dalam pendidikan holistik”: kemampuan kepala sekolah dalam membangkitkan semangat guru dan tenaga kependidikan dan vokasi/panggilan hati mereka untuk tulus berkarya dan mengukir prestasi di berbagai bidang.

## **B. Saran**

1. Semakin efektif kepemimpinan transformasional, semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru dan tenaga kependidikan. Menyadari peran pentingnya sebagai pionir transformasi dan teladan *Organizational Citizenship*

## B. Saran

1. Semakin efektif kepemimpinan transformasional, semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru dan tenaga kependidikan. Menyadari peran pentingnya sebagai pionir transformasi dan teladan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kepala SMP Negeri 9 Singkawang dapat menginternalisasikan nilai-nilai luhur yang menjadi dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ke dalam diri guru dan tenaga kependidikan melalui pemberdayaan tiap individu dalam tim kerja, memasukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ke dalam evaluasi kinerja, dan member promosi jabatan sebagai penghargaan atas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka. Semua guru dan tenaga kependidikan diberi kesempatan untuk kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri.
2. Proses pembentukan komitmen organisasional guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri 9 Singkawang sebaiknya dimulai sejak awal masa kerja dan dilanjutkan secara berkesinambungan dalam kurun waktu yang lama. Setiap guru atau tenaga kependidikan yang baru biasanya memiliki banyak impian dan harapan pada tempat kerjanya.  
  
Ikatan moral (komitmen normatif) untuk tetap memajukan SMP Negeri 9 Singkawang dan ikatan emosional (komitmen afektif) untuk terus setia menjadi bagian sekolah ini perlu diperhatikan dan ditingkatkan dengan beberapa kegiatan seperti *in-house training* dan rapat secara rutin. Tenaga kependidikan diundang dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan bersama guru dan kepala sekolah.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semua guru dan tenaga kependidikan akan meningkat karena mereka dilibatkan secara penuh.

Mutasi berkala bagi Pegawai Negeri Sipil oleh Dinas Pendidikan diharapkan mempertimbangkan aspek tingkat usia, jenis kelamin, status pernikahan, lokasi tempat tinggal, dan kesehatan mereka. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan yang kurang tinggi, antara lain, disebabkan oleh faktor-faktor tersebut.

3. Kepala SMP Negeri 9 Singkawang diharapkan terus melakukan perubahan dan terobosan hebat bersama guru dan tenaga kependidikan untuk tulus berkarya mencerdaskan anak-anak bangsa di pinggiran kota Singkawang dengan pendidikan holistik. Nilai-nilai luhur masyarakat pedesaan Indonesia yang juga menjadi dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), seperti cinta lingkungan, sopan, ramah, jujur, hormat, taat, sederhana, kekeluargaan, rukun, toleran, suka menolong tanpa pamrih, dan tidak dikejar berbagai kesibukan perlu dipertahankan dan ditingkatkan, antara lain dengan piknik, *outbound*, perkemahan di lingkungan sekolah, dan memasukkan OCB dalam *proper and fit test* perekrutan guru dan tenaga kependidikan bekerjasama dengan Dinas Pendidikan. Kegiatan-kegiatan yang menyatu dengan alam memberi pengalaman “Sekolahku adalah Rumahku.”

Pendidikan holistik berwawasan nilai-nilai luhur masyarakat pedesaan Indonesia yang juga menjadi dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipimpin kepala sekolah transformasional sebagai “penghidup mimpi” bersama guru dan tenaga kependidikan yang memiliki “vokasi hati” untuk tulus berkarya

diharapkan dapat diterapkan di sekolah-sekolah lain yang berada di perkotaan maupun pedesaan. Pendidikan seperti ini sesuai dengan implementasi kurikulum 2013 yang mengutamakan pembentukan sikap untuk melengkapi pengetahuan dan keterampilan. Melalui Musyawarah Kerja Kepala Sekolah, para kepala SMP dapat berbagi pengalaman keberhasilan dan mengadakan studi banding kesekolah lain yang telah lebih dahulu berhasil.

4. Keterbatasan penelitian ini adalah belum membuktikan 60,9% kontribusi variabel-variabel lain terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 9 Singkawang. Oleh karena itu, peneliti yang akan datang sebaiknya menambahkan variabel-variabel lain yang diduga bisa mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), seperti keterlibatan kerja, persepsi keadilan, dan sifat-sifat kepribadian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Al Yamani Manal (2011). The influence of employee engagement, organizational citizenship behavior and organizational commitment on organizational performance: a Study of Zain Telco, Saudi Arabia. *Thesis for the Degree of Human Resource Management*, Kolej Perniagaan Universiti Utara Malaysia. Diambil 14 September 2013, dari situs eprints repository software <http://etd.uum.edu.my/2699>.
- Ackerman, L.S. (1986). The flow state: A new view of organizations and managing dalam Adams, JD (Ed.) *Transforming Work: A collections of organizational transformation readings*. Alexandria, V.A: Miles River Press.
- Akbar, Ahmad (2014). Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru dengan keefektifan Sekolah Dasar di Kabupaten Batubara. *Tesi Magister Administrasi Pendidikan*. Unimed. Medan.
- Asmani, Jamal Ma'mur (2012). *Tips sakti membangun organisasi sekolah*. Jogjakarta: Diva Press, 38-189.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 22. Diambil dari *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*, 2 (12), 91.
- Bass, Bernard M. (with Bass, Ruth). (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press. Diambil 15 Maret 2014 dari situs [http://www.amazon.com/reader/0805847626/ref=rdr\\_sb\\_li\\_hist\\_1&state=01113](http://www.amazon.com/reader/0805847626/ref=rdr_sb_li_hist_1&state=01113), p.1217.
- Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E. (2008). *Transformational leadership*. New Jersey: the Taylor & Francis e-Library. 2nd ed., 1-6. Diambil 15 Maret 2014, dari situs [http://www.amazon.com/reader/0805847626/ref=rdr\\_sb\\_li\\_hist\\_1&state=01113](http://www.amazon.com/reader/0805847626/ref=rdr_sb_li_hist_1&state=01113), p.4.
- Bull (ed.).(2008). *Oxford learner's pocket dictionary*. China: Oxford University Press, 3 ed, p.84, 249,250,472.
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary. (2007). Singapore: Green Giant Press, 5 ed, 245.
- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A & Wesson, Michael J. (2009). *Organization behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: The McGraw-Hill Com., Inc., 69.

- Connell, Patrick W. (2005). Transformational leadership, leader-member exchange (LMX), and OCB: The role of motives. *A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. University of South Florida*. Diambil 15 September 2013, dari situs <http://scholarcommons.usf.edu>.
- Creswell, John W. (2008). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Third edition. New Jersey: Pearson Education, Inc., 176.
- Desi Mayasari , Suci Paramitasari Syahlani dan Ahmadi (2010). Peran penambahan gaya kepemimpinan transformasional pada gaya kepemimpinan transaksional dalam memprediksi kinerja, *organizational citizenship behavior*, dan sikap bawahan terhadap atasan: Studi empiris pada perusahaan peternakan. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 14(1), 13-21. Diambil 17 Oktober 2013, dari situs [http://publikasiilmiah.ums.ac.id/bitstream/handle/123456789/1815/2.%2520DESI%2520MAYA SARI.pdf%3F](http://publikasiilmiah.ums.ac.id/bitstream/handle/123456789/1815/2.%2520DESI%2520MAYA%20SARI.pdf%3F).
- Dessler, Gary (1997). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 347.
- Duwi (2011). Analisis regresi linier berganda. Diambil 3 Maret 2014, dari situs <http://duwiconsultant.blogspot.com/2011/11/analisis-regresi-linier-berganda.html>
- Ghozali, Imam (2001). *Aplikasi analisis multivariat dengan program SPSS*. Semarang: Ba dan Penerbit Universitas Diponegoro, 133.
- Ghozali, Imam (2006). *Aplikasi analisis multivariat dengan program SPSS*. Semarang: Ba dan Penerbit Universitas Diponegoro, 149.
- Hamid, Abdul (2010). Catatan soal (nasib) dosen di Malaysia dan Indonesia. Diambil 3 April 2014, dari situs <http://abdul-hamid.com/2010/10/15/catatan-soal-nasib-dosen-di-malaysia- dan indonesia/15 Okt 2010>.
- Hasanbasri (2007). Hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) di Politeknik Kesehatan Banjarmasin. *Working Paper Series*, (2), 2-15.
- Hasibuan, Akmaluddin (2012). *Manajemen perubahan. Membalik arah menuju usaha perkebunan yang tangguh melalui strategi optimalisasi efisiensi*. Yogyakarta: Andi.
- Harsiwi, Agung M.(2003). *Hubungan kepemimpinan transformasional dan karakteristik personal pemimpin*. Yogyakarta: Artikel,19.

- Hendri, Irfani (2012). Pengaruh budaya organisasi dan pembelajaran organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) di Kalimantan Barat. *Disertasi. Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Erlangga*. Surabaya.
- ....., (2013). Tabel T dan cara menggunakannya. Diambil 20 Maret 2014, dari situs <http://rumushitung.com/2013/01/23/tabel-t- dan-cara-menggunakannya/>.
- ....., (2013). Terkini\_BAN sekolah/madrasah. Diambil 15 Februari 2013, dari situs <http://www.ban-sm.or.id>. Badan Akreditasi Nasional Sekolah/ Madrasah- BAN SM.
- Husna, Sharifah (2007). The influence of organizational commitment towards organizational citizenship behaviour (OCB) among contract staffs (VOT 29) in Universiti Malsydis Perlis (UNIMAP). *Thesis for the degree Master of Science (Management)*, Universiti Utara Malaysia.
- Kopertis12.(2013). Skor PISA: Posisi Indonesia Nyaris Jadi Juru Kunci. Diambil 8 Maret 2014, dari situs <http://www.kopertis12.or.id>
- Kreitner, Robert & Kinichi, Angelo (2005). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Edisi Ke-5.
- Kuncoro, Zainuddin Sri (2009). *Komitmen organisasi*. Jakarta, 2.
- Kuncoro (2013). Menilik Indeks Sumber Daya Manusia Indonesia – Sekretariat Kabinet. Diambil 8 Maret 2014, dari situs <http://setkab.go.id/artikel-10918-.html>.
- Mas'ud, Fuad 9 (2004). *Survei diagnosis organisasional: Konsep dan aplikasi*. Semarang: BP-Undip.
- Mansoer, Faried Widjaya (2005). *Metode penelitian bisnis*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Meyer, J.P. & Allen, J.N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.11. 299-326.
- Meyer, J. P., N. J. Allen and C. A. Smith (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, pp. 538-551. Diambil 16 Maret 2014 dari ©2014 American Psychological Association | PDF documents.



- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*. Thousand oaks, CA: SAGE Publicataions.
- Mulyasa, H.E. (2013). *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. Ed.1 Cet.3, 17-19.
- Organ, Dennis, W., Philip, M. Podsakoff & McKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behaviour: Its nature, antecedents, and consequences*. London: SAGE Publications, 3, 22-23, 93-94, 139-312.
- Parhusip, Hilleria (2013). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen terhadap kinerja guru di SMPK Negeri 1 Sarudik Kabupaten Tapanuli Tengah. *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Priyatno, Duwi (2010). *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom, 61-81.
- Rafizi (2013). Pengaruh kepemimpinan transformasioanl dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan guru sekolah menengah di Sungailiat, Kabupaten Bangka. *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Universitas Terbuka. Jakarta.
- Rahmi, B. Maptuhah (2013). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja (Studi pada guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur). *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar.
- Ratmawati, Dwi dan Herachwati, Nurri (2011). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka, 6.2, 6.13-6.14.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2011). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi Buku I*. Edisi Ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2011). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi Buku II*. Edisi Ke-12. Edisi Ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Roberts, Patrick S. (2005). Transformational leadership at urban and metropolitan public universities. *A Dissertation for the Doctor of Philosophy*. The University of Akron.

- Roscoe (1984). *Research methods for business*. Diambil dari Sugiyono (2009). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta, 130, 253.
- Sandra, Devi (2011). Kontribusi komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada PT. Carrefour Indonesia. Diambil 2 September 2013 dari <http://papers.gunadarma.ac.id/index.php/mpsi/search/titles>.
- Santoso, Singgih (2014). *SPSS 22 from essential to expert skills*. Jakarta: Kompas Gramedia351-353.
- Sarwono, Jonathan (2013). *Jurus ampuh SPSS untuk riset skripsi*. Jakarta: Elexmedia Komputindo Kompas Gramedia. Diambil 23 Maret 2014, dari situs [sarwono.info/regresi/regresi.pdf](http://sarwono.info/regresi/regresi.pdf).
- Setiawan, Bahar Agus & Muhith, Abd. (2013). *Transformational leadership: Ilustrasi di bi dang organisasi kependidikan*. Depok: Rajagrafindo Persada. Edisi ke-1, 136.
- Sharp, Charis Eirene (2008). *Small school leadership: A Q method study of elements of leadership specific to a small school setting. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Leadership and Change*. OhioLink ETD Center, 63.
- Sinaga, Ery Rita (2012). *Motivasi terhadap kinerja guru SMK Negeri 3 Sibolga. Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Terbuka*. Jakarta.
- Sopiah (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi, 155-162.
- Srimulyani, Veronika Agustini (2012). *Anteseden organizational citizenship behavior: Studi pada guru-guru SMA di Kota Madiun*. *Widya Warta*, XXXVI(1), 84-102.
- Subjek penelitian, responden penelitian, dan informan penelitian. Diambil 20 Juli 2014, dari situs [tatangmanguny.wordpress.com/2009/...](http://tatangmanguny.wordpress.com/2009/)
- Sudjana, M.A. (2000). *Metode statistika*. Edisi ke-6. Bandung: Tarsito, halaman 79.
- Sugiyono (2007). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono (2009). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta, 75-272.
- Sugiyono (2013). *Cara mudah menyusun: Skripsi, tesis, dan disertasi*. Bandung: Alfabeta, 18-156.

- Sujianto, Agus Eko (2009). *Aplikasi statistik dengan SPSS 16.0*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sulistyo, Joko (2010). *6 Hari jago SPSS17*. Yogyakarta: Cakrawala, 54-56.
- Susanty, Ety (2012). Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Universitas Terbuka*, V8(2), 121-134.
- Sutton, Martha J. (2005). Organizational citizenship behavior: A career development strategy. *Graduates School Theses and Dissertations*, the Graduate School at Scholar Commons, the University of South Florida. South Florida.
- Tanonef, Dedy (2011). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* di Hotel Pantai Timor, Kupang-Nusa Tenggara Timur. *Skripsi Program Manajemen Perhotelan*. Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Thedjakusuma, Olivia (2011). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada perusahaan keluarga di Surabaya. *Skripsi Program Manajemen Bisnis*. Universitas Kristen Petra Surabaya, 17.
- Walker, James W. (1992). *Human resources strategy*. Singapore: McGraw-Hill, Inc, 87.
- Wirawan (2013). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 7, 138-141.
- Yen, H.R. & Niehoff. B.P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationship in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1617-1637.
- Yukl, Gary (2000). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, diterjemahkan oleh Budi Supriaanto 2005. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Sebelum mengisi Kuesioner, dimohon Bapak/Ibu mengisi data diri dengan memberi centang (√) dalam kotak-kotak yang telah disediakan:

1.	Status Anda	PNS/Pegawai Tetap	
		Non PNS/Pegawai Tidak Tetap	
2.	Pendidikan	S1 Kependidikan	
		S1 Non Kependidikan	
		SMA/SMK/ D1-3	
		SMP/SD	
3.	Jabatan	Kepala Sekolah	
		Guru dan .....*)	
		Tata usaha	
		Laboran	
		Pustakawan	
		TenagaKeamanan	
		Tenaga kebersihan	
	*) tugas tambahan		
4.	Usia	20-29 tahun	
		30-39 tahun	
		40-49 tahun	
		50-60 Ahun	
		> 60 tahun	
5.	Masa Kerja	1 tahun	
		2-5 tahun	
		6-10 tahun	
		11-19 tahun	
		20-29 tahun	
6.	Masa Kerja di SMP Negeri 9 Singkawang	1 tahun	
		2-5 tahun	
		6-10 tahun	
		11-15 tahun	
		16-20tahun	
7.	Tempat Tinggal	Singkawang Timur	
		Singkawang Barat	
		Singkawang Tengah	
		Singkawang Utara	
		Singkawang Selatan	
8.	Jenis Kelamin	Perempuan	
		Laki-laki	
9.	Status Pernikahan	Menikah	
		Tidak Menikah	

Lingkarilah nomor pilihan Anda.

- 1: Sangat Tidak Setuju
- 2: Tidak Setuju
- 3: Netral
- 4: Setuju
- 5: Sangat Setuju

Dalam Kuesioner ini:

1. anggota-anggota sekolah meliputi Kepala Sekolah, guru, tata usaha, laboran, pustakawan, tenaga keamanan, dan tenaga kebersihan,
2. anggota sekolah merupakan rekan kerja Anda.

**1. Tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Anda:**

<b>Pengaruh yang Ideal (<i>Idealized Influence</i>)</b>						
1.1.	Kepala Sekolah menggerakkan anggota-anggota sekolah untuk bersama mencapai visi sekolah.	1	2	3	4	5
1.2.	Kepala Sekolah menggerakkan anggota-anggota sekolah untuk bersama mencapai misi sekolah.	1	2	3	4	5
1.3.	Kepala Sekolah menanamkan kebanggaan ke dalam diri anggota-anggota sekolah.	1	2	3	4	5
1.4.	Kepala Sekolah dihormati oleh anggota sekolah.	1	2	3	4	5
1.5.	Kepala Sekolah dipercaya oleh anggota sekolah.	1	2	3	4	5
<b>Motivasi yang Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)</b>						
1.6.	Kepala Sekolah mengomunikasikan hal-hal yang sangat diharapkan oleh sekolah.	1	2	3	4	5
1.7.	Kepala Sekolah menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.	1	2	3	4	5
1.8.	Kepala Sekolah menggunakan simbol berupa gambar untuk berfokus pada upaya mencapai tujuan sekolah.	1	2	3	4	5
1.9.	Kepala Sekolah menggunakan simbol berupa kata-kata motivasi untuk berfokus pada upaya mencapai tujuan sekolah.	1	2	3	4	5
1.10.	Kepala Sekolah menyulut semangat anggota organisasi untuk bekerja lebih keras.	1	2	3	4	5

<b>Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)</b>		
1.11.	Kepala Sekolah meningkatkan kecerdasan dirinya.	1 2 3 4 5
1.12.	Kepala Sekolah meningkatkan kecerdasan anggota-anggota sekolah.	1 2 3 4 5
1.13.	Kepala Sekolah meningkatkan rasionalitas dirinya selaku pemimpin	1 2 3 4 5
1.14.	Kepala Sekolah meningkatkan rasionalitas anggota-anggota sekolah.	1 2 3 4 5
1.15.	Kepala Sekolah memecahkan masalah-masalah dengan cermat.	1 2 3 4 5
<b>Pertimbangan yang Bersifat Individual (<i>Individualized Consideration</i>)</b>		
1.16.	Kepala Sekolah memberikan perhatian pada keperluan setiap pribadi di sekolah.	1 2 3 4 5
1.17.	Kepala Sekolah memberikan perhatian pada keinginan setiap pribadi di sekolah.	1 2 3 4 5
1.18.	Kepala Sekolah memperlakukan masing-masing anggota sekolah sebagai individu yang unik.	1 2 3 4 5
1.19.	Kepala Sekolah memberi saran kepada anggota sekolah untuk meningkatkan diri.	1 2 3 4 5
1.20.	Kepala Sekolah melatih anggota sekolah agar mengembangkan kemampuan dirinya.	1 2 3 4 5

## 2. Tentang Komitmen Organisasional Anda masing-masing:

<b>Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)</b>		
2.1.	Berat bagi saya untuk berhenti dari sekolah ini walaupun ada kesempatan untuk itu.	1 2 3 4 5
2.2.	Saya setia menghabiskan seluruh masa kerja di sini karena merasa telah menjadi bagian dari sekolah ini.	1 2 3 4 5
2.3.	Saya terpenggil untuk menyelesaikan masalah sekolah karena merasa masalah sekolah sebagai masalah sendiri.	1 2 3 4 5

