



Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Guru

Wilda Oktaviani*¹, Zulqarnain², Sukarno³

¹UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi; oktavianiwilda80@gmail.com

²UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi; zulqarnain.fsy@uinjambi.ac.id

³UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi; sukarno@uinjambi.ac.id

*Correspondence Author

Abstract

This study aims to determine the effect of the managerial ability of the madrasah principal and organizational citizenship behavior on teacher performance. This research uses a research design with a quantitative approach. Data analysis using multiple regression test, hypothesis testing with simultaneous and partial methods and correlation test with the coefficient of determination. The results of this research explain that managerial ability and organizational citizenship behavior have a positive and significant effect on teacher performance. The findings of this study confirm managerial ability and organizational citizenship behavior for schools is to improve the quality of teacher performance. Furthermore, the existence of a strong managerial ability at the head of the madrasa, causes teacher performance to run optimally.

Keywords: Educational, Leadership, Managerial Ability, Organizational Citizenship Behavior, Teacher Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja guru. Riset ini menggunakan rancang penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data menggunakan uji regresi berganda, pengujian hipotesis dengan metode simultan dan parsial serta uji korelasi dengan koefisien determinasi. Hasil dari riset ini menjelaskan kemampuan manajerial dan organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi kemampuan manajerial dan organizational citizenship behavior bagi sekolah adalah untuk meningkatkan kualitas kinerja guru. Lebih lanjut, adanya kemampuan manajerial yang kuat pada kepala madrasah, menyebabkan kinerja guru dapat berjalan dengan optimal.

Kata Kunci: Pendidikan, Kepemimpinan, Kemampuan Manajerial, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Guru



A. Pendahuluan

Guru sebagai pendidik merupakan faktor penentu kesuksesan setiap usaha pendidikan, hal ini menunjukkan betapa signifikansi posisi guru dalam pendidikan¹. Di dalam penyelenggaraan pendidikan di lembaga pendidikan, guru mempunyai suatu kedudukan yang sangat penting dan strategis dalam kerangka pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan². Sopian³ menemukan bahwa guru merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal. Saat⁴ dalam penelitiannya menemukan bahwa tanggung jawab pendidikan lebih banyak diemban oleh para pendidik. Oleh sebab itu, guru madrasah harus terus meningkatkan dirinya dan kemampuannya guna menjadi guru yang profesional melalui berbagai jalur⁵.

Selain itu, guru juga harus memperhatikan rasa kemanusiaan dan kehangatan⁶. Desilawati & Amrizal⁷ berpendapat bahwa guru perlu memiliki kemampuan memotivasi belajar, memahami potensi peserta didik, sehingga mampu memberikan pelayanan yang optimal. Pada penelitian lain, Haryono,dkk⁸ menemukan bahwa pengabdian guru berkorelasi positif dengan peningkatan profesionalisme guru di kabupaten Semarang. Isdaryanti, dkk⁹ dalam penelitiannya menemukan kinerja guru terintegrasi dengan pendidikan karakter dalam aspek pengembangan rencana pembelajaran.

Merujuk pada deskripsi di atas, dapat dipahami bahwa guru memiliki pengaruh yang positif terhadap mutu pendidikan. Oleh sebab itu, kemampuan guru perlu dikembangkan dan ditingkatkan pada setiap satuan pendidikan. Pengembangan kemampuan guru yang baik dan sistematis secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak positif terhadap kualitas proses pendidikan dan kualitas lulusan. Dengan tercapainya kualitas proses pendidikan dan kualitas lulusan, maka diharapkan mereka akan dapat menikmati kehidupan yang lebih sejahtera dimasa mendatang.

¹ Syamsul A'dlom Busthomi, Yazidul, "Sepuluh Modal Agar Menjadi Guru Profesional," *Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam* 2, no. 1 (2021): 9, <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/salimiya>.

² Idris Idris, "Kajian Kebijakan Peningkatan Profesionalisme Guru Dan Dosen Di Indonesia," *Guru Tua : Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 3, no. 2 (2020): 41–52, <https://doi.org/10.31970/gurutua.v3i2.57>.

³ Ahmad Sopian, "Tugas, Peran, Dan Fungsi Guru Dalam Pendidikan," *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah* 1, no. 1 (2016): 88–97, <https://doi.org/10.48094/raudhah.v1i1.10>.

⁴ Sulaiman Saat, "Faktor-Faktor Determinan Dalam Pendidikan (Studi Tentang Makna dan Kedudukannya dalam Pendidikan)," *Jurnal Ta'dib* 8, no. 2 (2015): 1–17, ejournal.iainkendari.ac.id/al-tadib/article/view/407.

⁵ Misbah Munir, "Peningkatan Profesionalisme Guru di Madrasah," *Madrasah* 6, no. 2 (2016): 18, <https://doi.org/10.18860/jt.v6i2.3312>.

⁶ Zaenal Arifin, "Menjadi Guru Profesional (Isu Dan Tantangan Masa Depan)," *Edutech* 13, no. 1 (2014): 132, <https://doi.org/10.17509/edutech.v13i1.3225>.

⁷ Desilawati dan Amrizal, "Guru Profesional di Era Global," *Pengabdian Kepada Masyarakat* 20, no. 77 (2014): 1–4, <https://jurnal.unimed.ac.id/2012/index.php/jpkm/article/view/3415>.

⁸ Sugiyarta Haryono, Stanislaus dan Ghanis Putra Widhanarto, "Profesionalisme Guru melalui Pelatihan Inovasi Pembelajaran, Program Peningkatan Rintisan bagi Guru di Kabupaten Semarang," *Lembaran Ilmu Kependidikan* 46, no. 2 (2017): 75–80, <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/LIK>.

⁹ B. Isdaryanti et al., "Teachers' performance in science learning management integrated with character education," *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia* 7, no. 1 (2018): 9–15, <https://doi.org/10.15294/jpii.v7i1.12887>.

Untuk itu, guru harus memiliki berbagai kompetensi yang bisa dijadikan indikator untuk mengukur kinerja guru seperti kompetensi profesional, personal, pedagogik dan sosial¹⁰.

Kinerja guru merupakan salah satu komponen penting dalam peningkatan kualitas pendidikan. Afandi, dkk¹¹ berpendapat bahwa kinerja guru adalah perilaku atau respon yang memberikan hasil pencapaian guru dan diukur dengan spesifikasi kompetensi guru itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat Rosyada, dkk¹² bahwa guru harus berkompentensi untuk mengembangkan proses pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Marlina, dkk¹³ dalam salah satu risetnya juga menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi guru terhadap kualitas pendidikan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa guru harus meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran dan berdampak terhadap mutu pendidikan. Selain itu, dalam penelitian lain juga disebutkan bahwa guru memiliki tugas untuk mentransfer kebudayaan dalam arti luas, keterampilan dalam menjalani hidup, maka kinerja guru perlu ditingkatkan agar mereka mampu menjalankan tugasnya dengan baik¹⁴. Dalam penelitian lain, Magdalena, dkk¹⁵ menemukan bahwa kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kurikulum 2013. Di sisi lain, pada penelitian Hoque, dkk¹⁶ mengatakan bahwa guru lebih suka dibimbing oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerjanya.

Terkait dengan upaya peningkatan kemampuan guru, kinerja guru di madrasah tidak terlepas dari pengaruh pemimpinya, yaitu kepala madrasah. Baik tidaknya kinerja guru disekolah sangat bergantung pada bagaimana kemampuan kepala madrasah dalam mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya¹⁷.

¹⁰ Siti Sopiah dan Maman Herman, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kompetensi Guru," *IJEMAR: Indonesian Journal Of Education Management & Administration Review* 2, no. 2 (2018): 8, <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/866>.

¹¹ Muhamad Afandi, Sri Wahyuningsih, dan Linda Ika Mayasari, "Does elementary school teacher performance matter?," *Cakrawala Pendidikan* 40, no. 1 (2021): 242–52, <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35284>.

¹² Amrina Rosyada, Edi Harapan, dan Rohana Rohana, "Pengaruh Kompetensi Pedagogik Guru terhadap Kualitas Pembelajaran Sekolah Menengah Atas di Kota Sekayu, Sumatera Selatan," *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* 3, no. 1 (2021): 31–42, <https://doi.org/10.21831/jump.v3i1.38295>.

¹³ Silvia Marlina, Nofia Sherli, dan Iswantir, "Pengaruh Kompetensi Tenaga Pendidik Terhadap Kualitas Pendidikan Madrasah di Sumatera Barat," *Al-fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2022): 86–99, <https://doi.org/10.54396/alfahim.v4i1.249>.

¹⁴ Ali Muhson, "Meningkatkan Profesionalisme Guru: Sebuah Harapan," *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan* 1, no. 2 (2012), <https://doi.org/10.21831/jep.v1i2.665>.

¹⁵ Ina Magdalena, Amilanadzma Hidayah, dan Apik Woro Astuti, "Peran Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa Sekolah Dasar," *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial* 2, no. 3 (2020): 383–92, <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/nusantara>.

