

*Leadership Style and Managerial Ability of the Principal on OCB and Teacher Performance at
Jumantono State Vocational School*

**Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap
OCB Dan Kinerja Guru Pada Smk Negeri Jumantono**

Dwi Khomsiyansih¹, I Gusti Putu Diva Awatara²

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dharma AUB Surakarta

Email: ¹mbakdwi64@gmail.com, ²igustiputudivaawatara@gmail.com

Abstraks

Penelitian bertujuan mengetahui, menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja guru di SMK Negeri Jumantono.

Tehnik pengumpulan data meliputi observasi, dokumentasi dan kuesioner. Tehnik sampel yaitu sampling jenuh (sensus) berjumlah 30 responden. Analisis data meliputi uji instrumen, uji linearitas, uji hipotesis, dan analisis jalur.

Uji t membuktikan kemampuan manajerial berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, namun gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan; gaya kepemimpinan, kemampuan manajerial dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Uji F membuktikan gaya kepemimpinan, kemampuan manajerial, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Uji R² total sebesar 0,932 artinya bahwa kinerja di jelaskan oleh gaya kepemimpinan, kemampuan manajerial dan *organizational citizenship behavior* sebesar 93,2 % dan sisanya sebesar 6,8 % di jelaskan faktor lain di luar model. Analisis jalur membuktikan jalur langsung kemampuan manajerial merupakan jalur yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja. *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening tidak efektif sebagai pemediasi.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kemampuan Manajerial, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja

Abstract

The aim of this research is to know, test and analyze the effect of leadership style and managerial skills on organizational citizenship behavior and teacher performance at Jumantono State Vocational School.

Data collection techniques include observation, documentation and questionnaires. The sample technique is saturated sampling (census) totaling 30 respondents. Data analysis with instrument test, linearity test, hypothesis test, and path analysis.

The t test proves that managerial ability has a significant effect on organizational citizenship behavior, but leadership style has no significant effect; leadership style, managerial ability and organizational citizenship behavior have a significant effect on performance. The F test proves that leadership style, managerial ability, and organizational citizenship behavior have a significant effect on performance. The total R² test is 0.932 meaning that performance is explained by leadership style, managerial ability and organizational citizenship behavior of 93.2% and the remaining 6.8% is explained by other factors outside the model. Path analysis proves that the direct path of managerial ability is the most effective path to improve performance. Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable is not effective as a mediation.

Keywords: Leadership Style, Managerial Ability, *Organizational Citizenship Behavior*, Performance

PENDAHULUAN

Pandemi Covid 19 merupakan bencana global yang mengguncang segala aspek kehidupan, termasuk dunia pendidikan. Pendidikan merupakan salah satu pilar terpenting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks ini, tenaga kependidikan khususnya guru memegang peranan penting dan tidak dapat diabaikan. Oleh karena itu, berbagai upaya peningkatan dan peningkatan kualitas guru harus dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas kinerja guru meski di masa pandemi Covid 19. Karena wabah tersebut, otomatis tidak ada pertemuan tatap muka antara guru dan siswa selama belajar. Merebaknya wabah virus corona (Covid 19) sangat berdampak pada aspek pendidikan. Situasi ini memicu reaksi dari pengambil kebijakan pendidikan untuk mengubah proses

dan prosedur kegiatan pendidikan menuju kegiatan online dan sekolah harus terus memberikan standar pelayanan minimal kepada para pemangku kepentingannya. Indonesia, termasuk SMK Negeri Jumantono.