2.4.	Saya merasa bangga bekerja di sekolah ini.	1	2	3	4	5
<b>Komitmen Berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)</b>						
2.5.	Saya bertahan bekerja di sekolah ini karena tidak ada pekerjaan di tempat lain.	1	2	3	4	5
2.6.	Saya akan merasa rugi meninggalkan sekolah ini karena saya sudah mengeluarkan biaya untuk sekolah ini.	1	2	3	4	5
2.7.	Saya akan merasa rugi meninggalkan sekolah ini karena terlalu banyak pengorbanan lain yang telah saya berikan.	1	2	3	4	5
<b>Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)</b>						
2.8.	Menjadi kewajiban saya untuk tetap bekerja di sekolah ini.	1	2	3	4	5
2.9.	Saya merasa bersalah seandainya berhenti dari sekolah ini sebelum masa kerja habis.	1	2	3	4	5
2.10.	Menjadi kewajiban moral saya untuk melakukan sesuatu demi kemajuan sekolah ini.	1	2	3	4	5

### 3. Tentang Perilaku di Luar Tugas Pokok dan Fungsi (*OCB*)

<b>Kesediaan Membantu Orang Lain (<i>Altruism</i>)</b>						
3.1.	Saya suka menolong mengerjakan tugas rekan kerja yang tidak hadir.	1	2	3	4	5
3.2.	Saya secara sukarela menolong rekan kerja yang memiliki beban kerja terlalu banyak di sekolah ini.	1	2	3	4	5
3.3.	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mempunyai masalah terkait tugasnya di sekolah ini.	1	2	3	4	5
3.4.	Meskipun tanpa diminta, saya mau membantu membimbing rekan yang baru bekerja di sekolah ini.	1	2	3	4	5
3.5.	Saya selalu siap membantu rekan-rekan kerja di sekolah.	1	2	3	4	5
<b>Kesadaran Nurani (<i>Conscientiousness</i>)</b>						
3.6.	Saya sukarela mengerjakan hal-hal melebihi kewajiban resmi yang ditetapkan sekolah.	1	2	3	4	5
3.7.	Saya mau mematuhi peraturan sekolah meskipun tidak	1	2	3	4	5

	sedang diawasi oleh kepala sekolah.	
3.8.	Saya rela datang lebih awal daripada jadwal kerja yang ditentukan.	1 2 3 4 5
3.9.	Saya rela pulang lebih lambat daripada jadwal kerja yang ditentukan.	1 2 3 4 5
3.10.	Saya tidak beristirahat di sekolah melebihi waktu yang ditentukan.	1 2 3 4 5
<b>Kejujuran (<i>Sportsmanship</i>)</b>		
3.11.	Saya mau bekerjasama dengan rekan kerja manapun tanpa membeda-bedakan.	1 2 3 4 5
3.12.	Saya toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal darisekolah ini.	1 2 3 4 5
3.13.	Saya lebih fokus pada sisi-sisi positif sekolah ini.	1 2 3 4 5
3.14.	Saya berperilaku positif demi kelangsungan sekolah.	1 2 3 4 5
<b>Kehormatan (<i>Courtesy</i>)</b>		
3.15.	Saya sopan kepada semua rekan kerja.	1 2 3 4 5
3.16.	Saya menghindari konflik antar pribadi di sekolah ini.	1 2 3 4 5
3.17.	Saya memikirkan pengaruh perilaku saya terhadap kerja rekan lain di sekolah ini.	1 2 3 4 5
3.18.	Saya tidak menyalahgunakan hak-hak rekan lain di sekolah ini.	1 2 3 4 5
<b>Kebajikan kewargaan (<i>Civic Virtue</i>)</b>		
3.19.	Saya bertanggung jawab menghadiri acara yang mengangkat citra sekolah meskipun tidak wajib.	1 2 3 4 5
3.20.	Saya terus mengikuti perubahan-perubahan di sekolah demi perkembangan sekolah ini.	1 2 3 4 5
3.21.	Saya membaca dengan sungguh-sungguh semua pengumuman tentang sekolah ini.	1 2 3 4 5



## Lampiran 2: Karakteristik Responden

[DataSet1]

## Statistics

		Usia	Jeniskelamin
N	Valid	33	33
	Missing	0	0

## Frequency Table

## Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	4	12.1	12.1	12.1
	30	10	30.3	30.3	42.4
	40	13	39.4	39.4	81.8
	50	5	15.2	15.2	97.0
	60	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## PendidikanTerakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non S1	8	24.2	24.2	24.2
	S1	18	54.5	54.5	78.8
	Kepen	7	21.2	21.2	100.0
	S1 Non K				
Total	33	100.0	100.0		

## StatusKepegawaian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non PNS	7	21.2	21.2	21.2
	PNS	26	78.8	78.8	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**Status\_Kepeg**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non PNS	7	21.2	21.2	21.2
	PNS	26	78.8	78.8	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**MasaKerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>20 Thn	4	12.1	12.1	12.1
	1-10 Thn	15	45.5	45.5	57.6
	11-20 Th	14	42.4	42.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**MasaKerjaDiSMP Negeri9Singkawang**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Thn	10	30.3	30.3	30.3
	11-15 Th	12	36.4	36.4	66.7
	16-20 Th	6	18.2	18.2	84.8
	6-10 Thn	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**LokasiTempatTinggal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kec Lain	19	57.6	57.6	57.6
	Sing Tim	14	42.4	42.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**JenisKelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki	12	36.4	36.4	36.4
	Perempua	21	63.6	63.6	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**StatusPernikahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BelumMen	2	6.1	6.1	6.1
	Menikah	31	93.9	93.9	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Lampiran 3: Hasil Uji Validitas Instrumen

## Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional (X1)

**Correlations**

		Correlations																				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1 (KT)
X1.1	Pearson Correlation	1	.804	.506	.077	.278	.377	.416	.376	.615	.252	.399	.358	.110	.379	.178	-.036	.051	.116	.072	.299	.477**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.669	.117	.031	.016	.031	.000	.158	.021	.041	.542	.029	.323	.841	.780	.520	.690	.091	.005
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.2	Pearson Correlation	.804	1	.539	.148	.277	.402	.449	.489	.548	.438	.383	.394	.178	.360	.287	.036	.218	.183	.242	.357	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.413	.119	.020	.009	.004	.001	.011	.028	.023	.322	.040	.105	.842	.223	.308	.174	.042	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.3	Pearson Correlation	.506	.539	1	.060	.217	.150	.344	.242	.541	.215	.388	.263	.224	.262	.035	.051	.254	.369	.202	.244	.447**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001		.738	.224	.404	.050	.175	.001	.229	.026	.139	.210	.141	.848	.780	.154	.034	.261	.172	.009
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.4	Pearson Correlation	.077	.148	.060	1	.732	.187	.093	.391	.104	.428	.396	.478	.645	.413	.632	.420	.391	.338	.346	.544	.620**
	Sig. (2-tailed)	.669	.413	.738		.000	.298	.607	.024	.564	.013	.023	.005	.000	.017	.000	.015	.024	.054	.049	.001	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.5	Pearson Correlation	.278	.277	.217	.732	1	.232	.143	.361	.198	.361	.392	.352	.473	.385	.477	.311	.174	.250	.311	.591	.576**
	Sig. (2-tailed)	.117	.119	.224	.000		.195	.427	.039	.268	.039	.024	.045	.005	.027	.005	.078	.333	.161	.079	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

X1.6	Pearson Correlation	.377	.402	.150	.187	.232	1	.333	.363	.474	.545	.290	.266	.394	.479	.209	.237	.374	.169	.250	.346	.540**
	Sig. (2-tailed)	.031	.020	.404	.298	.195		.059	.038	.005	.001	.102	.134	.023	.005	.243	.185	.032	.347	.161	.049	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.7	Pearson Correlation	.416	.449	.344	.093	.143	.333	1	.455	.614	.410	.462	.356	.007	.630	.389	.266	.438	.239	.037	.346	.572**
	Sig. (2-tailed)	.016	.009	.050	.607	.427	.059		.008	.000	.018	.007	.042	.969	.000	.025	.135	.011	.180	.837	.048	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.8	Pearson Correlation	.376	.489	.242	.391	.361	.363	.455	1	.494	.367	.425	.659	.470	.613	.558	.510	.411	.246	.486	.578	.740**
	Sig. (2-tailed)	.031	.004	.175	.024	.039	.038	.008		.003	.036	.014	.000	.006	.000	.001	.002	.018	.168	.004	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.9	Pearson Correlation	.615	.548	.541	.104	.198	.474	.614	.494	1	.392	.556	.523	.229	.623	.137	.254	.413	.442	.163	.405	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.564	.268	.005	.000	.003		.024	.001	.002	.200	.000	.446	.154	.017	.010	.364	.019	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.10	Pearson Correlation	.252	.438	.215	.428	.361	.545	.410	.367	.392	1	.096	.345	.178	.331	.288	.286	.459	.226	.215	.449	.566**
	Sig. (2-tailed)	.158	.011	.229	.013	.039	.001	.018	.036	.024		.595	.049	.321	.060	.104	.106	.007	.207	.229	.009	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.11	Pearson Correlation	.399	.383	.388	.396	.392	.290	.462	.425	.556	.096	1	.539	.620	.681	.421	.571	.548	.696	.493	.501	.770**
	Sig. (2-tailed)	.021	.028	.026	.023	.024	.102	.007	.014	.001	.595		.001	.000	.000	.015	.001	.001	.000	.004	.003	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.12	Pearson Correlation	.358	.394	.263	.478	.352	.266	.356	.659	.523	.345	.539	1	.576	.464	.351	.491	.384	.427	.357	.549	.714**
	Sig. (2-tailed)																					
	N																					

