**Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

**di SMKN Rengel Tuban**

**Teguh Ardyansah**

Universitas Wijaya Putra, Indonesia

*Korespondensi penulis teguhardy.ta@gmail.com*

***Abstract****. This research aims to describe motivation, transformational leadership, teacher Organizational Citizenship Behavior (OCB), and teacher performance at SMKN Rengel Tuban and analyze the influence of motivation and transformational leadership on teacher performance through Organizational Citizenship Behavior at SMKN Rengel Tuban. The research uses a quantitative approach with explanatory research. Respondents consisted of 79 teachers at SMKN Rengel Tuban, including civil servants, PPPK and honorary workers. Census or total sampling is a sampling technique. Data collection techniques using literature studies and questionnaires. Data Analysis Technique uses PLS-SEM. The main findings of this research indicate that teachers' perceptions of their performance and OCB are in the high category, while the principal's motivation and transformational leadership are considered very high. The results of statistical analysis show that there is a significant influence of motivation on teacher OCB and transformational leadership on teacher OCB. Apart from that, there was a significant direct influence of motivation on teacher performance, but no significant direct influence was found between transformational leadership and teacher performance. Furthermore, teacher OCB is proven to have a significant effect on teacher performance, and motivation indirectly influences teacher performance through OCB. Likewise with transformational leadership, which indirectly influences teacher performance through OCB.*

***Keywords****: Motivation, Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, performance*

**Abstrak**. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan motivasi, kepemimpinan transformasional, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) guru, dan kinerja guru di SMKN Rengel Tuban dan menganalisis Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Melalui *Organizational Citizenship Behavior* di SMKN Rengel Tuban. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Responden terdiri dari 79 guru SMKN Rengel Tuban, yang meliputi PNS, PPPK, dan honorer. Sensus atau sampling total adalah teknik pengambilan sampel. teknik pengumpulan data dengan Studi Literatur dan Daftar pertanyaan (*questionaire*). Teknik Analisis Data menggunakan PLS-SEM. Temuan utama penelitian ini mengindikasikan bahwa persepsi guru terhadap kinerja dan OCB mereka termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan motivasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dianggap sangat tinggi. Hasil analisis statistik menunjukkan adanya pengaruh signifikan motivasi terhadap OCB guru serta kepemimpinan transformasional terhadap OCB guru. Selain itu, terdapat pengaruh signifikan motivasi secara langsung terhadap kinerja guru, namun tidak ditemukan pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Selanjutnya, OCB guru terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dan motivasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja guru melalui OCB. Begitu juga dengan kepemimpinan transformasional, yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja guru melalui OCB.

**Kata kunci**: Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behaviour*, Kinerja

**LATAR BELAKANG**

SMKN Rengel Tuban menghadapi tantangan kurangnya keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan sekolah seperti rapat, pelatihan, dan ekstrakurikuler. Guru-guru cenderung tidak responsif terhadap perubahan dan inovasi di sekolah, serta kurang beradaptasi dengan metode pembelajaran baru atau berperan dalam pengembangan kurikulum. Oleh karena itu, diperlukan kontribusi guru yang lebih positif, termasuk perilaku sukarela yang melampaui tugas pokok untuk meningkatkan kinerja guru dan keberhasilan sekolah secara keseluruhan.

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) relevan dalam memahami pentingnya kontribusi sukarela guru di luar tugas pokok mereka. OCB mencakup partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah, membantu rekan kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Sulistya & Utari, 2022), (Syakur et al., 2021). Penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Misalnya, penelitian oleh (Gautama & Edalmen, 2020), (Putra & Candana, 2020), (Saputro, 2021), (Syahrul et al., 2020) menemukan bahwa OCB berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan atau guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa guru yang aktif berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, membantu rekan kerja, dan mendukung lingkungan kerja yang positif, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Adapun hasil penelitian yang sebaliknya dikemukakan oleh Taqiyuddin & Hidayah (2023) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Perbedaan hasil penelitian tersebut menjadi reseach gap dalam penelitian ini.