¹⁶ Kazi Enamul Hoque et al., "Relationships Between Supervision and Teachers' Performance and Attitude in Secondary Schools in Malaysia," *SAGE Open* 10, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.1177/2158244020925501>.

¹⁷ Rawalan Harapan, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Man 2 Padangsidempuan," *Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial & Keislaman* 1, no. 1 (2017): 19–28, <https://doi.org/10.31604/muaddib.v1i1.108>.

Sekolah berkinerja tinggi secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan yang hebat¹⁸. Sejalan hal ini, Nurabadi, dkk¹⁹ menyebutkan bahwa kepala madrasah memainkan peran penting dan dituntut untuk mampu mendorong, menggerakkan, membimbing, mengarahkan, dan mengambil tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Damayanti²⁰, bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas kepala madrasah (integritas) dengan mutu sekolah. Di sisi lain Anjani & David²¹ berpendapat bahwa manajerial kepala sekolah yang baik akan menghasilkan mutu pendidikan yang baik. Keberhasilan kepala sekolah tercermin dalam keberhasilan sekolah yang dia pimpin²². Hal ini sejalan dengan penelitian Ndoen & Manurung²³ bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Selain itu, pada penelitian Lin, dkk²⁴ menemukan bahwa kemampuan manajerial berdampak pada inovasi lembaga. Chen, dkk²⁵ juga menemukan bahwa kemampuan manajerial sebagai mekanisme perilaku, internal pengendalian, dan kelembagaan berdampak pada efisiensi investasi.

Handayani & Rasyid²⁶ juga mengatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru. Rajabalizadeh & Oradi²⁷ dalam penelitiannya menemukan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepala madrasah wajib mempunyai kemampuan agar dapat menerapkan fungsinya untuk mampu mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal agar tujuan tercapai secara praktis²⁸. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus

¹⁸ Jamalullail Abdul Wahab et al., "Headmasters' instructional leadership and its relationship with teachers performance," *Universal Journal of Educational Research* 8, no. 11 A (2020): 97–102, <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082112>.

¹⁹ Ahmad Nurabadi et al., "The effect of instructional, transformational and spiritual leadership on elementary school teachers' performance and students' achievements," *Cakrawala Pendidikan* 40, no. 1 (2021): 17–31, <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35641>.

²⁰ Devi Damayanti, "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Mutu Sekolah Dasar," *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI* 24, no. 1 (2017): 154–62.

²¹ Naraya Anjani dan Febrina Dafit, "Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar," *MIMBAR PGSD Undiksha* 9, no. 3 (2021): 481, <https://doi.org/10.23887/jjggsd.v9i3.40828>.

²² M. Aulia Abdurrahim Sesra Budio, "Persepsi Kepala Sekolah terhadap Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah," *Jurnal Menata* 3, no. 2 (2020): 112–31.

²³ E Ndoen dan A S Manurung, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Balaraja," *Jurnal Inovasi Penelitian* 2, no. 3 (2021), <https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/view/810>.

²⁴ Zhilu Lin, Pankaj Patel, dan Pejvak Oghazi, "The value of managerial ability and general ability for inventor CEOs," *Journal of Business Research* 135, no. June (2021): 78–98, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.014>.

²⁵ Suyun Chen et al., "Managerial ability, internal control and investment efficiency," *Journal of Behavioral and Experimental Finance* 31 (2021): 100523, <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100523>.

²⁶ Titik Handayani dan Aliyah A Rasyid, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo the Effect of the Headmaster'S Leadership Prinsipals, Teacher'S Motivation, and Organization Culture on the Performance, of Teachers of Se," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2015): 264–77.

²⁷ Javad Rajabalizadeh dan Javad Oradi, "Managerial ability and intellectual capital disclosure," *Asian Review of Accounting* 30, no. 1 (2022): 59–76, <https://doi.org/10.1108/ARA-11-2020-0180>.

²⁸ Firdiansyah Alhabsyi, Sagaf S. Pettalongi, dan Wandu Wandu, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2022): 11–19, <https://doi.org/10.24239/jimpi.v1i1.898>.

memiliki kemampuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, salah satunya yaitu kemampuan manajerial²⁹. Hal ini diperkuat dalam penelitian Yeni, dkk³⁰ menemukan bahwa manajemen kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru. Kartika, dkk³¹ menemukan bahwa manajerial kepala madrasah dapat dilaksanakan secara menyeluruh mulai dari *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Di sisi lain, dalam penelitian Bhutta, dkk³² menemukan bahwa lembaga yang dijalankan oleh manajer/pimpinan yang cakap akan membuat profitabilitas lebih tinggi.

Selain kemampuan manajerial kepala madrasah, ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru. Misalnya dalam proses pembelajaran, guru memiliki banyak tugas dan tanggung jawab yaitu sebagai tenaga pendidik dan pengajar, maka diperlukan perilaku ekstra peran dari guru. Perilaku ekstra peran tersebut biasa dikenal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini sejalan dengan penelitian Harding, dkk³³ menemukan kinerja guru dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa guru memiliki kecenderungan untuk menampilkan perilaku yang tidak terikat dengan sistem reward yang mampu membuat sekolah menjadi lebih efektif dalam mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Maulidia & Laksmiwati³⁴ menemukan bahwa guru yang melaksanakan pekerjaan secara maksimal didasari oleh perasaan percaya terhadap pekerjaan sehingga akan menampilkan kinerja terbaik dan bersedia melakukan pekerjaan diluar tugas utamanya. OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan pelumas dari mesin sosial dalam organisasi³⁵.

Selanjutnya hasil penelitian Suzanna³⁶ menemukan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja. Antari³⁷ pada penelitiannya juga mengatakan bahwa OCB

²⁹ Aditia Sutiara, "Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Di Sdn 4 Margadadi," *Prosiding dan Web Seminar (Webinar)*, 2021, 2–8.

³⁰ Program Pascasarjana dan Universitas Pgrri Palembang, "(Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan) P-ISSN: 2548-7094 E-ISSN 2614-8021" 6, no. 1 (2021).

³¹ Sisvi Kartika, Jumira Warlizasusi, dan Aan Rifanto, "Analisis Inovasi Managerial Kepala Sekolah Dalam Menjaga Eksistensi Mis 01 Lebong Tambang," *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2020): 99–120, <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v10i2.987>.

³² Aamir Inam Bhutta et al., "Managerial ability and firm performance: Evidence from an emerging market," *Cogent Business and Management* 8, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1879449>.

³³ Diana Harding, Anissa Lestari Kadiyono, dan Rahma Talitha, "Organizational Citizenship Behaviour Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas Di Sekolah," *Journal of Psychological Science and Profession* 4, no. 1 (2020): 65, <https://doi.org/10.24198/jpsp.v4i1.26467>.

³⁴ Yunita Maulidia dan Hermien Laksmiwati, "Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Guru," *Character: Jurnal Penelitian Psikologi* 9, no. 1 (2022): 195–205.

³⁵ Dian Anggraini Kusumajati, "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan," *Humaniora* 5, no. 1 (2014): 62, <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>.

³⁶ A. Suzanna, "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada (Studi di: PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon)," *Jurnal Logika* XIX, no. 1 (2017): 42–50.

³⁷ Ni Nyoman Wulan Antari, "Peran Organizational Citizenship Behaviour Dalam Memediasi Pengaruh Komitmen dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus pada Sekolah Menengah Kejuruan Pariwisata Triatma Jaya Badung)," *Journal Of Applied Of Management and Accounting Science (JAMAS)* 3, no. 1 (2021): 72–84.

berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Pada hasil penelitian Marliani & Siagian³⁸ menyebutkan bahwa OCB mempunyai pengaruh yang rendah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru. Penelitian ini berseberangan dengan penelitian terdahulu khususnya penelitian yang dilakukan Suzzana dan Antari. Di sisi lain pada hasil penelitian Dewi, dkk³⁹ menyatakan bahwa OCB juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikan guru itu sendiri. Oleh sebab itu, pentingnya kualitas kehidupan kerja pada OCB⁴⁰. Bahkan penelitian lain yang dilakukan Wang, dkk⁴¹ dan hasil penelitian Yang, dkk⁴² hasilnya menunjukkan bahwa OCB bermanfaat dalam meningkatkan kinerja. Hal ini diperkuat pendapat Somech & Ohayon⁴³ menyebutkan bahwa kesediaan guru untuk berinvestasi dalam *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan komponen fundamental untuk mencapai efektivitas sekolah. Penelitian Widodo & Gustari⁴⁴ juga menemukan bahwa OCB dapat meningkatkan perilaku inovatif guru, tentu hal ini merupakan salah satu hasil dari kinerja guru.

B. Kerangka Teori

Manajemen pendidikan merupakan suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, tata laksana dan lingkungan pendidikan. Menurut Nawawi dalam Mulyasa⁴⁵, mengelompokkan garapan manajemen pendidikan ke dalam dua bidang, yakni manajemen administratif dan operasional. Bidang manajemen administratif memfokuskan pada kegiatan perencanaan, organisasi, bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan serta komunikasi. Sedangkan bidang manajemen operasional memfokuskan pada kegiatan tata usaha, kepegawaian, keuangan dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Kedua bidang manajemen pendidikan tersebut memiliki hubungan yang sangat erat, dan nampak dalam kegiatan manajemen operasional melalui kegiatan administratif.