	Sig. (2-tailed)	.041	.023	.139	.005	.045	.134	.042	.000	.002	.049	.001		.000	.007	.045	.004	.027	.013	.041	.001	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.13	Pearson Correlation	.110	.178	.224	.645	.473	.394	.007	.470	.229	.178	.620	.576	1	.469	.432	.590	.344	.464	.629	.500	.666**
	Sig. (2-tailed)	.542	.322	.210	.000	.005	.023	.969	.006	.200	.321	.000	.000		.006	.012	.000	.050	.007	.000	.003	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.14	Pearson Correlation	.379	.360	.262	.413	.385	.479	.630	.613	.623	.331	.681	.464	.469	1	.523	.575	.555	.526	.262	.405	.779**
	Sig. (2-tailed)	.029	.040	.141	.017	.027	.005	.000	.000	.000	.060	.000	.007	.006		.002	.000	.001	.002	.141	.019	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.15	Pearson Correlation	.178	.287	.035	.632	.477	.209	.389	.558	.137	.288	.421	.351	.432	.523	1	.583	.555	.355	.362	.538	.673**
	Sig. (2-tailed)	.323	.105	.848	.000	.005	.243	.025	.001	.446	.104	.015	.045	.012	.002		.000	.001	.043	.038	.001	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.16	Pearson Correlation	-.036	.036	.051	.420	.311	.237	.266	.510	.254	.286	.571	.491	.590	.575	.583	1	.608	.575	.584	.586	.698**
	Sig. (2-tailed)	.841	.842	.780	.015	.078	.185	.135	.002	.154	.106	.001	.004	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.17	Pearson Correlation	.051	.218	.254	.391	.174	.374	.438	.411	.413	.459	.548	.384	.344	.555	.555	.608	1	.701	.378	.476	.719**
	Sig. (2-tailed)	.780	.223	.154	.024	.333	.032	.011	.018	.017	.007	.001	.027	.050	.001	.001	.000		.000	.030	.005	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.18	Pearson Correlation	.116	.183	.369	.338	.250	.169	.239	.246	.442	.226	.696	.427	.464	.526	.355	.575	.701	1	.369	.327	.655**
	Sig. (2-tailed)	.520	.308	.034	.054	.161	.347	.180	.168	.010	.207	.000	.013	.007	.002	.043	.000	.000		.034	.063	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.19	Pearson Correlation	.072	.242	.202	.346	.311	.250	.037	.486	.163	.215	.493	.357	.629	.262	.362	.584	.378	.369	1	.574	.571**

	Sig. (2-tailed)	.690	.174	.261	.049	.079	.161	.837	.004	.364	.229	.004	.041	.000	.141	.038	.000	.030	.034		.000	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.20	Pearson Correlation	.299	.357	.244	.544	.591	.346	.346	.578	.405	.449	.501	.549	.500	.405	.538	.586	.476	.327	.574	1	.749**
	Sig. (2-tailed)	.091	.042	.172	.001	.000	.049	.048	.000	.019	.009	.003	.001	.003	.019	.001	.000	.005	.063	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1 (KT)	Pearson Correlation	.477	.571	.447	.620	.576	.540	.572	.740	.664	.566	.770	.714	.666	.779	.673	.698	.719	.655	.571	.749	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.009	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasional (X2)

### Correlations

#### Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2 (KO)
X2.1	Pearson Correlation	1	.800**	.541**	.632**	-.051	.177	.208	.644**	.759**	.374*	.721**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.778	.324	.246	.000	.000	.032	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X2.2	Pearson Correlation	.800**	1	.448**	.552**	.010	.252	.306	.731**	.747**	.306	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.001	.957	.158	.084	.000	.000	.083	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

X2.3	Pearson Correlation	.541**	.448**	1	.568**	.161	.222	.250	.511**	.544**	.462**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.001	.009		.001	.371	.215	.161	.002	.001	.007	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X2.4	Pearson Correlation	.632**	.552**	.568**	1	-.189	.103	.195	.464**	.592**	.625**	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001		.293	.567	.276	.007	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X2.5	Pearson Correlation	-.051	.010	.161	-.189	1	.445**	.465**	.205	.095	-.166	.365*
	Sig. (2-tailed)	.778	.957	.371	.293		.009	.006	.253	.598	.357	.036
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X2.6	Pearson Correlation	.177	.252	.222	.103	.445**	1	.927**	.473**	.425*	.246	.688**
	Sig. (2-tailed)	.324	.158	.215	.567	.009		.000	.005	.014	.167	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X2.7	Pearson Correlation	.208	.306	.250	.195	.465**	.927**	1	.429*	.440*	.313	.718**
	Sig. (2-tailed)	.246	.084	.161	.276	.006	.000		.013	.010	.076	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X2.8	Pearson Correlation	.644**	.731**	.511**	.464**	.205	.473**	.429*	1	.893**	.378*	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.007	.253	.005	.013		.000	.030	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X2.9	Pearson Correlation	.759**	.747**	.544**	.592**	.095	.425*	.440*	.893**	1	.455**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.598	.014	.010	.000		.008	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33



	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
X2.10	Pearson Correlation	.374*	.306	.462**	.625**	-.166	.246	.313	.378*	.455**	1	.519**											
	Sig. (2-tailed)	.032	.083	.007	.000	.357	.167	.076	.030	.008													.002
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X2 (KO)	Pearson Correlation	.721**	.746**	.658**	.599**	.365*	.688**	.718**	.850**	.869**	.519**	1											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.036	.000	.000	.000	.000	.002												
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Uji Validitas OCB (Y)

### Correlations

Correlations

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y1.19	Y1.20	Y1.21	Y
Y1.1	1	.640	.495	.316	.624	.579	.000	.498	.275	.150	.106	.214	.358	.114	.134	.044	.274	.141	.156	.046	.000	.610
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.073	.000	.000	1.000	.003	.121	.406	.559	.231	.041	.528	.456	.810	.122	.433	.386	.800	1.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Y1.2	Pearson Correlation	.640	1	.694	.299	.449	.591	.000	.645	.471	.042	-.034	.175	-.046	.125	.147	.126	.074	.221	.295	.178	.000	.604
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.091	.009	.000	1.000	.000	.006	.815	.851	.330	.801	.489	.414	.484	.683	.216	.096	.322	1.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.3	Pearson Correlation	.495	.694	1	.316	.714	.671	.080	.525	.519	.041	.152	.020	.064	-.024	.189	-.027	.019	.045	.147	.173	.000	.593
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.073	.000	.000	.656	.002	.002	.820	.397	.911	.724	.896	.292	.883	.915	.803	.413	.335	1.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.4	Pearson Correlation	.316	.299	.316	1	.503	.454	.295	-.020	-.054	.561	.477	.533	.346	.099	.442	.238	.377	.207	.307	.329	.198	.633
	Sig. (2-tailed)	.073	.091	.073		.003	.008	.095	.913	.765	.001	.005	.001	.049	.584	.010	.182	.030	.249	.082	.062	.269	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.5	Pearson Correlation	.624	.449	.714	.503	1	.799	.123	.368	.458	.203	.345	.114	.218	-.104	.164	-.033	.076	-.104	-.009	-.045	.000	.608
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000	.003		.000	.494	.035	.007	.258	.049	.527	.224	.565	.363	.853	.672	.566	.961	.802	1.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Y1.6	Pearson Correlation	.579	.591	.671	.454	.799	1	.068	.526	.536	.273	.311	.167	.211	.111	.247	.107	.136	.210	.159	-.008	.183	.720
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.008	.000		.707	.002	.001	.124	.078	.354	.239	.538	.165	.554	.449	.241	.377	.963	.309	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.7	Pearson Correlation	.000	.000	.080	.295	.123	.068	1	.158	.202	.289	.474	.189	.297	.331	.504	.125	.449	.210	.295	.303	.224	.437
	Sig. (2-tailed)	1.000	1.000	.656	.095	.494	.707		.380	.260	.103	.005	.293	.093	.060	.003	.490	.009	.241	.096	.086	.211	.011
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.8	Pearson Correlation	.498	.645	.525	-.020	.368	.526	.158	1	.718	-.042	-.116	-.175	-.080	.224	.092	.110	.040	.177	.015	-.050	-.141	.464
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.002	.913	.035	.002	.380		.000	.815	.522	.330	.659	.210	.612	.544	.827	.325	.934	.781	.433	.007
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.9	Pearson Correlation	.275	.471	.519	-.054	.458	.536	.202	.718	1	.080	.052	-.106	-.111	.189	.018	-.006	-.075	.113	.139	.010	-.120	.450
	Sig. (2-tailed)	.121	.006	.002	.765	.007	.001	.260	.000		.658	.773	.557	.537	.292	.919	.973	.680	.531	.440	.956	.505	.009
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.10	Pearson Correlation	.150	.042	.041	.561	.203	.273	.289	-.042	.080	1	.481	.602	.354	.260	.267	.093	.517	.512	.469	.160	.430	.557
	Sig. (2-tailed)	.406	.815	.820	.001	.258	.124	.103	.815	.658		.005	.000	.044	.144	.133	.607	.002	.002	.006	.373	.012	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