Meskipun keterlibatan dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diyakini dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja guru, perlu investigasi lebih lanjut untuk memahami sejauh mana OCB mempengaruhi aspek-aspek kinerja guru secara konkret. Pengidentifikasian hubungan ini penting karena dapat memberikan wawasan mendalam bagi pihak terkait dalam merancang kebijakan dan strategi manajemen pendidikan yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas kinerja guru. Selain itu, motivasi dianggap sebagai pendorong utama yang mempengaruhi komitmen guru terhadap tugas-tugas mereka dan keterlibatan dalam kegiatan di luar tugas pokok. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memotivasi guru menjadi krusial untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka. Penelitian sebelumnya mendukung pentingnya motivasi dalam kinerja guru. (Gautama & Edalmen, 2020), (Langi et al., 2023), (Putra & Candana, 2020), (Saputro, 2021) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau guru. Namun, ada juga penelitian oleh (Syahrul et al., 2020) yang tidak menemukan pengaruh signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan, menunjukkan adanya *research gap* yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Motivasi kerja tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja guru, tetapi juga memiliki peran penting dalam mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan guru. OCB, yang mencakup perilaku sukarela di luar tugas pokok, dapat memberikan dampak positif terhadap lingkungan kerja dan prestasi sekolah secara keseluruhan. Guru yang memiliki motivasi kerja yang kuat cenderung lebih aktif dalam menunjukkan OCB, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap keberhasilan sekolah. Penelitian mendukung hubungan antara motivasi kerja dan OCB. (Gautama & Edalmen, 2020), (Maulana et al., 2022) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. (Febriani et al., 2019), (Rahmansyah, 2022)juga menunjukkan adanya kontribusi positif dan signifikan antara motivasi kerja dan OCB. Namun, penelitian oleh (Putra & Candana, 2020) menemukan bahwa meskipun motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB,

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang menekankan pengembangan visi bersama, peningkatan motivasi, dan keterlibatan karyawan, dengan fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional dan pribadi (Purnamasari & Utari, 2024). Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dan mencapai tujuan sekolah. Penelitian oleh (Saputro, 2021), (Tanjung et al., 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Namun, penelitian oleh (Cindrakasih & Azizah, 2020), (Hutagalung et al., 2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, menciptakan *research gap* yang perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga memiliki peran penting dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan guru. Dengan pendekatan ini, SMKN Rengel Tuban dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kinerja guru, serta mendorong OCB yang bermanfaat bagi kemajuan sekolah. Penelitian dari (Hutagalung et al., 2020), (Naimah et al., 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sementara (Maulana et al., 2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB. Melihat kompleksitas interaksi antara motivasi, kepemimpinan transformasional, dan OCB dalam konteks kinerja guru, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki sejauh mana motivasi dan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja guru melalui OCB, guna memberikan panduan bagi pengembangan strategi manajemen pendidikan yang lebih efektif.

**KAJIAN TEORITIS**

**Kinerja Guru**

Kinerja Guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja mencakup kualitas dan kuantitas hasil kerja yang menunjukkan sejauh mana seorang guru telah memainkan perannya dalam melaksanakan strategi organisasi (Mangkunegara, 2019). Kinerja terkait dengan pencapaian berdasarkan persyaratan pekerjaan atau standar pekerjaan yang ditetapkan (Bangun, 2018), (Santoso et al., 2021), (Suprastiyo et al., 2022). Kinerja juga dianggap sebagai konsep multidimensional yang melibatkan tiga aspek utama, yaitu sikap, kemampuan, dan prestasi (Afandi, 2018).

***Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan untuk mendukung organisasi, sering kali di luar dari apa yang secara formal dituntut dari mereka. OCB sebagai perilaku tulus yang dilakukan tanpa perlu diperintah, menunjukkan komitmen tinggi terhadap efektivitas organisasi (Maulana et al., 2022). OCB mencakup keinginan karyawan untuk bekerja melebihi tuntutan pekerjaan dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Richard dalam Gautama & Edalmen, 2020).