³⁸ Miftahudin Marliani, Siagian, "Jurnal Pendidikan dan Konseling," *Al-Irsyad* 105, no. 2 (2017): 79, <https://core.ac.uk/download/pdf/322599509.pdf>.

³⁹ Rizka Melinda Dewi, Mirwan Surya Perdhana, dan Jurusan Manajemen, "Peran Gender, Usia, dan Tingkat Pendidikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)," *Diponegoro Journal of Management* 5, no. 2 (2016): 1–9, <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>.

⁴⁰ Darwin et al., "Jurnal Pendidikan Progresif The Importance of Quality of Work-Life on Teacher Organizational Citizenship Behavior : Consequences of Leader-Member Exchange" 12, no. 3 (2022): 994–1007, <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i>.

⁴¹ Ting Wang et al., "How does Organizational Citizenship Behavior (OCB) Affect the performance of megaprojects? Insights from a system dynamic simulation," *Sustainability (Switzerland)* 10, no. 6 (2018), <https://doi.org/10.3390/su10061708>.

⁴² Xiao Hua Wang et al., "Corporate Social Responsibility and Collective OCB: A Social Identification Perspective," *Frontiers in Psychology* 10, no. December (2019), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02720>.

⁴³ Anit Somech dan Bat El Ohayon, "The trickle-down effect of OCB in schools: the link between leader OCB and team OCB," *Journal of Educational Administration* 58, no. 6 (2020), <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0056>.

⁴⁴ W. Widodo dan Irvandi Gustari, "Teacher's innovative behavior in Indonesian school: The role of knowledge management, creativity and OCB," *Universal Journal of Educational Research* 8, no. 10 (2020): 4784–91, <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081050>.

⁴⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 11.

Menurut Bass yang dikutip Engkoswara⁴⁶, kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok. Dalam hal ini kepala madrasah memiliki peran sebagai pemimpin di sekolahnya yang bertanggung jawab untuk memimpin proses pendidikan di sekolah, berkaitan dengan peningkatan mutu SDM, peningkatan profesionalitas guru, guru dan semua yang berhubungan dengan naungan kepemimpinan kepala madrasah.

Merujuk pada deskripsi di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pimpinan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola sumber-sumber yang ada di dalam organisasinya, dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Menurut pendapat Siagian P. Sondang dalam Nasrullah⁴⁷, Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengelola usaha seperti perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Winardi yang dikutip Nasrullah, menyatakan bahwa Kemampuan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Menurut T. Hani Handoko dalam Nasrullah⁴⁸ praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Selanjutnya Siagian yang dikutip Nasrullah mengemukakan bahwa "*Manajerial skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik". Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal.

Fungsi kompetensi manajerial menurut Imsuha dalam Hasan⁴⁹ adalah aneka ragam kualifikasi itu harus dipandang sebagai hal positif dalam arti memperkaya pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang apa saja yang harus dilakukan oleh para manajer agar kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya semakin meningkat. Merupakan kenyataan bahwa cara dan gaya seorang ilmuan membuat klasifikasi. Fungsi-fungsi manajerial mempengaruhi berbagai faktor seperti: filsafat hidup yang dianutnya; perkembangan pengetahuan yang telah dicapai; kondisi lingkungan; perkembangan teknologi dan pemanfaatannya; kondisi organisasi untuk mana fungsi-fungsi itu diselenggarakan.

Keterampilan manajerial kepala madrasah merupakan hal yang penting untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Keterampilan manajerial didasarkan pada tipe dari keterampilan yang dibutuhkan untuk menunjukkan kinerja

⁴⁶ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2018), 177.

⁴⁷ Nasrullah, "Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Swasta Di Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru", (Tesis, UIN SUSKA Riau, 2020), 18.

⁴⁸ Nasrullah, "Pengaruh Kemampuan Manajerial," 19.

⁴⁹ Hasan Argadinata dan Friska Fridiana Putri, "Menguatkan kompetensi manajerial kepala madrasah dasar," (Seminar Nasional, Universitas Negeri Malang, 2013), 191.

kepala madrasah. Maka dari itu kemampuan manajerial kepala madrasah hendaknya menjalankan aktifitas manajemen yang dijalankan kepala madrasah secara prosedural guna memberdayakan semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁵⁰ Aspek-aspek kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan tugas fungsional kepala madrasah selaku manajer dalam sekolah yang harus dimilikinya. Keberhasilan suatu sekolah sangat ditentukan oleh penguasaan kompetensi atau kemampuan sebagai seorang pemimpin. Keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala madrasah.⁵¹ Menurut Riduwan dalam Winaryo, dkk⁵², aspek yang digunakan untuk mengukur upaya manajerial kepala madrasah adalah: (1) Perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pelaksanaan (*actuating*) dan (4) pengawasan (*controlling*).

Organ dalam Titisari⁵³, mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Sementara itu menurut Dyne dalam Titisari⁵⁴, *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Di sisi lain Djati dalam Titisari⁵⁵, menyebutkan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku guru yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan. Merujuk pada diskusi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa OCB merupakan suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini guru) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbangan, serta sikap yang bersifat bebas diluar deskripsi kerja formal dan tidak mementingkan diri sendiri, namun memberi manfaat bagi keefektifan fungsi dan tujuan organisasi.

Perilaku kewargaan meliputi dimensi fungsi individu dan kelompok yang Nampak berada dalam pemikiran ketika mereka bekerjasama. Kerjasama ini melebihi peningkatan produktivitas yang terkait dengan fungsi organisasi formal seperti struktur kewenangan, peran, dan teknologi. Kerjasama juga meliputi sikap proposial individu yang bekerja dengan membutuhkan orang lain, sementara produktivitas atau efisiensi ditentukan oleh struktur formal atau struktur organisasi. Perilaku yang dimaksud misalnya membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan, mengarahkan rekan kerja yang baru, bersikap sopan, memberikan saran bagi perkembangan dan kemajuan

⁵⁰ Naraya Anjani dan Febrina Dafit, "Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar," *MIMBAR PGSD Undiksha* 9, no. 3 (2021): 482, <https://doi.org/10.23887/jjgds.v9i3.40828>.

⁵¹ Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Prenada Media, 2014), 55.

⁵² Winaryo, Noor Miyono, dan Retnaningdyastuti, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah Di Kabupaten Pematang," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 5, no. 3 (2017): 292, <https://doi.org/10.26877/jmp.v5i3.1939>.

⁵³ Purnamie Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), 6

⁵⁴ Purnamie Titisari, *Peranan Organizational*, 6.

⁵⁵ Purnamie Titisari, *Peranan Organizational*, 6.

organisasi.⁵⁶ Perilaku kewargaan ini dikenal dengan sebutan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Perilaku kewarganegaraan organisasional atau lebih dikenal dengan sebutan *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah guru yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.⁵⁷

Ada beberapa ahli yang memberikan pandangan tentang karakteristik yang menyangkut tentang perilaku OCB para pegawai. Menurut Organ terdapat lima indikator dalam OCB, yaitu:⁵⁸

1) *Altruism* (ketidakegoisan)

Perilaku guru dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada pemberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness* (sifat berhati-hati)

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas guru. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3) *Sportmanship* (sikap sportif)

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara guru, guru akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy* (kesopanan)

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue* (moral kemasyarakatan)

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada

⁵⁶ Miftahul Munir, *Monograf Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Perawat* (Banyumas: Pena Persada, 2020), 6.

⁵⁷ Betty Indah Rahmawati, "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi" (Tesis, Universitas Lampung, 2018), 15.

⁵⁸ Purnamie Titisari, *Peranan Organizational*, 7-8.

tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Sedangkan Graham memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini, Graham mengemukakan tiga bentuk OCB yaitu:⁵⁹

- a) Ketaatan (*Obedience*), yang menggambarkan kemauan guru untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
- b) Loyalitas (*Loyalty*), yang menggambarkan kemauan guru untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
- c) Partisipasi (*Participation*), yang menggambarkan kemauan guru untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:
 - 1) Partisipasi sosial, yang menggambarkan keterlibatan guru dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas social organisasi. Misalnya selalu menaruh perhatian pada isu-isu actual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
 - 2) Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan guru untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada guru lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
 - 3) Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi guru yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, pada penelitian ini penulis menggunakan teori tentang OCB dari Organ yaitu lima indikator yaitu *altruism* (ketidakegoisan), *conscientiousness* (sifat berhati-hati), *sportmanship* (sikap sportif), *courtesy* (kesopanan), dan *civic virtue* (moral kemasyarakatan). Penggunaan teori ini dikarenakan kecocokan antara studi penelitian dan juga teori yang ada, penelitian-penelitian terdahulu juga telah banyak yang menggunakan teori dari Organ. Pada konteks pendidikan, OCB berada pada teori behavioristik atau behaviorisme. Menurut Schultz dalam Ulfiani Rahman⁶⁰, behaviorisme merupakan salah satu pendekatan untuk memahami perilaku individu. Behaviorisme memandang individu hanya dari sisi fenomena jasmaniah, dan mengabaikan aspek-aspek mental. Dengan kata lain, behaviorisme tidak mengakui adanya kecerdasan, bakat, minat dan perasaan individu dalam belajar. Peristiwa belajar hanya melatih refleks-refleks sedemikian rupa

⁵⁹ Marita Ahdiyana, "Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi", *Jurnal Fakultas Ilmu sosial dan Ekonomi UNY* Vol. X No.1, (2010): 3.