N		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.11	Pearson Correlation	.106	-.034	.152	.477	.345	.311	.474	-.116	.052	.481	1	.309	.512	.114	.434	.290	.402	.299	.262	.200	.424	.524
	Sig. (2-tailed)	.559	.851	.397	.005	.049	.078	.005	.522	.773	.005		.081	.002	.527	.012	.102	.020	.091	.141	.264	.014	.002
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.12	Pearson Correlation	.214	.175	.020	.533	.114	.167	.189	-.175	-.106	.602	.309	1	.428	.268	.204	.131	.250	.370	.684	.473	.590	.521
	Sig. (2-tailed)	.231	.330	.911	.001	.527	.354	.293	.330	.557	.000	.081		.013	.132	.254	.468	.160	.034	.000	.005	.000	.002
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.13	Pearson Correlation	.358	-.046	.064	.346	.218	.211	.297	-.080	-.111	.354	.512	.428	1	.573	.481	.368	.453	.416	.382	.284	.443	.549
	Sig. (2-tailed)	.041	.801	.724	.049	.224	.239	.093	.659	.537	.044	.002	.013		.000	.005	.035	.008	.016	.028	.109	.010	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.14	Pearson Correlation	.114	.125	-.024	.099	-.104	.111	.331	.224	.189	.260	.114	.268	.573	1	.337	.537	.154	.681	.421	.468	.494	.486
	Sig. (2-tailed)	.528	.489	.896	.584	.565	.538	.060	.210	.292	.144	.527	.132	.000		.055	.001	.393	.000	.015	.006	.003	.004
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Y1.15	Pearson Correlation	.134	.147	.189	.442	.164	.247	.504	.092	.018	.267	.434	.204	.481	.337	1	.563	.745	.494	.357	.410	.113	.582
	Sig. (2-tailed)	.456	.414	.292	.010	.363	.165	.003	.612	.919	.133	.012	.254	.005	.055		.001	.000	.003	.042	.018	.532	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.16	Pearson Correlation	.044	.126	.027	.238	.033	.107	.125	.110	.006	.093	.290	.131	.368	.537	.563	1	.271	.663	.350	.491	.334	.430
	Sig. (2-tailed)	.810	.484	.883	.182	.853	.554	.490	.544	.973	.607	.102	.468	.035	.001	.001		.127	.000	.046	.004	.057	.012
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.17	Pearson Correlation	.274	.074	.019	.377	.076	.136	.449	.040	.075	.517	.402	.250	.453	.154	.745	.271	1	.503	.338	.141	.080	.494
	Sig. (2-tailed)	.122	.683	.915	.030	.672	.449	.009	.827	.680	.002	.020	.160	.008	.393	.000	.127		.003	.055	.435	.657	.004
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.18	Pearson Correlation	.141	.221	.045	.207	.104	.210	.210	.177	.113	.512	.299	.370	.416	.681	.494	.663	.503	1	.632	.453	.564	.605
	Sig. (2-tailed)	.433	.216	.803	.249	.566	.241	.241	.325	.531	.002	.091	.034	.016	.000	.003	.000	.003		.000	.008	.001	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Y1.19	Pearson Correlation	.156	.295	.147	.307	.009	.159	.295	.015	.139	.469	.262	.684	.382	.421	.357	.350	.338	.632	1	.702	.615	.614
	Sig. (2-tailed)	.386	.096	.413	.082	.961	.377	.096	.934	.440	.006	.141	.000	.028	.015	.042	.046	.055	.000		.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.20	Pearson Correlation	.046	.178	.173	.329	.045	.008	.303	.050	.010	.160	.200	.473	.284	.468	.410	.491	.141	.453	.702	1	.542	.476
	Sig. (2-tailed)	.800	.322	.335	.062	.802	.963	.086	.781	.956	.373	.264	.005	.109	.006	.018	.004	.435	.008	.000		.001	.005
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.21	Pearson Correlation	.000	.000	.000	.198	.000	.183	.224	.141	.120	.430	.424	.590	.443	.494	.113	.334	.080	.564	.615	.542	1	.447
	Sig. (2-tailed)	1.000	1.000	1.000	.269	1.000	.309	.211	.433	.505	.012	.014	.000	.010	.003	.532	.057	.657	.001	.000	.001		.009
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y (OCB)	Pearson Correlation	.610	.604	.593	.633	.608	.720	.437	.464	.450	.557	.524	.521	.549	.486	.582	.430	.494	.605	.614	.476	.447	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.011	.007	.009	.001	.002	.002	.001	.004	.000	.012	.004	.000	.000	.005	.009	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 4: Hasil Uji Reliabilitas Variabel-variabel

**Reliability : X1****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	33	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	33	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	20

**Reliability : X2****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	33	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	33	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	10

**Reliability : Y****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	33	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	33	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	21

## Lampiran 5: Rekapitulasi Data Penelitian

## Variabel X1; Kepemimpinan Transformatif

No	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12	KT13	KT14	KT15	KT16	KT17	KT18	KT19	KT20	Mean
1	5	5	5	4	3	5	5	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4,0500
2	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4,0000
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3,7500
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4,1500
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4,1500
6	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	4	3,6500
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3,7500
8	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	4	3	2,9500
9	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3,8000
10	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,8000
11	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3,7000
12	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4,1500
13	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	3,6000
14	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3,8000
15	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4,1500
16	5	5	5	2	2	3	5	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3,7500
17	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4,5500
18	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3,2000
19	4	4	4	2	2	5	4	3	4	5	2	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3,1500
20	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4,0000
21	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4,4500



22	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4,1500
23	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,1500
24	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4,0000
25	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	2	3	4	4	3,9000
26	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4,5000
27	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4,4500
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0000
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4,1000
30	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4,3500
31	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4,4000
32	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	1	4	4	3,3000
33	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3,4500
																				3,9485	

## Variabel X2: Komitmen Organisasional

No	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO10	Mean
1	3	3	3	3	2	1	2	2	2	5	2,6000
2	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	3,7000
3	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3,3000
4	3	3	3	4	2	2	2	4	4	4	3,1000
5	4	5	4	4	2	2	2	4	4	4	3,5000
6	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3,4000
7	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3,3000
8	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3,4000
9	5	4	4	5	1	1	2	4	5	5	3,6000

10	4	4	4	4	5	2	2	4	4	4	3,7000
11	4	4	4	4	2	1	1	4	4	4	3,2000
12	4	3	4	4	2	1	1	4	4	4	3,1000
13	3	3	1	4	1	1	1	3	3	4	2,4000
14	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3,0000
15	5	5	4	5	1	5	5	4	5	5	4,4000
16	2	2	4	4	1	1	1	1	1	4	2,1000
17	4	4	5	5	2	2	2	4	3	5	3,6000
18	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2,4000
19	1	1	3	3	4	1	1	1	1	4	2,0000
20	4	4	5	5	2	2	2	5	4	5	3,8000
21	4	3	4	5	3	3	3	4	4	5	3,8000
22	2	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3,9000
23	3	3	3	5	1	2	2	3	3	4	2,9000
24	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3,4000
25	3	3	2	3	2	1	1	2	1	3	2,1000
26	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4,5000
27	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,3000
28	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	3,8000
29	5	5	4	5	2	3	3	4	4	5	4,0000
30	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4,5000
31	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4,0000
32	5	5	4	5	3	1	1	4	4	4	3,6000
33	5	5	4	5	3	1	1	4	4	4	3,6000
											3,3939

Variabel Y: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	OCB 1	OCB 2	OCB 3	OCB 4	OCB 5	OCB 6	OCB 7	OCB 8	OCB 9	OCB 10	OCB 11	OCB 12	OCB 13	OCB 14	OCB 15	OCB 16	OCB 17	OCB 18	OCB 19	OCB 20	OCB 21	Mean
1	3	3	3	3	2	2	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3,8571
2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3,9524
3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,7619
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,8571
5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4,1905
6	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,1429
7	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,7619
8	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,5238
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4,2381
10	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3,9524
11	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,5238
12	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,8095
13	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	5	5	4	4	3	5	3	3,7619
14	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3,5714
15	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,0952
16	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4,0952
17	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,6190
18	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,3810
19	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,4286
20	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,1429
21	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4,1429
22	2	3	4	2	3	3	4	4	4	2	4	3	4	5	4	5	2	4	4	5	5	3,6190

23	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	5	3	4	3	5	4	5	3	3	3	3	3,6667
24	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3,7619
25	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2,9524
26	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4,5238
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0000
28	1	1	1	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3,6667
29	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,9048
30	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4,4762
31	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,0476
32	2	3	3	2	1	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,1905
33	2	3	3	2	1	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,1905
																						3,8427

## Lampiran 6: Distribusi Frekuensi

```

FREQUENCIES VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13 X1.
14 X1.15 X1.16 X1.17 X1.18 X1.19 X1.20
  X1
  /NTILES=4
  /PERCENTILES=10.0 90.0
  /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SUM
  /BARCHART FREQ

  /ORDER=ANALYSIS.

```

## Frequencies

		Notes
Output Created		20-Apr-2014 18:21:40
Comments		
Input	Data	E:\OLAH DATA - Copy (2)\DATA.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	33
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13 X1.14 X1.15 X1.16 X1.17 X1.18 X1.19 X1.20 X1 /NTILES=4 /PERCENTILES=10.0 90.0 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SUM /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:06.162

## Notes

Output Created		20-Apr-2014 18:21:40
Comments		
Input	Data	E:\OLAH DATA - Copy (2)\DATA.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	33
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13 X1.14 X1.15 X1.16 X1.17 X1.18 X1.19 X1.20 X1 /NTILES=4 /PERCENTILES=10.0 90.0 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SUM /BARChart FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor	00:00:06.162
	Time	
	Elapsed Time	00:00:05.830

## Statistics

N	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1 (KT)
Valid	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.3333	4.3636	4.2121	3.9091	3.6667	4.2121	4.0909	3.5758	4.1818	4.2727	3.7576	4.0303	3.9697	3.8485	3.9394	3.6061	3.2727	3.5455	4.2121	3.9697	3.9485
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode	4.00	4.00 <sup>a</sup>	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.15
Std. Deviation	.59512	.65279	.48461	.67840	.69222	.64988	.63066	.79177	.68258	.62614	.61392	.68396	.63663	.50752	.78817	.96629	1.03901	.90453	.48461	.58549	.44185
Range	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.05
Minimum	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.95
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum	143.00	144.00	139.00	129.00	121.00	139.00	135.00	118.00	138.00	141.00	124.00	133.00	131.00	127.00	130.00	119.00	108.00	117.00	139.00	131.00	130.30
Percentiles																					
10	4.0000	3.4000	4.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.4000	2.4000	3.0000	3.4000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	2.0000	2.0000	2.0000	4.0000	3.0000	3.2400
25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.7250
50	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
75	5.0000	5.0000	4.5000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	4.0000	4.5000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.5000	4.0000	4.1500
90	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000	5.0000	5.0000	4.6000	5.0000	5.0000	4.0000	5.0000	5.0000	4.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.6000	5.0000	5.0000	4.4800

## Frequency Table

### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.1	6.1	6.1
	4	18	54.5	54.5	60.6
	5	13	39.4	39.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	9.1	9.1	9.1
	4	15	45.5	45.5	54.5
	5	15	45.5	45.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.0	3.0	3.0
	4	24	72.7	72.7	75.8
	5	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.1	6.1	6.1
	3	3	9.1	9.1	15.2
	4	24	72.7	72.7	87.9
	5	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### X1.5