Peningkatan kualitas guru di SMK Negeri Jumantono perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja guru. Salah satu upaya meningkatkan kualitas kinerja guru seperti meningkatkan kualitas dan profesionalisme pemimpin sekolah atau kepala sekolah. Wahjosumidjo (Suparman, 2019:17) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah staf fungsional guru yang bertugas mengarahkan fasilitas sekolah tempat berlangsungnya interaksi antara guru dan siswa. Kepala sekolah sebagai guru fungsional diberi tugas menjalankan sekolah tempat berlangsungnya proses belajar mengajar. Kepala sekolah disebut sebagai kepala satuan pendidikan yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan satuan pendidikan, namun kepala sekolah tidak sepenuhnya bertanggung jawab atas semua ini, karena ada banyak faktor lain salah satunya yaitu guru. Guru adalah semua orang yang telah memberikan pengetahuan atau kecerdasan tertentu kepada individu atau kelompok. Oleh karena itu, untuk menjadi seorang guru seseorang harus memiliki keterampilan dan pengetahuan khusus serta mampu secara profesional menjalankan peran seorang guru tidak hanya mengajar, tetapi juga mendidik (Tasdiq dan Anjani, 2019:30). Guru sebagai salah satu sumber belajar berkewajiban menyediakan lingkungan belajar yang kreatif bagi kegiatan belajar peserta didik di kelas. Guru yang baik diharapkan dapat membantu pelaksanaan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan yang diharapkan dan direncanakan oleh kepala sekolah. Pembelajaran di sekolah apabila dilaksanakan dengan baik tentunya akan menghasilkan prestasi siswa dan kinerja guru yang lebih baik pula.

Memaksimalkan kinerja guru yang lebih baik dalam pelaksanaan pembelajaran yang bermutu dipengaruhi salah satunya dari gaya kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Hidayat (2018:143) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahan (guru) agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. serta memotivasi karyawan/guru sehingga diharapkan akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Menurut Kumala dan Agustina (2018:27), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahan (guru). Memilih gaya kepemimpinan yang tepat dapat membantu bawahan (guru) merasa lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Di satu sisi, pemilihan gaya kepemimpinan yang salah seringkali berujung pada kegagalan kepemimpinan di sekolah dan berdampak pada kualitas pendidikan sekolah.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK Negeri Jumantono yang menjadi fenomena penelitian ini yaitu belum begitu jelas gaya kepemimpinan dari kepala sekolah yaitu dalam memotivasi guru, seperti dalam pengaturan disiplin kerja para guru, belum jelas dalam pemberian penghargaan bagi para guru yang berprestasi dan belum adanya penyediaan sumber belajar melalui pengembangan atau pelatihan pusat sumber belajar bagi guru. Sehubungan dengan masalah tersebut maka gaya kepemimpinan kepala sekolah harus perlu ditingkatkan supaya diharapkan mampu sebagai perubahan dalam sekolah sehingga mempunyai peran aktif dalam meningkatkan kinerja guru yang ada. Meningkatkan kinerja guru sekolah maka kepala sekolah sebagai pimpinan harus mempunyai kemampuan kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Oktavianti (2019), Azis dan Suwatno (2019), Husain (2019), Tanjung *et al* (2020), Lutfiyanto *et al* (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Namun penelitian oleh Hadromi (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru

Mengelola pendidikan dan mencapai tujuan pendidikan di SMK Negeri Jumantono membutuhkan sinergi diantara unsur pendidikan yaitu guru dan pimpinan kepala sekolah. Guru yang memiliki kinerja yang profesional tidak akan dapat terwujud begitu saja, sebab ada beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja guru. Salah satu faktor yang berpengaruh pada kinerja guru adalah faktor kemampuan manajerial yang dimiliki kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Werang (2016:10) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru. Kepala sekolah harus memberikan pelayanan yang optimal kepada guru, sehingga guru juga akan memberikan pelayanan yang optimal kepada siswa. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam kegiatan peningkatan kinerja guru, melalui keterampilan atau kemampuan manajerial kepala sekolah yang dimiliki dapat memahami upaya-upaya yang harus dilakukan dalam melaksanakan kegiatan dalam pengelolaan sekolah.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer pendidikan tidak lepas dari aktivitas manajerial yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan (Lestari dan Fathurrohman, 2021). Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola sekolah tidak terlepas dari kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam melaksanakan fungsi dan perannya. Untuk itu seorang kepala sekolah dituntut mampu memiliki kesiapan dalam mengelola sekolah. Kesiapan pimpinan yang dimaksud disini adalah kemampuan manajerial. Winardi (2016:4) menyatakan bahwa kemampuan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial dari kepala sekolah yang baik diharapkan mampu menjadi pendorong dan penggerak disiplin bagi para guru agar mampu menunjukkan kinerjanya dengan baik Seorang kepala sekolah seharusnya memang memiliki beberapa kemampuan (keterampilan) yang mendukung keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya. Keterampilan atau kemampuan manajerial yang rendah dapat menyebabkan kepala sekolah tidak dapat mengelola organisasi sekolah dengan optimal sehingga dapat menyebabkan gagalnya tujuan organisasi sekolah. Fenomena yang terjadi bahwa kepala sekolah belum memiliki kemampuan manajerial yang baik antara lain: Kepala sekolah belum mampu membuat konsep (perencanaan) program kerja, Kepala sekolah belum mampu berfikir rasional, cakap dan cekatan, Kepala sekolah belum mampu mengenali dan mengantisipasi masalah dan mampu memberi arahan, Kepala sekolah belum mampu mengkoordinasikan membagi tugas dan tanggung jawab, Kepala sekolah belum memiliki kemampuan berkomunikasi secara jelas.