⁶⁰ Ulfiani Rahman, *Memahami Psikologi dalam Pendidikan: Teori dan Aplikasi* (Makassar: Alauddin University Press, 2014), 21.

sehingga menjadi kebiasaan yang dikuasai individu. Teori kaum behavioris lebih dikenal dengan nama teori belajar, karena seluruh perilaku manusia adalah hasil belajar. Belajar merupakan perubahan perilaku organisme sebagai pengaruh lingkungan.

Menurut Mukminan dalam Hizbul Muflihin⁶¹, mengatakan bahwa aliran behavioristik yang lebih bersifat elementaristik memandang manusia sebagai organisme yang pasif, yang dikuasai oleh stimulus-stimulus yang ada di lingkungannya. Pada dasarnya, manusia dapat dimanipulasi, tingkah lakunya dapat dikontrol dengan jalan mengontrol stimulus-stimulus yang ada dalam lingkungannya. Selanjutnya Anam dan Dwiyo⁶², berpendapat bahwa teori behavioristik adalah perubahan tingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon. Teori behavioristik dengan model hubungan stimulus responnya, mendudukan orang yang belajar sebagai individu yang pasif. Respon atau perilaku tertentu dengan menggunakan metode *drill* atau pembiasaan semata. Guru yang menggunakan paradigma behaviorisme akan menyusun bahan pelajaran yang sudah siap sehingga tujuan pembelajaran yang dikuasai siswa disampaikan secara utuh oleh guru. Metode ini sangat cocok untuk memperoleh kemampuan yang membutuhkan praktek dan pembiasaan yang mengandung unsur kecepatan, spontanitas, kelenturan, dan daya tahan.⁶³

Merujuk pada diskusi di atas, penulis menyimpulkan bahwa teori behavioristik merupakan perubahan tingkah laku yang disebabkan adanya stimulus dan respon. Teori ini sangat berkaitan dengan OCB, OCB sendiri merupakan perilaku yang muncul secara sukarela atas dasar kebijaksanaan seseorang. Munculnya perilaku OCB tentulah dipengaruhi karena adanya stimulus dari lingkungan sehingga menghasilkan respon. Baik atau buruknya stimulus yang diberikan lingkungan tempat bekerja dalam hal ini madrasah, maka semakin memprediksi perilaku OCB tersebut. Teori behavioristik ini membuat guru memiliki kecenderungan untuk menampilkan perilaku yang mengarahkan pada indikator perilaku OCB yaitu *conscientiousness* (sifat berhati-hati), *sportsmanship* (sikap sportif), *altruism* (ketidak egoisan), *civic virtue* (moral kemasyarakatan), dan *courtesy* (kesopanan).

Kebijakan pendidikan yang bisa dikaitkan dengan konsep filosofi behavioristik yaitu: pendidikan adalah suatu proses untuk pembentukan perilaku, proses behavioristik mengutamakan tentang bagaimana memberikan stimulus yang tepat dan pembentukan kebiasaan melalui proses latihan dan pengulangan untuk menghasilkan respon yang diharapkan, dan peran guru adalah untuk menciptakan

⁶¹ Muh. Hizbul Muflihin, "Dalam Pembelajaran (Analisis Strategis Inovasi Pembelajaran)," *Jurnal Ilmiah Kependidikan* Vol 1 No2, no. ISSN:1979-6668 (2009): 3.

⁶² Mohammad Anam S dan Wasis D Dwiyo, "Teori Belajar Behavioristik Dan Implikasinya Dalam Pembelajaran," *Universitas Negeri Malang*, 2019: 2.

⁶³ Irfan Taufan Asfar & Andi Muhammad Iqbal Asfar, "Teori Behaviorisme (Theory of Behaviorism)," *Researchgate*, no. February (2019): 5-6, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34507.44324>.

lingkungan yang efektif.⁶⁴ Sejalan dengan pendapat Diana Harding, dkk⁶⁵, OCB pada guru ditemukan dapat memengaruhi prestasi belajar siswa sebagai sebuah standar efektivitas sekolah yang umum. Peran perilaku guru adalah mengajar, melakukan kelas tepat waktu, pemantauan evaluasi siswa yang adil, memelihara kedisiplinan dalam kelas dan sekolah, sedangkan OCB memberikan perhatian khusus pada siswa yang lemah, memberikan tambahan waktu kepada siswa untuk menangani keraguan mereka walaupun di luar jam kelas, mendukung rekan guru untuk menyelesaikan tugas sekolah mereka, dan memenuhi permintaan untuk mengisi kelas ketika salah satu guru ada yang berhalangan mengajar. Kenyataannya, OCB beroperasi secara tidak langsung dengan meningkatkan keefektifan sekolah karena hal ini membebaskan sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif, membantu mengkoordinasikan kegiatan di dalam organisasi, dan lebih efektif terhadap perubahan lingkungan.

Organ, dkk dalam Lidya Aisyia⁶⁶ menguraikan beberapa manfaat OCB terhadap efektifitas lembaga pendidikan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktifitas rekan kerja ataupun produktifitas manajerial, misalnya; guru yang lebih berpengalaman secara sukarela membantu guru baru mempelajari cara-cara kerja sehingga memungkinkan guru baru tersebut lebih cepat menjadi guru yang produktif. Hal tersebut dapat meningkatkan efisiensi kerja tim ataupun individu yang bersangkutan. Selain produktifitas pekerja, produktifitas manajerial juga dapat meningkat. Sebagai contoh apabila setiap guru tidak menghabiskan waktu manager hanya dengan mengeluhkan hal-hal maupun masalah-masalah kecil. Hal tersebut termasuk kedalam dimensi toleransi (*sportmanship*) OCB.
2. OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Sebagai contoh ketika seorang guru mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan diri (*self-development*), sehingga kemampuan bekerja guru tersebut meningkat. Hal tersebut dapat mengurangi kebutuhan akan pengawasan manajerial.
3. OCB membantu aktivitas kordinasi antar guru. Sebagai contoh tidak membuat masalah dengan guru lain (*courtesy*) dan menunjukkan sikap toleransi (*sportmanship*) sehingga dapat mengurangi konflik dan mengurangi habisnya waktu kerja hanya karena konflik manajemen.
4. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM yang handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Misalnya perilaku tolong-menolong dalam lingkungan kerja akan berdampak langsung terhadap

⁶⁴ Irfan dan Andi, "Teori Behaviorisme," 22-25.

⁶⁵ Diana Harding, Anissa Lestari Kadiyono, dan Rahma Talitha, "Organizational Citizenship Behaviour Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas Di Sekolah," *Journal of Psychological Science and Profession* 4, no. 1 (2020): 68, <https://doi.org/10.24198/jpsp.v4i1.26467>.

⁶⁶ Lidya Aisyia, "Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru dan Tenaga Kependidikan di SDIT Al-Qalam Depok", (Depok: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2009), 31-33.

lingkungan. Karena hal tersebut dapat meningkatkan semangat (moral) guru dan memupuk rasa kebersamaan dan saling memiliki antar guru. Dengan demikian organisasi akan menjadi tempat yang menarik untuk bekerja.

5. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sebagai contoh guru yang menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam sebuah pertemuan (*civic virtue*) dapat membantu penyebaran informasi dalam organisasi, dengan demikian hal tersebut akan meningkatkan respon (reaksi) guru yang lain.
6. OCB meningkatkan efektifitas organisasi dengan menciptakan struktur, kognitif, dan bentuk hubungan sosial kapital. Sebagai contoh guru yang menunjukkan perilaku tolong-menolong dapat meningkatkan struktur sosial kapital dengan memperkuat jaringan, cara tersebut dapat meningkatkan penyebaran informasi, pembelajaran organisasi, dan pelaksanaan aktifitas organisasi. Contoh lain, yaitu kognitif sosial kapital dapat meningkat ketika guru menghadiri pertemuan yang sesungguhnya tidak diwajibkan (*civic virtue*), dengan demikian guru tersebut akan mendapatkan pengetahuan yang bermanfaat tentang aktifitas maupun pengembangan organisasi. Selain itu guru tersebut juga mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai organisasi, visi dan misi, maupun budaya organisasinya.

Merujuk pada diskusi diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa OCB bermanfaat bagi lembaga pendidikan yaitu meningkatkan produktifitas rekan kerja, membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional, membantu aktivitas kordinasi antar guru, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM yang handal, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, serta meningkatkan efektifitas organisasi dengan menciptakan struktur, kognitif, dan bentuk hubungan sosial kapital.