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.1	6.1	6.1
	3	9	27.3	27.3	33.3
	4	20	60.6	60.6	93.9
	5	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	12.1	12.1	12.1
	4	18	54.5	54.5	66.7
	5	11	33.3	33.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.0	3.0	3.0
	3	2	6.1	6.1	9.1
	4	23	69.7	69.7	78.8
	5	7	21.2	21.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.1	9.1	9.1
	3	11	33.3	33.3	42.4
	4	16	48.5	48.5	90.9
	5	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	15.2	15.2	15.2
	4	17	51.5	51.5	66.7
	5	11	33.3	33.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	9.1	9.1	9.1
	4	18	54.5	54.5	63.6
	5	12	36.4	36.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**X1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.0	3.0	3.0
	3	8	24.2	24.2	27.3
	4	22	66.7	66.7	93.9
	5	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**X1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	21.2	21.2	21.2
	4	18	54.5	54.5	75.8
	5	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**X1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.0	3.0	3.0
	3	4	12.1	12.1	15.2
	4	23	69.7	69.7	84.8
	5	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**X1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	21.2	21.2	21.2
	4	24	72.7	72.7	93.9
	5	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**X1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.1	6.1	6.1
	3	5	15.2	15.2	21.2
	4	19	57.6	57.6	78.8
	5	7	21.2	21.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**X1.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	15.2	15.2	15.2
	3	9	27.3	27.3	42.4
	4	13	39.4	39.4	81.8
	5	6	18.2	18.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**X1.17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.0	3.0	3.0
	2	6	18.2	18.2	21.2
	3	14	42.4	42.4	63.6
	4	7	21.2	21.2	84.8
	5	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**X1.18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.0	3.0	3.0
	2	3	9.1	9.1	12.1
	3	9	27.3	27.3	39.4
	4	17	51.5	51.5	90.9
	5	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**X1.19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	3.0	3.0	3.0
	4	24	72.7	72.7	75.8
	5	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

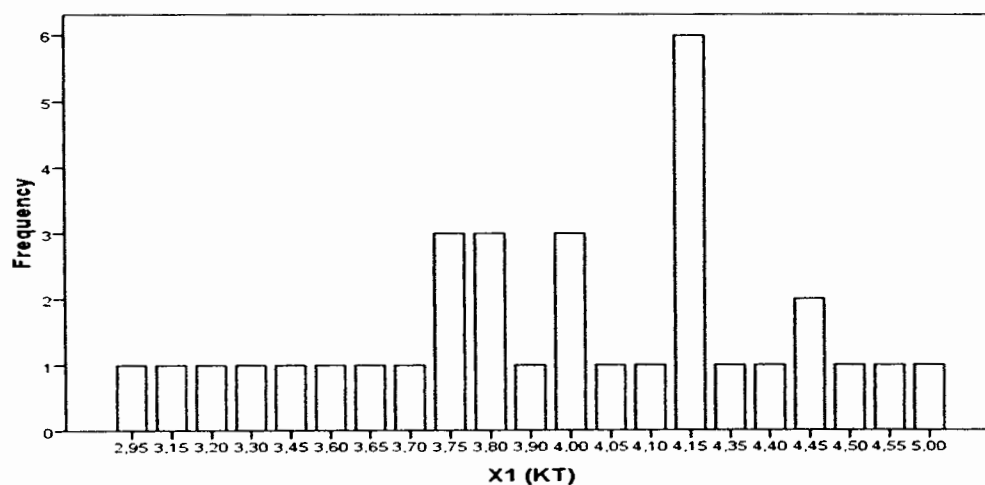
## X1.20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	18.2	18.2	18.2
	4	22	66.7	66.7	84.8
	5	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

X1 (KT)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.95	1	3.0	3.0	3.0
	3.15	1	3.0	3.0	6.1
	3.2	1	3.0	3.0	9.1
	3.3	1	3.0	3.0	12.1
	3.45	1	3.0	3.0	15.2
	3.6	1	3.0	3.0	18.2
	3.65	1	3.0	3.0	21.2
	3.7	1	3.0	3.0	24.2
	3.75	3	9.1	9.1	33.3
	3.8	3	9.1	9.1	42.4
	3.9	1	3.0	3.0	45.5
	4	3	9.1	9.1	54.5
	4.05	1	3.0	3.0	57.6
	4.1	1	3.0	3.0	60.6
	4.15	6	18.2	18.2	78.8
	4.35	1	3.0	3.0	81.8
	4.4	1	3.0	3.0	84.8
	4.45	2	6.1	6.1	90.9
	4.5	1	3.0	3.0	93.9
	4.55	1	3.0	3.0	97.0
	5	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

X1 (KT)



```
FREQUENCIES VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2.6 X2.7 X2.8 X2.9 X2.10 X2
/NTILES=4
/PERCENTILES=10.0 90.0
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SUM
/BARChart FREQ

/ORDER=ANALYSIS.
```

## Frequencies

### Notes

Output Created		20-Apr-2014 18:22:51
Comments		
Input	Data	E:\OLAH DATA - Copy (2)\DATA.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	33
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2.6 X2.7 X2.8 X2.9 X2.10 X2 /NTILES=4 /PERCENTILES=10.0 90.0 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SUM /BARChart FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:05.569
	Elapsed Time	00:00:03.692

## Statistics

N	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2 (KO)
Valid	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.6667	3.7576	3.7576	4.1818	2.5455	2.1818	2.2727	3.7576	3.6061	4.2121	3.3939
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	2.0000	2.0000	2.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.5000
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.60
Std. Deviation	1.0206 2	.96922	.86712	.72692	1.2013 3	1.2107 5	1.1798 5	1.0615 5	1.1163 4	.59987	.67682
Range	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.50
Minimum	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.50
Sum	121.00	124.00	124.00	138.00	84.00	72.00	75.00	124.00	119.00	139.00	112.00
Percentiles											
10	2.0000	2.4000	3.0000	3.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	1.4000	3.4000	2.2200
25	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	2.0000	1.0000	1.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0500
50	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	2.0000	2.0000	2.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.5000
75	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	5.0000	3.8000
90	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.6000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.3600

**Frequency Table2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.0	3.0	3.0
2	3	9.1	9.1	12.1
3	9	27.3	27.3	39.4
4	13	39.4	39.4	78.8
5	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**X2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.0	3.0	3.0
2	2	6.1	6.1	9.1
3	8	24.2	24.2	33.3
4	15	45.5	45.5	78.8
5	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**X2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.0	3.0	3.0
2	1	3.0	3.0	6.1
3	8	24.2	24.2	30.3
4	18	54.5	54.5	84.8
5	5	15.2	15.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**X2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	18.2	18.2	18.2
4	15	45.5	45.5	63.6
5	12	36.4	36.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**X2.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	18.2	18.2	18.2
2	13	39.4	39.4	57.6
3	7	21.2	21.2	78.8
4	4	12.1	12.1	90.9
5	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	



## X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	33.3	33.3	33.3
	2	13	39.4	39.4	72.7
	3	3	9.1	9.1	81.8
	4	4	12.1	12.1	93.9
	5	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	27.3	27.3	27.3
	2	14	42.4	42.4	69.7
	3	4	12.1	12.1	81.8
	4	4	12.1	12.1	93.9
	5	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.1	6.1	6.1
	2	3	9.1	9.1	15.2
	3	2	6.1	6.1	21.2
	4	20	60.6	60.6	81.8
	5	6	18.2	18.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	9.1	9.1	9.1
	2	2	6.1	6.1	15.2
	3	5	15.2	15.2	30.3
	4	18	54.5	54.5	84.8
	5	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

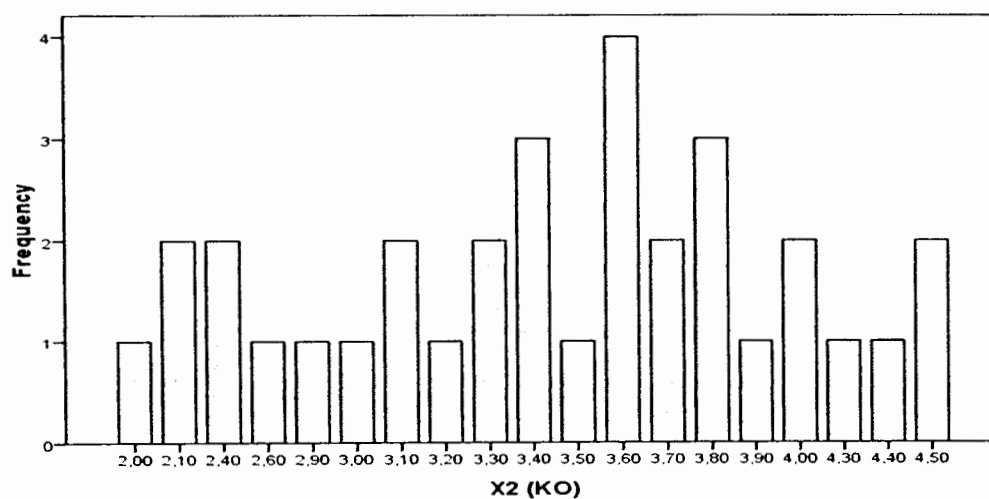
## X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	9.1	9.1	9.1
	4	20	60.6	60.6	69.7
	5	10	30.3	30.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

X2 (KO)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.0	3.0	3.0
	2.1	2	6.1	6.1	9.1
	2.4	2	6.1	6.1	15.2
	2.6	1	3.0	3.0	18.2
	2.9	1	3.0	3.0	21.2
	3	1	3.0	3.0	24.2
	3.1	2	6.1	6.1	30.3
	3.2	1	3.0	3.0	33.3
	3.3	2	6.1	6.1	39.4
	3.4	3	9.1	9.1	48.5
	3.5	1	3.0	3.0	51.5
	3.6	4	12.1	12.1	63.6
	3.7	2	6.1	6.1	69.7
	3.8	3	9.1	9.1	78.8
	3.9	1	3.0	3.0	81.8
	4	2	6.1	6.1	87.9
	4.3	1	3.0	3.0	90.9
	4.4	1	3.0	3.0	93.9
	4.5	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

X2 (KO)



```

FREQUENCIES VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1.5 Y1.6 Y1.7 Y1.8 Y1.9 Y1.10 Y1.11 Y1.12 Y1.13 Y1.
14 Y1.15 Y1.16 Y1.17 Y1.18 Y1.19 Y1.20
  Y1.21 Y
/NTILES=4
/PERCENTILES=10.0 90.0
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SUM
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Frequencies

### Notes

Output Created		20-Apr-2014 18:24:13
Comments		
Input	Data	E:\OLAH DATA - Copy (2)\DATA.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	33
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		<pre> FREQUENCIES VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1.5 Y1.6 Y1.7 Y1.8 Y1.9 Y1.10 Y1.11 Y1.12 Y1.13 Y1.14 Y1.15 Y1.16 Y1.17 Y1.18 Y1.19 Y1.20 Y1.21 Y /NTILES=4 /PERCENTILES=10.0 90.0 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SUM /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:06.100
	Elapsed Time	00:00:05.778

N	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y1.19	Y1.20	Y1.21	Y (OCB)
Valid	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.2424	3.2424	3.6667	3.6970	3.1818	3.0303	4.0000	3.7576	3.3636	3.7879	4.1818	3.7576	4.0909	4.1515	4.3939	4.4242	4.2121	4.3333	4.0303	4.1515	4.0000	3.8424
Median	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.8600
Mode	3.00 <sup>a</sup>	3.00 <sup>a</sup>	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.76
Std. Deviation	.86712	.79177	.77728	.84723	1.01411	.91804	.50000	.79177	.92932	.64988	.52764	.66287	.63066	.56575	.49620	.50189	.69631	.59512	.63663	.61853	.55902	.38297
Range	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.67
Minimum	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.95
Maximum	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.62
Sum	107.00	107.00	121.00	122.00	105.00	100.00	132.00	124.00	111.00	125.00	138.00	124.00	135.00	137.00	145.00	146.00	139.00	143.00	133.00	137.00	132.00	126.80
Percentiles																						
10	2.0000	2.0000	3.0000	2.4000	1.4000	1.4000	3.0000	3.0000	2.0000	3.0000	4.0000	3.0000	3.0000	3.4000	4.0000	4.0000	3.4000	4.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.2660
25	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.5000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.5950
50	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.8600
75	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.5000	4.0000	4.5000	4.5000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000	5.0000	4.1200
90	4.0000	4.0000	4.6000	5.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.6000	4.6000	4.6000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.3840

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Frequency Table Y1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.0	3.0	3.0
2	5	15.2	15.2	18.2
3	13	39.4	39.4	57.6
4	13	39.4	39.4	97.0
5	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Y1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.0	3.0	3.0
2	4	12.1	12.1	15.2
3	14	42.4	42.4	57.6
4	14	42.4	42.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Y1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.0	3.0	3.0
3	11	33.3	33.3	36.4
4	18	54.5	54.5	90.9
5	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Y1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	9.1	9.1	9.1
3	9	27.3	27.3	36.4
4	16	48.5	48.5	84.8
5	5	15.2	15.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**Y1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	9.1	9.1	9.1
2	3	9.1	9.1	18.2
3	14	42.4	42.4	60.6
4	11	33.3	33.3	93.9
5	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Y1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	9.1	9.1	9.1
2	4	12.1	12.1	21.2
3	15	45.5	45.5	66.7
4	11	33.3	33.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Y1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	12.1	12.1	12.1
4	25	75.8	75.8	87.9
5	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Y1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.0	3.0	3.0
2	1	3.0	3.0	6.1
3	6	18.2	18.2	24.2
4	22	66.7	66.7	90.9
5	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Y1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.0	3.0	3.0
2	4	12.1	12.1	15.2
3	13	39.4	39.4	54.5
4	12	36.4	36.4	90.9
5	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Y1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3.0	3.0	3.0
3	8	24.2	24.2	27.3
4	21	63.6	63.6	90.9
5	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Y1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.1	6.1	6.1
	4	23	69.7	69.7	75.8
	5	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Y1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	36.4	36.4	36.4
	4	17	51.5	51.5	87.9
	5	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Y1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	15.2	15.2	15.2
	4	20	60.6	60.6	75.8
	5	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Y1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	9.1	9.1	9.1
	4	22	66.7	66.7	75.8
	5	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Y1.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	20	60.6	60.6	60.6
	5	13	39.4	39.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Y1.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	19	57.6	57.6	57.6
	5	14	42.4	42.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Y1.17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.0	3.0	3.0
	3	2	6.1	6.1	9.1
	4	19	57.6	57.6	66.7
	5	11	33.3	33.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Y1.18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.1	6.1	6.1
	4	18	54.5	54.5	60.6
	5	13	39.4	39.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Y1.19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	18.2	18.2	18.2
	4	20	60.6	60.6	78.8
	5	7	21.2	21.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Y1.20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	12.1	12.1	12.1
	4	20	60.6	60.6	72.7
	5	9	27.3	27.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Y1.21

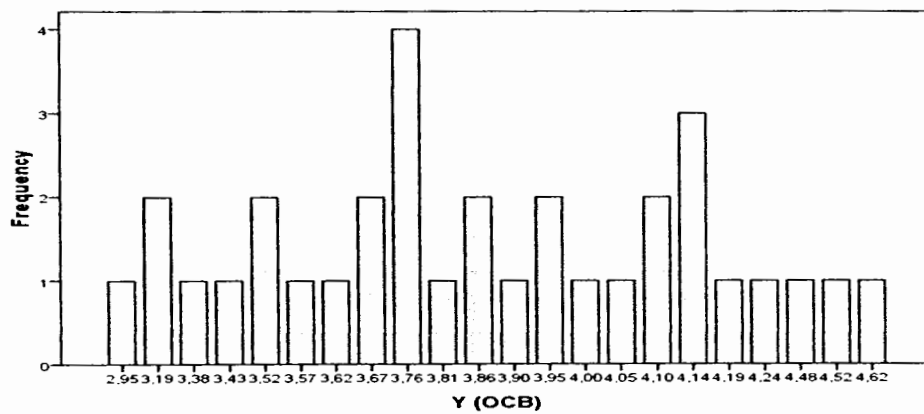
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	15.2	15.2	15.2
	4	23	69.7	69.7	84.8
	5	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	



Y (OCB)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.95	1	3.0	3.0	3.0
	3.19	2	6.1	6.1	9.1
	3.38	1	3.0	3.0	12.1
	3.43	1	3.0	3.0	15.2
	3.52	2	6.1	6.1	21.2
	3.57	1	3.0	3.0	24.2
	3.62	1	3.0	3.0	27.3
	3.67	2	6.1	6.1	33.3
	3.76	4	12.1	12.1	45.5
	3.81	1	3.0	3.0	48.5
	3.86	2	6.1	6.1	54.5
	3.9	1	3.0	3.0	57.6
	3.95	2	6.1	6.1	63.6
	4	1	3.0	3.0	66.7
	4.05	1	3.0	3.0	69.7
	4.1	2	6.1	6.1	75.8
	4.14	3	9.1	9.1	84.8
	4.19	1	3.0	3.0	87.9
	4.24	1	3.0	3.0	90.9
	4.48	1	3.0	3.0	93.9
	4.52	1	3.0	3.0	97.0
	4.62	1	3.0	3.0	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Y (OCB)



## Lampiran 7: Deskripsi Variabel-variabel

DESCRIPTIVES VARIABLES=X1.a X1.b X1.c X1.d  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

Notes		
Output Created		31-Mar-2014 07:18:37
Comments		
Input		E:\OLAH DATA - Copy (2)\DATA - Copy.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	33
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=X1.a X1.b X1.c X1.d /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.016
	Elapsed Time	00:00:00.010

[DataSet1] E:\OLAH DATA - Copy (2)\DATA - Copy.sav

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pengaruh yang Ideal	33	3.2	5.0	4.097	.4362
Motivasi yang Inspirasional	33	2.80	5.00	4.0667	.50415
Stimulasi Intelektual	33	2.60	5.00	3.9091	.50023
Pertimbangan yang Bersifat Individual	33	2.60	5.00	3.7212	.63628
Valid N (listwise)	33				

DESCRIPTIVES VARIABLES=X2.a X2.b X2.c  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

### Notes

Output Created		31-Mar-2014 07:28:31
Comments		
Input	Data	E:\OLAH DATA - Copy (2)\DATA - Copy.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	33
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=X2.a X2.b X2.c /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.000
	Elapsed Time	00:00:00.000

[DataSet1] E:\OLAH DATA - Copy (2)\DATA - Copy.sav

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Komitmen Afektif	33	2.00	5.00	3.8409	.74953
Komitmen Berkelanjutan	33	1.00	5.00	2.3330	1.03068
Komitmen Normatif	33	2.00	5.00	3.8585	.81307
Valid N (listwise)	33				

SAVE OUTFILE='E:\OLAH DATA - Copy (2)\DATA - Copy.sav' /COMPRESSED.  
 DESCRIPTIVES VARIABLES=Y1.a Y1.b Y1.c Y1.d Y1.e  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

### Notes

Output Created		31-Mar-2014 07:43:35
Comments		
Input	Data	E:\OLAH DATA - Copy (2)\DATA - Copy.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	33
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=Y1.a Y1.b Y1.c Y1.d Y1.e /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.000
	Elapsed Time	00:00:00.000

[DataSet1] E:\OLAH DATA - Copy (2)\DATA - Copy.sav

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kesediaan Membantu Orang Lain	33	1.80	4.60	3.4061	.66986
Kesadaran Nurani	33	2.40	4.40	3.5879	.51706
Kejujuran	33	3.25	5.00	4.0455	.43506
Kehormatan	33	3.50	5.00	4.3409	.46275
Kebajikan Kewargaan	33	3.00	5.00	4.0615	.52360
Valid N (listwise)	33				

## Lampiran 8 : Hasil Uji Linieritas

## Lampiran : Hasil Uji Linieritas

## Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y (OCB) * X1 (KT)	33	100.0%	0	.0%	33	100.0%
Y (OCB) * X2 (KO)	33	100.0%	0	.0%	33	100.0%

## Y (OCB) \* X1 (KT)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y (OCB) * X1 (KT)	Between Groups	(Combined)	4.047	20	.202	3.758	.011
		Linearity	1.499	1	1.499	27.843	.000
		Deviation from Linearity	2.548	19	.134	2.490	.055
	Within Groups		.646	12	.054		
	Total		4.693	32			