Seorang kepala sekolah akan berhasil, apabila dapat mengembangkan keterampilan yang akan mendukung tugas dalam memimpin organisasi sekolahnya (Winata, 2017). Kemampuan atau kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan salah satu komponen penting didalam lingkungan sekolah dimana tanpa adanya kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik aktifitas sekolah akan menjadi tidak teratur dan mengakibatkan aktivitas di lingkungan sekolah hanya sebatas formalitas dan hal ini dapat memberikan dampak mempengaruhi baik atau tidaknya kinerja guru (Susanti, 2021). Penelitian terdahulu telah dilakukan oleh Trinovismi *et al* (2018), Nasution dan Afandi (2022), Lestari dan Fathurrohman (2021) menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Namun penelitian oleh Susanti (2021) menunjukkan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Guru memegang tugas dalam proses pendidikan di sekolah yaitu sebagai pendidik. Pendidikan merupakan sesuatu yang harus diperhatikan kualitasnya. Pendidikan yang berkualitas salah satunya dibutuhkan tenaga pengajar yang memiliki peran *organizational citizenship behavior* (Surasni, 2017). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kesukarelaan, suatu perilaku yang melebihi panggilan tugas, dimana beberapa orang merasa bahwa hal tersebut bukan hanya dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi namun juga mereka butuhkan untuk keberhasilan mereka sendiri (Surasni, 2017). Guru dalam mengerjakan tugas pokok diharapkan tidak sekedar melaksanakan

pembelajaran saja namun mau memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, menolong, bertoleransi, secara sukarela melaksanakan tugas di luar jam kerjanya, memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri, aktif dalam memajukan sekolah serta mampu menggunakan waktu kerja secara efektif. Guru dengan perilaku positif tersebut di atas dapat diartikan memiliki OCB yang tinggi.

Setiap organisasi atau lembaga pendidikan seperti Pada SMK Negeri Jumantono membutuhkan perilaku OCB yang terdapat dalam diri para guru yang ada. Guru yang memiliki OCB akan memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi dan akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaan, dapat dikatakan bahwa guru dengan OCB yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dan pekerjaan lain di sekolah. Fenomena yang ada berkaitan dengan OCB guru, antara lain: kurangnya kesadaran ekstra untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui proses pembelajaran yang berkualitas secara berkesinambungan, minimnya inovasi dalam memajukan sekolah, rendahnya sportivitas dalam menghadapi persoalan dan tantangan yang muncul di sekolah, serta terbatasnya kemauan berbuat ekstra yang terbaik untuk kepentingan sekolah dan kemajuan pendidikan.