Vroom dalam E Mulyasa,⁶⁷ mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi, artinya jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Selanjutnya Bastian dalam Bukhari⁶⁸ menyatakan bahwa, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Di sisi lain Anwar Prabu Mangkunegara dalam Bukhari⁶⁹ berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Seymour dalam Bukhari⁷⁰, kinerja merupakan tindakan-tindakan atau

⁶⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 136-137.

⁶⁸ Bukhari Siregar, "Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Se-Kabupaten Langkat", (Tesis, Universitas Medan Area, 2015), 18-19.

⁶⁹ Siregar, "Evaluasi Kinerja Kepala," 19.

⁷⁰ Siregar, "Evaluasi Kinerja Kepala," 19.

pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Selanjutnya Byar dan Rue dalam Bukhari⁷¹ mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan.

Doni Juni⁷² berpendapat bahwa tingkat keberhasilan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah *level of performance* atau level kinerja. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru disekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Begitupun dalam bidang pendidikan, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja.⁷³ Merujuk pada definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau pencapaian seseorang secara kualitas dan kuantitas dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya pada suatu instansi atau lembaga.

Menurut Jamil Suprihatiningrum, guru adalah sosok insan yang membekali ilmu pengetahuan, keterampilan, kecerdasan, nilai-nilai berupa nilai spiritual yang diperoleh segenap siswa di lembaga pendidikan. Setiap anak sudah memiliki kemampuan dasar untuk terus ditumbuh kembangkan guru agar dapat mandiri. Dalam proses pembelajaran guru dapat mengekspresikan diri sebagai insan yang meyakinkan siswa, menarik, memiliki ide-ide cemerlang untuk mengembangkan setiap potensi yang dimilikinya. Terkait hal ini Suprihatiningrum mengatakan guru akan berperan sebagai model bagi para siswa.⁷⁴ Menurut Suyanto Asep Jihad⁷⁵ secara umum ada tiga tugas guru sebagai profesi, yakni mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan untuk kehidupan siswa. Peran guru sangat identik dengan peran mendidik seperti membimbing, membina, mengasuh, ataupun mengajar. Guru harus memiliki integritas dan kepribadian yang baik dan benar, karena tugas guru bukan hanya mengajar, tetapi juga menanamkan nilai-nilai dasar pengembangan karakter siswa.

⁷¹ Siregar, "Evaluasi Kinerja Kepala," 19.

⁷² Doni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru* (Bandung: Alfabeta, 2020), 79.

⁷³ Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme*, 79.

⁷⁴ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru* (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 65.

⁷⁵ Suyanto Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global* (Jakarta: Erlangga, 2013), 1-5.

Menurut Donni⁷⁶, guru memiliki peran strategis, sebab keberadaannya sangat berkaitan dengan keberhasilan dan kualitas pendidikan. Peran tersebut meliputi peran dalam membangun karakter bangsa, peran dalam pencapaian tujuan pendidikan, peran dalam meningkatkan mutu pendidikan, peran dalam proses pembelajaran, peran dalam manajemen berbasis sekolah, peran dalam implementasi kurikulum, peran dalam mengoptimalkan potensi peserta didik, peran dalam menumbuhkan kreativitas, peran dalam memotivasi peserta didik, peran dalam bimbingan dan konseling peserta didik. Guru memiliki tugas yang beragam dan berimplementasi dalam bentuk pengabdian. Tugas tersebut meliputi bidang profesi, bidang kemanusiaan, dan bidang kemasyarakatan. Merujuk pada diskusi di atas, dapat penulis simpulkan bahwa tugas dan kewajiban guru baik yang terkait langsung dengan proses belajar mengajar maupun tidak terkait langsung, sangatlah banyak dan berpengaruh pada hasil belajar mengajar. Guru yang memenuhi standar adalah guru yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan dan memahami benar apa yang harus dilakukan.

Menurut Martinis dan Maisah⁷⁷ berpendapat bahwa kinerja guru adalah perilaku atau respons memberikan hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dihadapi dengan tugas. Kinerja guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami guru sehingga mendapatkan hasil sesuai dengan yang telah dilakukan. Dalam kaitan dengan kinerja guru pada dasarnya lebih terfokus pada perilaku guru di dalam pekerjaannya. Kinerja guru nampak dari tanggungjawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya. Donni Juni⁷⁸ menyebutkan bahwa guru yang memiliki level kinerja tinggi merupakan guru yang memiliki produktivitas kerja sama di atas standar yang ditentukan, begitupun sebaliknya, guru yang memiliki level kinerja rendah, maka guru tersebut merupakan guru yang tidak produktif. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku dalam melaksanakan kegiatannya pada proses pembelajaran, terlihat dari seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar. Standar kinerja guru dirumuskan untuk menjadi acuan dalam menilai kualitas guru atau kinerja guru dalam menjalankan tugasnya.⁷⁹ Menurut Ivancevich dalam Zulqarnain⁸⁰, standar kinerja guru meliputi hasil yang mengacu pada *output* utama organisasi, efisiensi mengacu pada penggunaan sumber daya organisasi, kepuasan mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan anggotanya, dan keadaptasian mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Piet A. Sahertian dalam Zulqarnain⁸¹ berpendapat bahwa standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, pendayagunaan media belajar, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar,

⁷⁶ Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme*, 79-99.

⁷⁷ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada, 2015), 87.

⁷⁸ Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme*, 80.

⁷⁹ Zulqarnain, dkk, *Psikologi Pendidikan* (Sleman: Deepublish, 2022), 43.

⁸⁰ Zulqarnain, *Psikologi Pendidikan*, 43.

⁸¹ Zulqarnain, *Psikologi Pendidikan*, 43.

dan kepemimpinan yang aktif dari guru. Standarisasi kinerja guru tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki oleh guru itu sendiri. Menurut Abdul Majid dalam Yamin,⁸² standar kompetensi guru adalah suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan berperilaku layaknya seorang guru untuk menduduki jabatan fungsional sesuai bidang tugas, kualifikasi, dan jenjang pendidikan. Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 dinyatakan bahwa kompetensi guru meliputi kepribadian, paedagogik, profesional, dan sosial.

Menurut Syafri dan Aida dalam Martinis⁸³, mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruksi multidemensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor instrinsik guru (personal/individual) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Uraian rincian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratana anggota tim.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui observasi dan dokumentasi. Hal ini didasarkan pada instrumen, proses pengumpulan data dan analisis data yang bersifat kuantitatif⁸⁴ atau berupa angka-angka dan diakhiri dengan proses generalisasi. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Darusy Syafi'iyah yang berjumlah 17 orang. Dengan demikian, seluruh populasi dalam penelitian ini menjadi sampel penelitian. Selanjutnya, analisis data menggunakan uji regresi berganda, pengujian hipotesis dengan metode simultan dan parsial serta uji korelasi dengan koefisien determinasi.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil tes/pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan instrumen yang telah dipersiapkan selanjutnya dilakukan kuantifikasi pada setiap variable penelitian. Hal ini dilakukan untuk melakukan klasifikasi atau kategori

⁸² Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, 7-8.

⁸³ Martinis dan Maisah, *Standarisasi Kinerja*, 129-130.

⁸⁴ Mohammad Mulyadi, "Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya," *Jurnal Studi Komunikasi dan Media* 15, no. 1 (2013): 128, <https://doi.org/10.31445/jskm.2011.150106>.

kemampuan dalam setiap variable. Hasil kategorisasi setiap variable dapat dilihat sebagaimana tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Kemampuan manajerial, OCB, dan kinerja guru.

Aspek	Skor	Jlh	Presentase (%)	Kategori
Kemampuan Manajerial	115-135	2	11,76	Sangat Tinggi
	93-114	7	41,17	Tinggi
	71-92	5	29,41	Sedang
	49-70	3	17,64	Rendah
	27-48	0	0	Sangat Rendah
	Total	17	100	
OCB	69-85	6	35,29	Sangat Tinggi
	56-68	2	11,76	Tinggi
	43-55	6	35,29	Sedang
	30-42	3	17,64	Rendah
	17-29	0	0	Sangat Rendah
	Total	17	100	
Kinerja Guru	110-130	2	11,76	Sangat Tinggi
	89-109	8	47,05	Tinggi
	68-88	6	35,29	Sedang
	47-67	1	5,88	Rendah
	26-46	0	0	Sangat Rendah
	Total	17	100	

Berdasarkan pada Tabel 1 dapat dijelaskan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah secara umum sudah baik, yaitu berada pada kategori "sangat baik" sebanyak 11,76%, kategori "baik" sebanyak 41,17%, kategori "sedang" sebanyak 29,41%, kategori "rendah" sebanyak 17,64% dan kategori "sangat rendah" sebanyak 0%. Adapun untuk OCB juga demikian, yaitu didominasi oleh guru dengan kategori "sangat baik" sebanyak 35,29%, kategori "baik" sebanyak 11,76%, kategori "sedang" sebanyak 35,29%, kategori "rendah" sebanyak 17,64% dan kategori "sangat rendah" sebanyak 0%.. Sedangkan kinerja guru, kategori "sangat baik" sebanyak 11,76%, kategori "baik" sebanyak 47,05%, kategori "sedang" sebanyak 35,29%, kategori "rendah" sebanyak 5,88% dan kategori "sangat rendah" sebanyak 0%. Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah, OCB dan kinerja guru sudah relatif baik.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh antara variabel, yaitu variabel kemampuan manajerial, OCB, dan kinerja guru maka dilakukan dengan menggunakan analisis jalur atau path analysis. Hasil analisis jalur ketiga variabel tersebut, terlihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Hasil analisis jalur antar variabel kemampuan manajerial, OCB, dan kinerja guru.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	49.356	20.997		2.351	.034
1 Kemampuan Manajerial	.413	.179	.521	2.305	.037
OCB	.100	.235	.096	.424	.678

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

Sumber : Output SPSS 20

Berdasarkan tabel 2 di atas, diperoleh hasil koefisien analisis jalur dengan nilai koefisien jalur variabel kemampuan manajerial terhadap variabel kinerja guru adalah sebesar 0,521 artinya jika kemampuan manajerial mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja guru akan mengalami peningkatan sebesar konstanta= 49,356. Koefisien jalur bernilai positif artinya antara kemampuan manajerial dan kinerja guru berpengaruh positif. Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa pengaruh kemampuan manajerial (X_1) terhadap kinerja guru (Y), atau kinerja guru ditentukan oleh kemampuan manajerial adalah sebesar 0,521 atau 52,1%. Nilai koefisien jalur variabel OCB terhadap variabel kinerja guru adalah sebesar 0,084 artinya jika OCB mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja guru mengalami peningkatan sebesar konstanta= 49,356. Koefisien bernilai positif artinya OCB berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa pengaruh OCB (X_2) terhadap kinerja guru (Y), atau kinerja guru ditentukan oleh OCB adalah sebesar 0,096 atau 9,6%. Selanjutnya, melakukan analisis regresi linear berganda untuk melihat pengaruh kemampuan manajerial dan OCB terhadap kinerja guru secara bersama-sama, dilakukan dengan bantuan software SPSS versi 20 pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Hasil analisis regresi linier berganda.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.536 ^a	.288	.186	15.071
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), OCB, Kemampuan_Manajerial

b. Dependent Variable: Kinerja_Guru

Sumber: *Output* SPSS versi 20

Nilai R sebesar **0,536** menunjukkan korelasi ganda (kemampuan manajerial dan OCB) dengan kinerja guru. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai R Square sebesar **0,288**, memiliki makna besarnya peran atau kontribusi variabel kemampuan manajerial dan OCB mampu menjelaskan variabel kinerja guru sebesar **28,8%**. Sedangkan sisanya sebesar 0,712 atau 71,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model ini.

Tabel 4. Hasil uji simultan X_1 dan X_2 terhadap Y .

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1284.453	2	642.226	2.827	.093 ^b
1 Residual	3180.018	14	227.144		
Total	4464.471	16			

a. Dependent Variable: Kinerja_Guru

b. Predictors: (Constant), OCB, Kemampuan_Manajerial

Sumber: *Output* SPSS versi 20

Merujuk pada data dan hasil analisis jalur di atas menunjukkan bahwa ketiga variabel yaitu kemampuan manajerial, OCB dan kinerja saling terkait dan saling mempengaruhi secara simultan. Oleh sebab itu juga dapat dikatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala madrasah dan OCB guru itu sendiri. Menurut uji F kedua variabel ini (kemampuan manajerial dan OCB) dapat mempengaruhi kinerja guru sebesar 28,8%. Masih ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru yaitu sebesar 71,2%, hal ini relative besar dibandingkan dengan kemampuan manajerial dan OCB. Oleh sebab itu dalam rangka meningkatkan kinerja guru masih banyak faktor lain yang memiliki berpengaruh terhadap kinerja guru.

Misalnya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Phytanza & Burhaein⁸⁵ menemukan bahwa peningkatan kualitas kinerja guru harus didukung oleh masa kerja, sertifikasi guru, dan motivasi kerja. Uji anova diuji sesuai dengan paradigma yang mencerminkan hipotesis yaitu kemampuan manajerial dan OCB secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru. Untuk menjawab hipotesis ketiga maka dilakukan uji secara simultan (uji f). Dari uji Anova atau f test seperti yang tampak pada tabel di atas dengan menggunakan SPSS versi 20 didapat f_{hitung} sebesar **2.827** dengan tingkat probabilitas p -value sebesar 0,093, dikarenakan nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($3,917 > 3,74$) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima, artinya ada pengaruh secara signifikan antara kemampuan manajerial dan OCB secara bersama-sama terhadap kinerja.

Penelitian ini menjawab pertanyaan apakah kemampuan manajerial kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru. Walaupun banyak penelitian terkait kemampuan manajerial telah dilakukan sebelumnya, misalnya manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidik⁸⁶, kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru⁸⁷, strategi mengembangkan kompetensi manajerial kepala sekolah⁸⁸, keterampilan manajerial kepala sekolah bagi kinerja guru⁸⁹, kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dasar⁹⁰, pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru⁹¹, kemampuan manajerial kepala sekolah dan mutu sekolah dasar⁹², pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap prestasi belajar siswa⁹³ dan lain-lain. Oleh sebab itu penelitian ini telah berkontribusi dalam memberikan arah baru penelitian yaitu mengkaitkan antara kemampuan manajerial dengan kinerja guru pada aspek tersebut.

Penelitian ini juga menjawab bagaimana pengaruh OCB terhadap kinerja guru. Banyak penelitian sebelumnya terkait OCB, misalnya *the influence of organizational*

⁸⁵ Diajeng Tyas Pinru Phytanza dan Erick Burhaein, "The effects of tenure, teacher certification, and work motivation on special needs teacher performance," *Universal Journal of Educational Research* 8, no. 9 (2020): 4348–56, <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080962>.

⁸⁶ Sutiara, "Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Di Sdn 4 Margadadi."

⁸⁷ Neni Mulyani, "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kinerja Guru: Studi di SLB Negeri Ciamis dan SLB Negeri Banjar," *Indonesian Journal of Education Management & Administration Rievew* 1, no. 2 (2017): 163–68.

⁸⁸ Nurtanio Agus Purwanto, "Strategi Mengembangkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 6, no. 02 (2010): 55–63.

⁸⁹ Ulil Multazam, "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya Bagi Kinerja Guru," *Ta'dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 53, no. 9 (2017): 22–40.

⁹⁰ Ema Dauyah et al., "Jurnal Serambi Ilmu, Volume 19, Nomor 2, Edisi September 2018," *Serambi Ilmu* 19, no. 2 (2018): 274–90.

⁹¹ Helsa Pebrianti, Yayat Ruhiat, dan Nandang Faturohman, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 3 (2022): 3582–94, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.2648>.

⁹² Devi Damayanti, "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Mutu Sekolah Dasar," *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI* 24, no. 1 (2017): 154–62.

⁹³ Tristiniar Titin Akhmadal Badawi, Edi Harapan, dan Destiniar Destiniar, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Penggunaan Media Pembelajaran oleh Guru terhadap Prestasi Belajar Siswa," *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* 2, no. 1 (2020): 22–42, <https://doi.org/10.21831/jump.v2i1.30936>.

*citizenship behavior (ocb) on employee's job satisfaction and performance*⁹⁴, pengaruh *organizational citizenship behavior* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja⁹⁵, pengaruh OCB (*organizational citizenship behavior*) dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai⁹⁶, pengaruh OCB dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan⁹⁷, *organizational citizenship behavior* untuk mewujudkan pendidikan berkualitas di sekolah⁹⁸, pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)⁹⁹ dan lain-lain. Oleh sebab itu, penelitian ini telah membuka jalan baru bagi penelitian selanjutnya untuk melihat peran *organizational citizenship behaviour* khususnya pada aspek pendidikan. Mengingat bahwa kemampuan manajerial dan OCB terbukti bersama-sama mempengaruhi kinerja guru (tabel 4). Hal ini juga membuktikan bahwa ketiga variabel, yaitu kemampuan manajerial, OCB, dan kinerja guru saling terkait satu sama lainnya. Peningkatan atau penurunan salah satu variabel akan diikuti oleh variabel lainnya. Dengan demikian kepala madrasah dan guru harus mampu melaksanakan dan mengembangkan berbagai kompetensi yang berpotensi dapat meningkatkan ketiga variabel tersebut.

E. Kesimpulan

Berdasarkan data dan analisa yang dilakukan diperoleh bahwa kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan korelasi sebesar 0,521 dengan kategori "baik". Adapun untuk variabel pengaruh OCB terhadap kinerja guru diperoleh korelasi sebesar 0,084 dengan kategori "sangat rendah". Dari uji Anova atau f didapat f_{hitung} sebesar **2.827** dengan tingkat probabilitas p -value sebesar 0,093, dikarenakan nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($3,917 > 3,74$) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima, artinya ada pengaruh secara signifikan antara kemampuan manajerial dan OCB secara bersama-sama terhadap kinerja. Hal ini perlu dipertahankan dan sangat perlu untuk ditingkatkan,

⁹⁴ Endah Rahayu Lestari dan Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby, "The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance," *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* 7, no. 2 (2018): 116–23, <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>.

⁹⁵ Mohammad Chairul Anwar dan Slamet Ahmadi, "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Effect of Organizational Citizenship Behavior and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction)," *Ejurnal.Stieipwija* 3, no. 1 (2021): 21–38.

⁹⁶ Delima Asyanti Simanjuntak et al., "Pengaruh Ocb (Organizational Citizenship Behavior) Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Kota Pematangsiantar," *Maker: Jurnal Manajemen* 6, no. 1 (2020): 72–86, <https://doi.org/10.37403/mjm.v6i1.133>.

⁹⁷ Hasan Basri, "Pengaruh OCB dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Batara Titian Kencana (Xtrans) Cabang Menteng - Jakarta Pusat," *Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi* 1, no. 1 (2020): 42–52, <https://doi.org/10.37012/ileka.v1i1.145>.

⁹⁸ Harding, Kadiyono, dan Talitha, "Organizational Citizenship Behaviour Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas Di Sekolah."

⁹⁹ Siti Nurjanah, Vina Pebianti, dan Agung Wahyu Handaru, "The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture," *Cogent Business and Management* 7, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>.

karena jika kemampuan manajerial dan OCB baik maka sangat jelas dapat meningkatkan kinerja guru sebagaimana hasil temuan tersebut. Sedangkan sisanya sebesar 0,712 atau 71,2% adalah variabel sisa (residu) yang belum diteliti dalam penelitian ini atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model ini..

Daftar Pustaka

- Afandi, Muhamad, Sri Wahyuningsih, dan Linda Ika Mayasari. "Does elementary school teacher performance matter?" *Cakrawala Pendidikan* 40, no. 1 (2021): 242–52. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35284>.
- Akhmadal Badawi, Tristinier Titin, Edi Harapan, dan Destiniar Destiniar. "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Penggunaan Media Pembelajaran oleh Guru terhadap Prestasi Belajar Siswa." *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* 2, no. 1 (2020): 22–42. <https://doi.org/10.21831/jump.v2i1.30936>.
- Alhabsyi, Firdiansyah, Sagaf S. Pettalongi, dan Wandu Wandu. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2022): 11–19. <https://doi.org/10.24239/jimpi.v1i1.898>.
- Anam S, Mohammad, dan Wasid D Dwiyo. "Teori Belajar Behavioristik Dan Implikasinya Dalam Pembelajaran." *Universitas Negeri Malang*, 2019, 2.
- Anjani, Naraya, dan Febrina Dafit. "Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar." *MIMBAR PGSD Undiksha* 9, no. 3 (2021): 481. <https://doi.org/10.23887/jjgsd.v9i3.40828>.
- Antari, Ni Nyoman Wulan. "Peran Organizational Citizenship Behaviour Dalam Memediasi Pengaruh Komitmen dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus pada Sekolah Menengah Kejuruan Pariwisata Triatma Jaya Badung)." *Journal Of Applied Of Management and Accounting Science (JAMAS)* 3, no. 1 (2021): 72–84.
- Anwar, Mohammad Chairul, dan Slamet Ahmadi. "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Effect of Organizational Citizenship Behavior and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction." *Ejurnal.Stieipwija* 3, no. 1 (2021): 21–38.
- Arifin, Zaenal. "Menjadi Guru Profesional (Isu Dan Tantangan Masa Depan)." *Edutech* 13, no. 1 (2014): 132. <https://doi.org/10.17509/edutech.v13i1.3225>.
- Asfar, A.M. Irfan Taufan Asfar & Andi Muhammad Iqbal. "TEORI BEHAVIORISME (Theory of Behaviorism)." *Researchgate*, no. February (2019): 0–32. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34507.44324>.
- Basri, Hasan. "Pengaruh OCB dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Batara Titian Kencana (Xtrans) Cabang Menteng - Jakarta Pusat." *Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi* 1, no. 1 (2020): 42–52.

<https://doi.org/10.37012/ileka.v1i1.145>.

- Betty Indah Rahmawati, "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi" (Tesis, Universitas Lampung, 2018).
- Bukhari Siregar, "Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Se-Kabupaten Langkat", (Tesis, Universitas Medan Area, 2015).
- Busthomi, Yazidul, Syamsul A'dlom. "Sepuluh Modal Agar Menjadi Guru Profesional." *Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam* 2, no. 1 (2021): 9. <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/salimiya>.
- Chen, Suyun, Zongze Li, Binbin Han, dan Hengyun Ma. "Managerial ability, internal control and investment efficiency." *Journal of Behavioral and Experimental Finance* 31 (2021): 100523. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100523>.
- Darwin. "Jurnal Pendidikan Progresif The Importance of Quality of Work-Life on Teacher Organizational Citizenship Behavior : Consequences of Leader-Member Exchange" 12, no. 3 (2022): 994–1007. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i>.
- Damayanti, Devi. "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Mutu Sekolah Dasar." *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI* 24, no. 1 (2017): 154–62.
- Dauyah, Ema, Ema Dauyah, Universitas Abulyatama, dan Aceh Besar. "Jurnal Serambi Ilmu, Volume 19, Nomor 2, Edisi September 2018." *Serambi Ilmu* 19, no. 2 (2018): 274–90.
- Desilawati, dan Amrizal. "Guru Profesional di Era Global." *Pengabdian Kepada Masyarakat* 20, no. 77 (2014): 1–4. <https://jurnal.unimed.ac.id/2012/index.php/jpkm/article/view/3415>.
- Devi Damayanti. "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Mutu Sekolah Dasar." *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI* 24, no. 1 (2017): 154–62.
- Dewi, Rizka Melinda, Mirwan Surya Perdhana, dan Jurusan Manajemen. "Peran Gender, Usia, dan Tingkat Pendidikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)." *Diponegoro Journal of Management* 5, no. 2 (2016): 1–9. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>.
- Diana Harding, Anissa Lestari Kadiyono, dan Rahma Talitha, "Organizational Citizenship Behaviour Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas Di Sekolah," *Journal of Psychological Science and Profession* 4, no. 1 (2020): 68, <https://doi.org/10.24198/jpsp.v4i1.26467>.
- Doni Juni Priansa. *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta, 2020.
- Engkoswara dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Handayani, Titik, dan Aliyah A Rasyid. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo the Effect of the Headmaster'S Leadership Prinsipals, Teacher'S

- Motivation, and Organization Culture on the Performance, of Teachers of Se.” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2015): 264–77.
- Harapan, Rawalan. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Man 2 Padangsidimpuan.” *Al-Muaddib : Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial & Keislaman* 1, no. 1 (2017): 19–28. <https://doi.org/10.31604/muaddib.v1i1.108>.
- Harding, Diana, Anissa Lestari Kadiyono, dan Rahma Talitha. “Organizational Citizenship Behaviour Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas Di Sekolah.” *Journal of Psychological Science and Profession* 4, no. 1 (2020): 65. <https://doi.org/10.24198/jpsp.v4i1.26467>.
- Haryono, Stanislaus, Sugiyarta, dan Ghanis Putra Widhanarto. “Profesionalisme Guru melalui Pelatihan Inovasi Pembelajaran, Program Peningkatan Rintisan bagi Guru di Kabupaten Semarang.” *Lembaran Ilmu Kependidikan* 46, no. 2 (2017): 75–80. <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/LIK>.
- Hasan Argadinata dan Friska Fridiana Putri, “Menguatkan kompetensi manajerial kepala madrasah dasar,” (Seminar Nasional, Universitas Negeri Malang, 2013).
- Hoque, Kazi Enamul, Husaina Banu Bt Kenayathulla, Malar Vili D/O Subramaniam, dan Reazul Islam. “Relationships Between Supervision and Teachers’ Performance and Attitude in Secondary Schools in Malaysia.” *SAGE Open* 10, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.1177/2158244020925501>.
- Idris, Idris. “Kajian Kebijakan Peningkatan Profesionalisme Guru Dan Dosen Di Indonesia.” *Guru Tua : Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 3, no. 2 (2020): 41–52. <https://doi.org/10.31970/gurutua.v3i2.57>.
- Inam Bhutta, Aamir, Muhammad Fayyaz Sheikh, Aroosa Munir, Aroj Naz, dan Iqra Saif. “Managerial ability and firm performance: Evidence from an emerging market.” *Cogent Business and Management* 8, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1879449>.
- Irfan Taufan Asfar & Andi Muhammad Iqbal Asfar, “Teori Behaviorisme (Theory of Behaviorism),” *Researchgate*, no. February (2019): 5-6, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34507.44324>.
- Isdaryanti, B., M. Rachman, Y. L. Sukestiyarno, T. S. Florentinus, dan Widodo Widodo. “Teachers’ performance in science learning management integrated with character education.” *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia* 7, no. 1 (2018): 9–15. <https://doi.org/10.15294/jpii.v7i1.12887>.
- Jamil Suprihatiningrum. *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*. Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Kartika, Sisvi, Jumira Warlizasusi, dan Aan Rifanto. “Analisis Inovasi Managerial Kepala Sekolah Dalam Menjaga Eksistensi Mis 01 Lebong Tambang.” *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2020): 99–120. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v10i2.987>.