## Y (OCB) \* X2 (KO)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y (OCB) * X2 (KO)	Between Groups	(Combined)	1.994	18	.111	.575	.866
		Linearity	1.291	1	1.291	6.697	.021
		Deviation from Linearity	.703	17	.041	.214	.998
	Within Groups		2.699	14	.193		
	Total		4.693	32			

## Lampiran 9: Hasil Uji Multikolinieritas

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 (KO), X1 (KT) <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y (OCB)

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1 (KT)	.723	1.384
	X2 (KO)	.723	1.384

## Lampiran 10: Hasil Uji t

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.871	.491		3.810	.001		
	X1 (KT)	.347	.145	.400	2.385	.024	.723	1.384
	X2 (KO)	.178	.095	.314	1.872	.071	.723	1.384

a. Dependent Variable: Y (OCB)

## Lampiran 11:: Hasil Uji F

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.834	2	.917	9.617	.001 <sup>a</sup>
	Residual	2.860	30	.095		
	Total	4.693	32			

a. Predictors: (Constant), X2 (KO), X1 (KT)

b. Dependent Variable: Y (OCB)

## Lampiran 12:: Hasil Koefisien Determinasi

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.625 <sup>a</sup>	.391	.350	.30875

a. Predictors: (Constant), X2 (KO), X1 (KT)

b. Dependent Variable: Y (OCB)

## Lampiran 13: Kajian Terdahulu

Nama	Judul	Sampel	Variabel	Hasil Penelitian
Abdullah, Al Yamani Manal, 2011	<i>The Influence of Employee Engagement, Organizational Behavior and Organizational Commitment on Organizational Performance: A Study of Zain Telco, Saudi Arabia</i>	110 karyawan level pengawas di Perusahaan Telekomuni-kasi di Zain, Saudi Arabia	Keterlibatan karyawan, OCB, komitmen organisasional, kinerja organisasi	Terdapat hubungan yang positif antara keterlibatan karyawan, OCB dan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi
Zaitouni, Michel, Sawalha, Nabeel N. & AdilElSharif, 2011	<i>The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait</i>	460 manajer dan non-manajer di 5 bank swasta yang besar di Kuwait	Manajemen sumber daya manusia, komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif	50% variabel-variabel tersebut berhubungan, 50% lainnya tidak karena faktor-faktor seperti budaya dan nilai
Öztürk, Funda, 2010	<i>Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Knowledge Workers: the Role of Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment.</i>	225 pekerja berpengalaman dari 4 industri yang berbeda, seperti Pertahanan, Perangkat Lunak Telekomuni-ka-si-TI dan Perbankan	Karakteristik kerja, kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen normatif dan OCB	Sementara kepuasan kerja dan komitmen afektif secara penuh memediasi hubungan di antara karakteristik kerja dan OCB, komitmen normatif secara parsial memediasi hubungan ini.



Sarah Mardiah Selamat, 2010	<i>The Relationship between Intrinsic and Extrinsic Motivation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) among Teachers at Sekolah Menengah Kebagsaan Desa Petaling</i>	80 guru Sekolah Menengah Kebangsaan Desa Petaling	Motivasi, OCB	Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap OCB. Motivasi intrinsik secara positif memengaruhi OCB.
Mogotsi, Isaac Carter, 2009	<i>An Empirical Investigation into the Relationship among Knowledge Sharing Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction and Organization- al Commitment</i>	Guru sekolah menengah di dan di sekitar Gaborone, Bostwana	Perilaku berbagi pengetahuan, OCB, kepuasan kerja dan komitmen organisasional	Perilaku berbagi pengetahuan berkorelasi positif dan signifikan dengan OCB, tetetapi tidak dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional.
Lampiran 2:Shatzer, Ryan H., 2009	<i>Predicting Transformational Leadership Self-Other Agreement in Multi-Source Feedback</i>	31 pemimpin dan 233 penilai (pengawas, rekan sebaya dan laporan langsung)	Persetujuan diri-orang lain, kesadaran diri, kepemimpinan-an transformasional	Kesadaran diri adalah prediktor terkuat dari kepemimpinan transformasional. Persetujuan diri-orang lain tidak signifikan memprediksi kepemimpinan transformasional .
Sharp, Charis	<i>Small School Leadership: A</i>	Sekolah swasta kecil	Beberapa skala kepemimpinan-an	Kepemimpinan guru yang

Eirene, 2008	<i>Q Method Study of Elements of Leadership Specific to a Small School Setting</i>	dengan 84 murid di Seattle, Washington	dan iklim dikorelasikan dengan tingkat prestasi siswa	terpenting untuk prestasi siswa bagi kepemimpinan sekolah yang kecil, diikuti kepemimpinan siswa. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan kepemimpinan orangtua ditemukan kurang penting.
Dowling, Colette M., 2007	<i>A Measurement of Instructional and Transformational Leadership of the Assistant Principal: Its Relationship to Closing the Achievement Gap</i>	100 wakil kepala sekolah dari wilayah pedesaan, pinggiran kota dan perkotaan di Ohio	Gaya kepemimpinan instruksional dan transformasional, prestasi siswa	Wakil Kepala sekolah sering tidak mendapat pelatihan kepemimpinan dan tidak/sedikit memiliki kesempatan untuk terlibat dalam aktivitas kepemimpinan instruksional dan transformasional, sehingga tidak banyak berpengaruh pada prestasi siswa
Roberts, Patrick S., 2005	<i>Transformational Leadership at Urban and Metropolitan Public Universities</i>	Para dosen, staf dan bagian administrasi 20 universitas negeri di kota-kota di Amerika Serikat	Motivasi yang inspiratif, perilaku idealis, stimulasi intelektual dan pertimbangan perorangan	Mereka merasa para rektor hanya ka dang-ka dang menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu dalam motivasi yang inspiratif dan

				perilaku idealis, tetapi tidak dalam stimulasi intelektual atau pertimbangan perorangan.
Sutton, Martha J., 2005	<i>Organizational Citizenship Behavior: A Career Development Strategy</i>	262 sukarelawan dari korporasi dan universitas, 195 pengawas dan teman sekerja	Faktor-faktor OCB, variabel-variabel berfokus karir	OCB dapat menjadi strategi karir alternatif dan aktif yang ditunjukkan oleh karyawan yang bermotivasi karir
Connell, Patrick W., 2005	<i>Transformational Leadership, Leader-Member Exchange (LMX), and OCB: The Role of Motives</i>	201 karyawan paruh waktu dan penuh waktu dari 13 organisasi di Amerika Serikat Tenggara	Kepemimpinan transformasional, kualitas pertukaran pemimpin-anggota, OCB	Kepemimpinan transformasional dan kualitas pertukaran pemimpin-anggota berhubungan secara kuat terhadap OCB
Susanty, Ety, 2012	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Terbuka	197 karyawan akademik dan karyawan administrasi Universitas Terbuka	Iklim organisasi dengan 6 konstruk <i>first order</i> , kepuasan kerja dengan 5 konstruk <i>first order</i> , komitmen organisasional dengan 3 konstruk <i>first order</i>	UT memiliki iklim tinggi yang dibentuk oleh komitmen, standar, struktur dan dukungan. Iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen, tetapi tidak terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak berpengaruh

				terhadap komitmen.
Sinaga, Ery Rita, 2012	Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 3 Sibolga	50 guru dengan masa kerja minimal 5 tahun	Kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja	Secara serempak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi secara signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.
Yudhaningsih, Resi, 2011	Peningkatan Efektivitas Kerja melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi		Komitmen, perubahan, budaya organisasi, efektivitas kerja	Semakin tinggi derajat komitmen karyawan dan semakin sehat budaya organisasi, semakin tinggi efektivitas kerjanya, tetapi penolakan atas perubahan berimplikasi terhadap efektivitas.
Tanonef, Dedy, 2011	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship</i>	45 orang karyawan hotel	Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan <i>OCB</i>	Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial dan signifikan, berpengaruh secara serempak

	<i>Behavior (OCB)</i> di Hotel Pantai Timor, Kupang-Nusa Tenggara Timur			dan signifikan terhadap <i>OCB</i> , dengan kepuasan kerja berpengaruh paling dominan.
Pranoto, Mariana, 2014	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> di SMP Negeri 9 Singkawang	26 guru dan 7 tenaga kependidikan	Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan <i>OCB</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> , komitmen organisasional berpengaruh positif, tetapi non signifikan terhadap <i>OCB</i> , dan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> .

## Lampiran 14: Surat izin penelitian



## KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

## UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Pontianak  
 Jl. Karya Bakti, Pontianak 78121  
 Telepon: 0561-736107, 730291, 760791, Faksimile: 0561-736107  
 Laman : ut-pontianak@ut.ac.id

Nomor : 0210 /UN31.43/KM/2014  
 Lampiran : -  
 Perihal : Ijin Penelitian TAPM (EKMA 5400)

Yth. Kepala Sekolah SMP Negeri 9 Bagaksahwa, Kec. Singkawang Timur  
 di-  
 Singkawang

Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Pontianak  
 menerangkan dengan sesungguhnya di bawah ini

NO	Nama	NIM	Kode Mata /Kuliah
1.	MARIANA PRANOTO	018399032	EKMA 5400 /Tugas Akhir Program Magister

Bermaksud akan melaksanakan pengumpulan data awal penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM), di institusi yang Bapak/Ibu pimpin, dengan judul "Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di SMP Negeri 9 Bagaksahwa Kec. Singkawang Timur "

Atas perhatian dan kerjasama dengan ini kami ucapkan terima kasih.

Pontianak, 17 Februari 2014

Kepala,

*lm*  
 Ir. Edward Zubir, MM  
 NIP. 19591218 198603 1 003