Keberadaan guru di sekolah berpengaruh besar sebagai pendidik dan pengajar bagi peserta didik. Melihat banyaknya tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang guru, maka diperlukan perilaku ekstra peran dari guru (*Organizational Citizenship Behavior*). OCB merupakan perilaku di luar deskripsi pekerjaan dan tugas pokok dari guru namun dikerjakan dengan sukarela dan memberi pengaruh positif perkembangan bagi sekolah. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Mulyadi dan Saifuddin (2021), Antari (2021), U. Khasanah dan N. Khasanah (2021), Oktavianti (2019), Boloti *et al* (2021), Tanjung *et al* (2020), Lutfiyanto *et al* (2020) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian oleh Islamia (2021) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru

Berdasarkan uraian yang disampaikan diatas, maka peneliti akan mengadakan penelitian yang berjudul: "Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap OCB dan Kinerja Guru Pada SMK Negeri Jumantono"

HIPOTESIS PENELITIAN

- H₁. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
- H₂. Kemampuan Manajerial berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
- H₃. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H₄. Kemampuan Manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H₅. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja

METODE PENELITIAN

Penelitian dengan lokasi pada SMK Negeri Jumantono

Jenis penelitian kuantitatif, untuk mengetahui, menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja.

Teknik pengumpulan data meliputi observasi, dokumentasi dan kuesioner.

Teknik sampel yaitu sampling jenuh (sensus) berjumlah 30 responden.

Analisis data meliputi uji instrumen, uji linearitas, uji hipotesis, dan analisis jalur

Persamaan Regresi I:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Y_1 = \text{Organizational Citizenship Behavior}$$

$$X_1 = \text{Gaya Kepemimpinan}$$

$$X_2 = \text{Kemampuan Manajerial}$$

$\beta_1 \dots \beta_2$ = Koefisien regresi

e_1 = error 1

Persamaan Regresi II:

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 X_3 + e_2$$

Y_2 = Kinerja

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Kemampuan Manajerial

X_3 = *Organizational Citizenship Behavior*

$\beta_3 \dots \beta_5$ = Koefisien regresi

e_2 = error 2

HASIL

Analisis Regresi

$$Y_1 = 0,247 X_1 + 0,518 X_2 + e_1$$

$$Y_2 = 0,281 X_1 + 0,363 X_2 + 0,421 X_3 + e_2$$

Penjelasan :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Kemampuan Manajerial berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.
4. Kemampuan Manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja.
5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja.

Tabel 1
Uji t

Pers	Hubungan antar Variabel	Sig	Ket
Pers I	Gaya kepemimpinan → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,181	Tidak Signifikan
	Kemampuan Manajerial → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,008	Signifikan
Pers II	Gaya kepemimpinan → Kinerja	0,008	Signifikan
	Kemampuan Manajerial → Kinerja	0,002	Signifikan
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja	0,000	Signifikan

Penjelasan:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Kemampuan Manajerial berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4. Kemampuan Manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Tabel 2
Pengaruh Langsung, tidak langsung dan Total

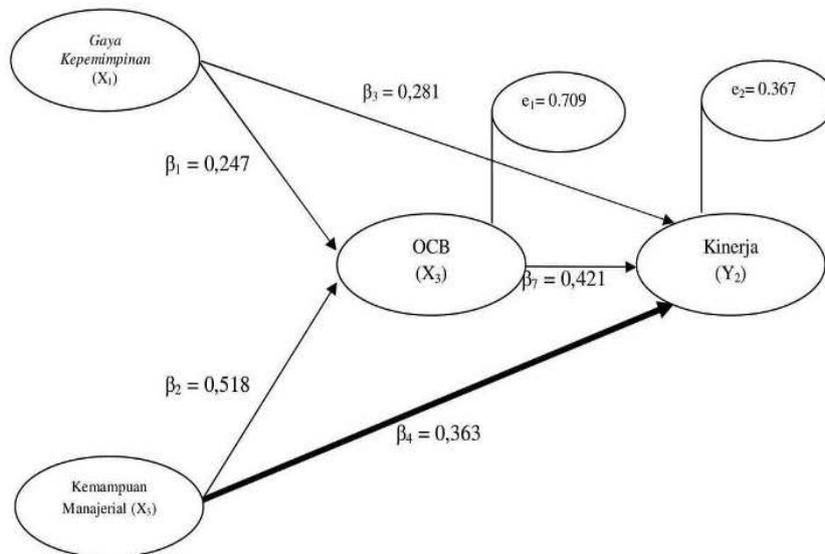
No.	Antar Variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Total pengaruh
1.	Gaya kepemimpinan → Kinerja	$P_3 = 0,281^{**}$		
	Gaya kepemimpinan → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja		$= P_1 \times P_5$ $= 0,247 \times 0,421$ $= 0,103$	$= P_3 + (P_1 \times P_5)$ $= 0,281 + 0,103 = 0,384$
2.	Kemampuan Manajerial → Kinerja	$P_4 = 0,363^{**}$		
	Kemampuan Manajerial → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja		$= P_2 \times P_5$ $= 0,518 \times 0,421$ $= 0,218$	$= P_4 + (P_2 \times P_5)$ $= 0,363 + 0,218 = 0,581$