**Motivasi**

Motivasi memainkan peran penting sebagai dorongan internal yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak dan mencapai tujuan mereka. Motivasi sebagai tenaga pendorong dari dalam diri individu yang mendorong mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka (Maslow dalam Haryanto & Dewi, 2020). Motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, seringkali diartikan sebagai faktor yang mendorong perilaku individu dalam konteks pekerjaan (Suprastiyo et al., 2022), (Sutrisno, 2017), (Yuniarti et al., 2021).

**Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pengembangan hubungan yang erat dengan bawahan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan ini mencakup proses mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan perilaku individu agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Purnamasari & Utari, 2024), (Rivai, 2018). Kepemimpinan transformasional melibatkan pertimbangan individual dan rangsangan intelektual, serta pemimpin yang memiliki kharisma yang kuat (Robbins & Judge, 2017).

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan angka-angka dalam penyajiannya. Populasi penelitian adalah seluruh guru SMKN Rengel Tuban yang berjumlah 79 orang, terdiri dari PNS, PPPK, dan honorer, yang semuanya dijadikan sampel melalui teknik sensus. Data dikumpulkan melalui studi literatur dan kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan metode SEM dengan PLS, menggunakan software SmartPLS 3.0 untuk menguji hipotesis dan hubungan antar variabel.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Deskripsi Variabel**

Untuk melakukan analisis terhadap rata-rata skor dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu dilakukan perhitungan terhadap data yang diperoleh. Hasil perhitungan nilai rata-rata tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.** **Deskripsi Variabel**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Variabel | Rata-rata Skor | Kategori |
| Kinerja Guru | 4.25 | Sangat Tinggi |
| *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) | 4.14 | Tinggi |
| Motivasi | 4.41 | Sangat Tinggi |
| Kepemimpinan Transformasional | 4.26 | Sangat Tinggi |

Sumber: Data Primer diolah (2024)

Berdasarkan data yang diperoleh, persepsi responden tentang kinerja guru di SMKN Rengel Tuban memiliki skor rata-rata sebesar 4.25, yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Persepsi mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki skor rata-rata 4.14, yang termasuk kategori tinggi. Motivasi guru di sekolah tersebut mendapat skor rata-rata 4.41, yang juga masuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan persepsi tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukkan skor rata-rata 4.26, yang dikategorikan sangat tinggi.

**Pengujian Hipotesis**

Hubungan antar variabel laten dalam model penelitian ini dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien jalur (*Path Coefficients*) dan tingkat signifikansinya (p-*value*). Berikut ini adalah gambar hasil pengujian dengan menggunakan SmartPLS:

 

**Gambar 1.** **Pengujian Model Penelitian dengan SmartPLS**

Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai p-*value*. Apabila besarnya nilai p-*value* lebih kecil cari 0.05 maka H0 ditolak atau terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil estimasi *Path Coefficients* untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubunga antar arah variabel dapat dilihat dari pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2.** **Hasil Estimasi *Path Coefficient***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Variabel | *Original Sample* | *T Statistics*  | *P-Values* | Status |
| 1 | Motivasi -> OCB | 0.185 | 2.391 | 0.017 | Signifikan |
| 2 | Kepemimpinan Transformasional -> OCB | 0.698 | 11.858 | 0.000 | Signifikan |
| 3 | Motivasi -> Kinerja | 0.396 | 6.875 | 0.000 | Signifikan |
| 4 | Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja | 0.014 | 0.099 | 0.922 | Tidak Signifikan |
| 5 | OCB -> Kinerja | 0.580 | 5.571 | 0.000 | Signifikan |
| 6 | Motivasi -> OCB -> Kinerja | 0.108 | 2.170 | 0.030 | Signifikan |
| 7 | Kepemimpinan Transformasional -> OCB -> Kinerja | 0.405 | 5.142 | 0.000 | Signifikan |