- Kusumajati, Dian Anggraini. "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan." *Humaniora* 5, no. 1 (2014): 62. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>.
- Lestari, Endah Rahayu, dan Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby. "The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance." *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* 7, no. 2 (2018): 116–23. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>.
- Lidya Aisyia, "Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru dan Tenaga Kependidikan di SDIT Al-Qalam Depok", (Depok: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2009).
- Lin, Zhilu, Pankaj Patel, dan Pejvak Oghazi. "The value of managerial ability and general ability for inventor CEOs." *Journal of Business Research* 135, no. June (2021): 78–98. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.014>.
- Magdalena, Ina, Amilanadzma Hidayah, dan Apik Woro Astuti. "Peran Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa Sekolah Dasar." *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial* 2, no. 3 (2020): 383–92. <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/nusantara>.
- Marita Ahdiyana, "Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi", *Jurnal Fakultas Ilmu sosial dan Ekonomi UNY* Vol. X No.1, (2010).
- Marliani, Siagian, Miftahudin. "Jurnal Pendidikan dan Konseling." *Al-Irsyad* 105, no. 2 (2017): 79. <https://core.ac.uk/download/pdf/322599509.pdf>.
- Martinis Yamin dan Maisah. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada, 2015.
- Maulidia, Yunita, dan Hermien Laksmiwati. "Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Guru." *Character: Jurnal Penelitian Psikologi* 9, no. 1 (2022): 195–205.
- Miftahul Munir. *Monograf Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Perawat*. Banyumas: Pena Persada, 2020
- Mohammad Anam S dan Wasis D Dwiyoogo, "Teori Belajar Behavioristik Dan Implikasinya Dalam Pembelajaran," *Universitas Negeri Malang*, 2019: 2.
- Muh. Hizbul Muflihin. "DALAM PEMBELAJARAN (Analisis Strategis Inovasi Pembelajaran)." *Jurnal Ilmiah Kependidikan* Vol 1 No2, no. ISSN:1979-6668 (2009): 11.
- Muhson, Ali. "Meningkatkan Profesionalisme Guru: Sebuah Harapan." *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan* 1, no. 2 (2012). <https://doi.org/10.21831/jep.v1i2.665>.
- Multazam, Ulil. "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya Bagi Kinerja Guru." *Ta'dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 53, no. 9 (2017): 22–40.
- Mulyadi, Mohammad. "Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar

- Menggabungkannya." *Jurnal Studi Komunikasi dan Media* 15, no. 1 (2013): 128. <https://doi.org/10.31445/jskm.2011.150106>.
- Mulyani, Neni. "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kinerja Guru: Studi di SLB Negeri Ciamis dan SLB Negeri Banjar." *Indonesian Journal of Education Management & Administration Rievew* 1, no. 2 (2017): 163–68.
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Munir, Misbah. "Peningkatan Profesionalisme Guru di Madrasah." *Madrasah* 6, no. 2 (2016): 18. <https://doi.org/10.18860/jt.v6i2.3312>.
- Naraya Anjani dan Febrina Dafit, "Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar," *MIMBAR PGSD Undiksha* 9, no. 3 (2021): 482, <https://doi.org/10.23887/jjggsd.v9i3.40828>.
- Nasrullah, "Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Swasta Di Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru", (Tesis, UIN SUSKA Riau, 2020).
- Ndoen, E, dan A S Manurung. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Balaraja." *Jurnal Inovasi Penelitian* 2, no. 3 (2021). <https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/view/810>.
- Nurabadi, Ahmad, Jusuf Irianto, Ibrahim Bafadal, Juharyanto, Imam Gunawan, dan Maulana Amirul Adha. "The effect of instructional, transformational and spiritual leadership on elementary school teachers' performance and students' achievements." *Cakrawala Pendidikan* 40, no. 1 (2021): 17–31. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35641>.
- Nurjanah, Siti, Vina Pebianti, dan Agung Wahyu Handaru. "The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture." *Cogent Business and Management* 7, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>.
- Pascasarjana, Program, dan Universitas Pgrri Palembang. "(Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan) P-ISSN: 2548-7094 E-ISSN 2614-8021" 6, no. 1 (2021).
- Pebrianti, Helsa, Yayat Ruhiat, dan Nandang Faturhman. "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 3 (2022): 3582–94. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.2648>.
- Phytanza, Diajeng Tyas Pinru, dan Erick Burhaein. "The effects of tenure, teacher certification, and work motivation on special needs teacher performance." *Universal Journal of Educational Research* 8, no. 9 (2020): 4348–56. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080962>.

- Purnamie Titisari. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014.
- Purwanto, Nurtanio Agus. "Strategi Mengembangkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 6, no. 02 (2010): 55–63.
- Rajabalizadeh, Javad, dan Javad Oradi. "Managerial ability and intellectual capital disclosure." *Asian Review of Accounting* 30, no. 1 (2022): 59–76. <https://doi.org/10.1108/ARA-11-2020-0180>.
- Rosyada, Amrina, Edi Harapan, dan Rohana Rohana. "Pengaruh Kompetensi Pedagogik Guru terhadap Kualitas Pembelajaran Sekolah Menengah Atas di Kota Sekayu, Sumatera Selatan." *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* 3, no. 1 (2021): 31–42. <https://doi.org/10.21831/jump.v3i1.38295>.
- Saat, Sulaiman. "FAKTOR-FAKTOR DETERMINAN DALAM PENDIDIKAN (Studi Tentang Makna dan Kedudukannya dalam Pendidikan)." *Jurnal Ta'dib* 8, no. 2 (2015): 1–17. ejournal.iainkendari.ac.id/al-tadib/article/view/407.
- Sesra Budio, M. Aulia Abdurrahim. "Persepsi Kepala Sekolah terhadap Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah." *Jurnal Menata* 3, no. 2 (2020): 112–31.
- Silvia Marlina, Nofia Sherli, dan Iswantir. "Pengaruh Kompetensi Tenaga Pendidik Terhadap Kualitas Pendidikan Madrasah di Sumatera Barat." *Al-fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2022): 86–99. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v4i1.249>.
- Simanjuntak, Delima Asyanti, Robert Tua Siregar, Sisca Sisca, dan Erbin Chandra. "Pengaruh Ocb (Organizational Citizenship Behavior) Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Kota Pematangsiantar." *Maker: Jurnal Manajemen* 6, no. 1 (2020): 72–86. <https://doi.org/10.37403/mjm.v6i1.133>.
- Somech, Anit, dan Bat El Ohayon. "The trickle-down effect of OCB in schools: the link between leader OCB and team OCB." *Journal of Educational Administration* 58, no. 6 (2020). <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0056>.
- Sopiah, Siti, dan Maman Herman. "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kompetensi Guru." *IJEMAR: Indonesian Journal Of Education Management & Administration Review* 2, no. 2 (2018): 8. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/866>.
- Sopian, Ahmad. "Tugas, Peran, Dan Fungsi Guru Dalam Pendidikan." *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah* 1, no. 1 (2016): 88–97. <https://doi.org/10.48094/raudhah.v1i1.10>.
- Sutiara, Aditia. "Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Di Sdn 4 Margadadi." *Prosiding dan Web Seminar (Webinar)*, 2021, 2–8.

- Suyanto Asep Jihad. *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*. Jakarta: Erlangga, 2013.
- Suzanna, A. "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada (Studi di: PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon)." *Jurnal Logika* XIX, no. 1 (2017): 42–50.
- Ulfiani Rahman. *Memahami Psikologi dalam Pendidikan: Teori dan Aplikasi*. Makassar: Alauddin University Press, 2014.
- Wahdjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Prenada Media, 2014.
- Wahab, Jamalullail Abdul, Ahmad Zamri Mansor, Muhammad Hussin, dan Sharla Kumarasamy. "Headmasters' instructional leadership and its relationship with teachers performance." *Universal Journal of Educational Research* 8, no. 11 A (2020): 97–102. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082112>.
- Wang, Ting, Qinghua He, Yujie Lu, dan Delei Yang. "How does Organizational Citizenship Behavior (OCB) Affect the performance of megaprojects? Insights from a system dynamic simulation." *Sustainability (Switzerland)* 10, no. 6 (2018). <https://doi.org/10.3390/su10061708>.
- Wang, Xiao Hua, Jun Yang, Rujiao Cao, dan Byron Y. Lee. "Corporate Social Responsibility and Collective OCB: A Social Identification Perspective." *Frontiers in Psychology* 10, no. December (2019). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02720>.
- Widodo, W., dan Irvandi Gustari. "Teacher's innovative behavior in Indonesian school: The role of knowledge management, creativity and OCB." *Universal Journal of Educational Research* 8, no. 10 (2020): 4784–91. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081050>.
- Winaryo, Winaryo, Noor Miyono, dan Retnaningdyastuti Retnaningdyastuti. "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah Di Kabupaten Pematang." *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 5, no. 3 (2017): 287–302. <https://doi.org/10.26877/jmp.v5i3.1939>.
- Zulqarnain, dkk. *Psikologi Pendidikan*. Sleman: Deepublish, 2022.