Penjelasan:

1. Jalur langsung gaya kepemimpinan merupakan jalur yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Penggunaan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening tidak efektif dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
2. jalur langsung Kemampuan merupakan jalur yang efektif untuk meningkatkan. Penggunaan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening tidak efektif dalam memediasi pengaruh Kemampuan Manajerial terhadap kinerja.

Kesimpulan analisis jalur bahwa jalur langsung Kemampuan Manajerial merupakan jalur yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri Jumantono.

Hasil akhir disajikan gambar berikut:



Gambar 1. Diagram Hasil Analisis Jalur

PEMBAHASAN

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja lebih efektif dibandingkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Peningkatan kinerja diarahkan pada peningkatan gaya kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja. Langkah-langkah yang dapat dilakukan dengan melihat 3 nilai indikator tertinggi uji validitas pernyataan gaya kepemimpinan yaitu 2, 5 dan 1 :

- a. Meningkatkan sikap Kepala Sekolah supaya lebih memiliki kemampuan memotivasi yang baik kepada semua guru yang ada
 - b. Meningkatkan sikap Kepala Sekolah supaya lebih memiliki Tanggung Jawab yang tinggi dalam mengelola sekolah dengan optimal.
 - c. Meningkatkan sikap Kepala Sekolah supaya lebih memiliki kemampuan mengambil keputusan yang baik.
2. Pengaruh Kemampuan Manajerial terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*
- Pengaruh langsung Kemampuan Manajerial terhadap kinerja lebih efektif dibandingkan pengaruh tidak langsung Kemampuan Manajerial terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Peningkatan kinerja diarahkan pada peningkatan Kemampuan Manajerial secara langsung terhadap kinerja. Langkah-langkah yang dapat dilakukan dengan melihat 3 nilai indikator tertinggi uji validitas pernyataan Kemampuan Manajerial yaitu 6, 3 dan 9 :
- a. Meningkatkan sikap Kepala Sekolah dalam memiliki kemampuan mengkoordinasikan yang baik dalam memimpin semua guru yang ada.
 - b. Meningkatkan kerja sama yang baik antar guru maupun dengan Kepala Sekolah yang selalu diterapkan dalam Sekolah.
 - c. Meningkatkan sikap Kepala Sekolah dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif..

PENUTUP

Kesimpulan

Beberapa kesimpulan adalah :

1. Hasil uji t persamaan pertama membuktikan bahwa : Kemampuan Manajerial berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Namun gaya kepemimpinan tidak signifikan.
2. Hasil uji t persamaan kedua membuktikan bahwa : gaya kepemimpinan, Kemampuan Manajerial dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3. Hasil nilai F membuktikan gaya kepemimpinan, kemampuan manajerial, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4. Hasil nilai determinasi (R^2) total sebesar 0,932 artinya bahwa kinerja dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, kemampuan manajerial dan *organizational citizenship behavior* sebesar 93,2 % dan sisanya sebesar 6,8 % dijelaskan faktor lain di luar model penelitian.
5. *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening tidak efektif sebagai pemediasi

Saran

Beberapa saran :

1. Peningkatan kinerja guru pada SMK Negeri Jumantono dapat dilakukan dengan:
 - a. Peningkatan Kemampuan Manajerial yaitu dengan: Meningkatkan sikap Kepala Sekolah dalam memiliki kemampuan mengkoordinasikan yang baik dalam memimpin semua guru yang ada, Meningkatkan kerja sama yang baik antar guru maupun dengan Kepala Sekolah yang selalu diterapkan dalam Sekolah, Meningkatkan sikap Kepala Sekolah dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif
 - b. Peningkatan gaya kepemimpinan yaitu dengan: Meningkatkan sikap Kepala Sekolah supaya lebih memiliki kemampuan memotivasi yang baik kepada semua guru yang ada,

Meningkatkan sikap Kepala Sekolah supaya lebih memiliki Tanggung Jawab yang tinggi dalam mengelola sekolah dengan optimal, Meningkatkan sikap Kepala Sekolah supaya lebih memiliki kemampuan mengambil keputusan yang baik.