Sumber: Hasil Analsisi SmartPLS (2024) diolah

Berdasarkan nilai P-value yang diperoleh, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di SMKN Rengel Tuban, dengan nilai original sample sebesar 0.185 dan p-value 0.017. Ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh guru, semakin tinggi pula OCB mereka, dengan tingkat kesalahan sebesar 5%. Selain itu, terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap OCB guru di SMKN Rengel Tuban, dengan nilai original sample 0.698 dan p-value 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang lebih baik berhubungan dengan peningkatan OCB guru, dengan tingkat kesalahan yang sama. Motivasi juga secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMKN Rengel Tuban, dengan nilai original sample 0.396 dan p-value 0.000. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh guru, semakin baik pula kinerja mereka, dengan tingkat kesalahan 5%. Namun, tidak ada pengaruh signifikan langsung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru, dengan nilai original sample 0.014 dan p-value 0.922, yang berarti bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional tidak secara langsung meningkatkan kinerja guru.

OCB juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMKN Rengel Tuban, dengan nilai original sample 0.580 dan p-value 0.000, menandakan bahwa semakin tinggi OCB, semakin baik kinerja guru. Pengaruh signifikan secara tidak langsung juga ditemukan antara motivasi terhadap kinerja guru melalui OCB, dengan nilai original sample 0.108 dan p-value 0.030, serta antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui OCB, dengan nilai original sample 0.405 dan p-value 0.000. Ini menunjukkan bahwa baik motivasi maupun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung melalui peningkatan OCB, dengan tingkat kesalahan 5%.

**Pembahasan**

**1. Pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di SMKN Rengel Tuban. Ini berarti, semakin tinggi motivasi yang dimiliki guru, semakin tinggi pula OCB mereka dalam bekerja. Salah satu faktor yang paling berpengaruh dalam motivasi adalah penghargaan yang diberikan oleh sekolah kepada guru-guru berprestasi, seperti melalui ucapan di mading dan upacara bendera. Penghargaan ini tidak hanya meningkatkan motivasi guru, tetapi juga mendorong peningkatan OCB, yang penting untuk efektivitas dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Penelitian ini didukung oleh hasil dari Hatiyah et al. (2022) dan Febrianti et al. (2020), yang keduanya menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan tersebut menegaskan bahwa motivasi yang tinggi dapat mendorong perilaku kewargaan organisasi yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas organisasi.

**2. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMKN Rengel Tuban memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin tinggi pula OCB guru. Faktor yang paling berpengaruh adalah kepercayaan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dalam bekerja, yang memungkinkan guru memiliki otonomi dan kebebasan untuk berinovasi. Kepercayaan ini mendorong guru untuk menunjukkan perilaku proaktif dan kreatif, yang merupakan bagian dari OCB. Secara keseluruhan, kepercayaan dari kepala sekolah menjadi elemen kunci dalam meningkatkan OCB, yang berkontribusi pada kinerja dan efektivitas sekolah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hatiyah et al. (2022), yang juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

**3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMKN Rengel Tuban. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh guru, semakin baik pula kinerja mereka, dan sebaliknya, penurunan motivasi akan menyebabkan penurunan kinerja. Faktor motivasi yang paling berpengaruh dalam penelitian ini adalah penghargaan yang diberikan kepada guru berprestasi, seperti melalui ucapan di mading dan upacara bendera. Penghargaan ini memberikan pengakuan atas kerja keras guru, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk terus bekerja keras dan mengadopsi metode mengajar yang lebih inovatif dan efektif. Pemberian penghargaan tidak hanya sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Nurmiah et al. (2021) dan Wahyuni & Budiono (2022), yang juga menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

**4. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala SMKN Rengel Tuban memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, meskipun kepemimpinan transformasional meningkat, kinerja guru tidak serta-merta ikut meningkat. Sebaliknya, jika kepemimpinan transformasional menurun, hal ini juga tidak secara signifikan memengaruhi kinerja guru. Penelitian ini menemukan bahwa aspek kepemimpinan transformasional dengan skor terendah adalah komitmen kepala sekolah yang dapat dipercaya oleh guru. Meskipun ada komitmen yang kuat, mungkin tidak selalu diikuti dengan tindakan konkret atau strategi yang jelas untuk meningkatkan kinerja guru, yang dapat disebabkan oleh kendala sumber daya atau tantangan implementasi. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya oleh Nurmiah et al. (2021) dan Wahyuni & Budiono (2022), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

**5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMKN Rengel Tuban. Artinya, semakin baik OCB yang dimiliki oleh guru, semakin meningkat pula kinerja mereka. Sebaliknya, jika OCB guru menurun, kinerja mereka juga cenderung menurun. Penelitian ini menemukan bahwa aspek OCB dengan skor tertinggi adalah kemampuan guru untuk selalu mengambil sisi positif dari setiap masalah, yang membantu mereka beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi tantangan dengan sikap konstruktif. OCB, sebagai perilaku sukarela yang tidak selalu diakui oleh sistem reward formal, berperan penting dalam meningkatkan fungsi organisasi secara keseluruhan. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Nurmiah et al. (2021) dan Basri & Rauf (2021), yang juga menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

**6. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Guru Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di SMKN Rengel Tuban. Artinya, motivasi yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru baik secara langsung maupun melalui OCB. Guru yang termotivasi cenderung terlibat dalam tindakan sukarela yang mendukung lingkungan kerja yang positif dan produktif, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Dengan adanya OCB, motivasi kerja yang tinggi secara tidak langsung memperkuat kinerja guru, yang berdampak positif pada efektivitas sekolah. Penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Cindrakasih & Azizah (2020), yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui OCB. Hatiyah et al. (2022) dan Febrianti et al. (2020) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian lain oleh Salam et al. (2022), Nurmiah et al. (2021), dan Wahyuni & Budiono (2022) menegaskan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sementara Nurmiah et al. (2021) serta Basri & Rauf (2021) menemukan bahwa OCB secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

**7. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Guru Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di SMKN Rengel Tuban. Meskipun kepemimpinan transformasional secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan adanya OCB, pengaruh tersebut menjadi signifikan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah, semakin meningkat kinerja guru melalui OCB. Kepemimpinan transformasional yang menciptakan visi inspiratif dan mendorong inovasi dapat mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung tumbuhnya OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja guru dan efektivitas sekolah. Penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya oleh Gautama & Edalmen (2020), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui OCB. Hatiyah et al. (2022) dan Nurmiah et al. (2021) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja guru. Selain itu, penelitian oleh Wahyuni & Budiono (2022) serta Basri & Rauf (2021) menegaskan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru di SMKN Rengel Tuban tentang kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berada pada kategori sangat tinggi, dengan motivasi dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang juga dinilai sangat baik. Motivasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB. Sementara itu, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, tetapi tidak secara langsung terhadap kinerja guru, meskipun pengaruhnya menjadi signifikan ketika dimediasi oleh OCB. OCB sendiri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, baik sebagai variabel independen maupun sebagai variabel intervening bagi motivasi dan kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar sekolah meningkatkan kinerja guru dan OCB dengan cara meningkatkan motivasi melalui penyediaan fasilitas penunjang pekerjaan yang memadai. Selain itu, kepemimpinan transformasional perlu diperkuat dengan komitmen kepala sekolah yang lebih solid untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, serta memperkuat kepercayaan antara kepala sekolah dan guru. Peningkatan OCB juga dapat didorong dengan mendorong guru untuk selalu mengambil sisi positif dari setiap masalah dan melakukan evaluasi berkelanjutan untuk perbaikan program. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain yang mungkin mempengaruhi OCB dan kinerja guru, mengingat masih adanya faktor lain yang belum teridentifikasi dalam penelitian ini yang berperan dalam kinerja guru.

**DAFTAR REFERENSI**

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator).* Riau: Zanafa Puiblishing.

Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Cindrakasih, T., & Azizah, S. N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *2*(3), 434–439.

Febriani, H., Saleh, M., & Sin, I. (2019). The Contribution Of Principal Transformational Leadership, Work Motivation, Through Satisfaction With OCB Teachers. *Journal Of K6, Education, And Management*, *2*(2), 159–165. Https://Doi.Org/10.11594/Jk6em.02.02.11

Gautama, K. D., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *2*(3), 749. Https://Doi.Org/10.24912/Jmk.V2i3.9588

Haryanto, A. T., & Dewi, S. N. (2020). Peran Kepemimpinan Efektif Dan Kedisiplinan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Motivasi Maslow Pada Kinerja Tugas Guru Di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, *4*(4), 801–812.

Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., … Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Guru. *Edupsycouns: Journal Of Education, Psychology And Counseling*, *2*(1), 311–326.

Langi, L., Dotulong, L. O. H., Lumantow, R. Y., Iklim, P., Dan, O., Kerja, M., … Lumantow, R. Y. (2023). SMP Negeri Di Kecamatan Kawangkoan Barat The Influence Of Organizational Climate And Work Motivation On The Performance Of State Junior High School Teachers In Kawangkoan Barat Jurnal EMBA Vol . 11 No . 3 September 2023 , Hal . 1439-1450, *11*(3), 1439–1450.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.

Maulana, A., Fadhilah, M., & Kirana, K. C. (2022). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, *14*(1), 65–75. Https://Doi.Org/10.30872/Jmmn.V14i1.10607

Naimah, M., Tentama Tentama, F., & Yuliasesti Diah Sari, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, *27*(2), 197–222. Https://Doi.Org/10.20885/Psikologika.Vol27.Iss2.Art2

Purnamasari, D., & Utari, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Jasa Tri Capital Investama. *Jurnal Manajerial Bisnis*, *7*(2), 112–121. Https://Doi.Org/10.37504/Jmb.V7i2.611

Putra, R. A., & Candana, D. M. (2020). Pengaruh Motivasi Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenhip Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Muhammad Zein Painan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *2*(1), 107–116.

Rahmansyah, R. (2022). The Effect Of Transformational Leadership And Motivation On Organizational Citizenship Behavior In Primary Schools. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, *14*(3), 3111–3120. Https://Doi.Org/10.35445/Alishlah.V14i3.955

Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Murai Kencana.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (13 Ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Santoso, H., Utari, W., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Smk Nahdlatul Ulama Balikpapan. *Jurnal Manajerial Bisnis*, *5*(2), 115–126. Https://Doi.Org/10.37504/Jmb.V5i2.391

Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *9*(2).

Sulistya, N., & Utari, W. (2022). Pengaruh Reward Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Personel Kepolisian Resort (Polres) Pamekasan Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Mediasi. *Ekonomika45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, *9*(2), 1–18.

Suprastiyo, A., Prasetyo, I., Halimah, N., & Utari, W. (2022). Dampak Komunikasi Dan Motivasi Serta Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Kinerja Guru SD Negeri Gugus 5 Jetis Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, *15*(1), 47–53.

Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (9 ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Syahrul, Rizky, N., Sunaryo, H., & Priyono, A. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *e-Jurnal Riset Manajemen*, 1–13. Diambil dari www.fe.unisma.ac.id

Syakur, A., Utari, W., & Chamariyah, C. (2021). Correlation between Organizational Roles, OBC, and Organizational Commitment toward Employees of the Limited Liability Company of State Electricity Company of APJ Jember. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, *4*(2), 2022–2030. https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1890

Tanjung, B. N., Rahman, Y., Budiyanto, Badawi, Suryana, A. T., Sumar, W. T., … Warto. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction and organizational citizenship behavior on the performance of Islamic school teachers. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(7), 539–546. https://doi.org/10.31838/srp.2020.7.78

Taqiyuddin, A., & Hidayah, N. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Al- Bairuny Jombang. *Business and Economic Publication*, *1*(2), 50–58. https://doi.org/10.32764/bep.v1i2.990

Yuniarti, C., Utari, W., & Wibowo, N. M. (2021). Pengaruh Pemberdayaan, Kerjasama Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Usaha Debitur Dana Amanah Pemberdayaan Masyarakat (DAPM) Abdi Rakyat Sejahtera. *Dinamika Administrasi: Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen*, *4*(1).