2. *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening tidak efektif sebagai pemdiiasi, peneliti selanjutnya agar mengganti variabel intervening, seperti kepercayaan dan yang lain.
3. Peneliti yang akan datang supaya lebih mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, sehingga informasi yang diperoleh dapat lebih bervariasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrar dan Isyanto, 2019, Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Urchindize Cabang Madura), *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis Vol.7 No.2, 2019 Hal. 106 - 114*
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing
- Ahmad. Susanto, 2017, *Teori Belajar & Pembelajaran*. Jakarta: Prenada Media Grup
- Amalia. Novi Nur, 2019, Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Efektivitas Manajerial Terhadap Organizational Citizenship Behavior, *Jurnal STEI Ekonomi, Vol XX, No XX*
- Antari. Ni Nyoman Wulan, 2021, Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Memediasi Pengaruh Komitmen Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada Sekolah Menengah Kejuruan Pariwisata Triatma Jaya Badung), *Journal of Applied Management and Accounting Science (JAMAS) Vol 3, No 1, Desember 2021:72-84*
- Azis dan Suwatno, 2019, Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung, *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol. 4 No. 2, Hal. 246-253*
- Boloti. Rivai, Ardianto, Nikmala Nemin Kaharuddin, 2021, The Influence of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment Towards Teachers' Performance Madrasah Aliyah in Bitung, *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore, March 7-11*
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group
- Damayanti dan Heni Sulistiani. 2017. *Sistem Informasi pembayaran Sekolah Pada SD Ar-raudan Bandar Lampung*. Jurnal Teknoinfo. Vol.11 No.2
- Ghozali. Imam. 2017. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadromi. Fathonah Al, 2017, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi, Kedisiplinan Dan Kinerja Guru Di Sd Islam Lumajang, *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 11, No. 1 Januari 2017 Hal. 109 – 123*
- Hidayat, A, 2018, *Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan*. Jakarta Timur, 1(1), 141–150.
- Hasibuan. Malayu S.P., 2017, *Fungsi manajemen*, jakarta :Bumi Aksara,

- Husain. Bachtiar Arifudin, 2019, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada SMA Adzкия Islamic School, *JENIUS. Vol. 2, No. 3, Mei 2019*
- Islamia. Annisa Nur, 2021, Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Penelitian Pada Sma Negeri Di Kab. Sanggau Di Masa Pandemi Covid-19), *Jurnal Manajemen Update Vol 10, No 3*
- Kaswan. Akhyadi, 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung. Indonesia: Alfabeta
- Kumala, H. R., & Agustina, T., 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor, II(1)
- Kuncoro. Mudrajad, 2013, *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*” Edisi 4. Jakarta: Erlangga
- Kurniawan Albert. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen Vol. 15 No. 1 November 2015. Universitas Kristen Maranatha: Bandung*
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2018. *Perilaku Organisasi. Edisi 9*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Laksana dan Surya, 2018, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Ocb Pada Guru Sma Negeri 1 Blahbatuh, *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 2, 2018: 584-613*
- Lestari dan Fathurrohman, 2021, Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Islam Terhadap Kinerja Guru Di SMPN 1 Majalaya Kabupaten Karawang, *Tadbir Muwahhid, Vol 5 No 2 :101-133*
- Lutfiyanto. Rizky Pradana, Nurul Huda, Hulmansyah, 2020, Pengaruh Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru dengan Organizational Citizenhsip Behavior sebagai variable mediasi (Study Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan), *Journal of Economics and Business Aseanomics 5(2) 2020 144-172*
- Manullang, 2016, *Dasar_Dasar Manajemen*, Gadjah Mada University Press. P.O.BOX 14, Bulaksumur, Yogyakarta
- Mangkunegara, P. A., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moorhead dan Griffin, 2016, *Organizational Behavior. Managing people and organizations*. Eleventh edition.
- Mulyadi, Deddy., 2015, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Pertama*. Diedit oleh Deddy Supriyadi dan Muhammad Nur Affandi. Bandung: ALFABETA.
- Mulyadi dan Saifuddin, 2021, Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Terhadap Kinerja Guru Smk Negeri 1 Bireuen, *Jurnal Kebangsaan Vol.10 No.20*
- Mulyasa, E., 2016, *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nasution. Melda Diana dan Afandi. Faisal, 2022, The Effect of Managerial Ability on The Performance of Islamic Religious College Lecturers, *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 06 No. 01 (2022) : 421-433*

- Oktavianti, 2019, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Smp Se-Kecamatan Purbolinggo Kabupaten Lampung Timur, *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO Vol. 4. No. 2*
- Paramita, Lisa. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, *jurnal Administrasi Negara, Volume 5, Nomor 3, 2017. Hal : 6168-6182*
- Permatasari, Dora Vicky & Saladin Ghalib, dkk. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin, Tbk Banjarbaru. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan. Vol. 6 No. 1*
- Priansa, Donni Juni. 2018. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung. Alfabeta
- Retnowulan, J., 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Barkah Jaya Mandiri, *XVII (1), 100–10*
- Robbins Stephen, 2015, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2016. *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Ridwan. Abdullah Sani, 2015, *Pembelajaran Sainifik Untuk Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: Bumi Aksara
- Sarwono, Jonathan. 2012. *Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif Menggunakan Prosedur SPSS (Edisi Pertama)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. 2016. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 7th Edition. New Jersey: Wiley
- Sugiyono, 2019, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supardi, D., 2016, *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pers
- Supit. Isa Yohannes Israel 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja, *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4 ,No.3, 351-368*
- Surasni, 2017, Pengaruh Keterampilan Manajerial, Komunikasi Interpersonal Dan Budaya Mutu Terhadap Organizational Citizenship Behavior, *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma Vol.1, No.3, Mei 2017 Halaman : 33 – 47*
- Susanti. Evi, 2021, Kontribusi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru, *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Volume 3 Nomor 5 Hal. 2180 – 2186*
- Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Akarsa
- Tanjung, Bahdin Nur; Rahman, Yurni; Budiyanto; Badawi; Suryana, Aep Tata; Sumar, Warni Tune; Mufid, Abdul; Purwanto, Agus; Wardo, 2020, The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on the Performance of Islamic School Teachers, *Systematic Reviews in Pharmacy . 2020, Vol. 11 Issue 7, p539-546*
- Tasdiq dan Anjani. Rezza Yuli, (2019): “ Upaya Guru dalam Meningkatkan Kemampuan Membaca Al Quran pada Anak TPQ Al-Hidayah 1 Dusun Tugasari”, *Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 6 no. 1 hal 26-41*

Trinovismi. Muthia, Gimin, Marzuki, 2018, Pengaruh Kompetensi Manajerial Dan Motivasi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Di SMK Se-Kota Pekanbaru, *Jurnal JUMPED (Jurnal Manajemen Pendidikan)*, Mei 2018 Volume 6, No 2

Werang, Basilius R., 2016, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: Media Akademi,.

Winata. Ganjar, 2017, Refleksi Keterampilan Manajerial, Komunikasi Interpersonal Dan Budaya Mutu Berfokus Pada Perilaku Anggota Organisasi (Organizational Citizenship Behavior), *inovasi pembangunan jurnal kelitbangan Vol. 05 No. 02*

Winardi. 2016. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Zabir. Muzakkir, 2018, Kebijakan Pimpinan Dalam Memotivasi Kerja Pegawai Baitul, *Kalam Vol. 6 No. 1 Tahun 2018 E-ISSN : 2597-9175 – ISSN : 2338-2341*

Zainal, Veithzal Rivai *et. all.* 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada