



The influence of transformational leadership, job satisfaction, and commitment on teachers' OCB

Dwi Lutfiana Sari¹, Aslamiah², Novitawati³

^{1,2,3}Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia

dwilutfianasari@gmail.com¹, aslamiah@ulm.ac.id², novitawati@ulm.ac.id³

ABSTRACT

The transformational leadership of school principals, job satisfaction, and organizational commitment strongly influence Organizational Citizenship Behavior. This study was motivated by the variation in teachers' OCB levels at public junior high schools in Gambut Sub-district, which is associated with differences in leadership style, job satisfaction, and organizational commitment. The purpose of this research is to analyze the influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment on teachers' OCB, both directly and indirectly through the mediating role of organizational commitment. This study employed a quantitative approach, administering a survey to 58 teachers from public junior high schools in Gambut, selected via saturated sampling. The research instrument was a questionnaire with a five-point Likert scale. The findings reveal that transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment have a positive and significant effect on teachers' OCB. Furthermore, organizational commitment mediated the effects of transformational leadership and job satisfaction on OCB. These results emphasize that inspirational leadership, high job satisfaction, and strong organizational commitment can strengthen teachers' extra-role behaviors in supporting the quality of education in schools.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 6 Jun 2025

Revised: 26 Oct 2025

Accepted: 7 Nov 2025

Publish online: 1 Dec 2025

Keywords:

job satisfaction;
organizational commitment;
teachers' OCB;
transformational leadership

Open access

Curricula: Journal of Curriculum Development is a peer-reviewed open-access journal.

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh variasi tingkat OCB guru di SMPN se-Kecamatan Gambut yang berkaitan dengan perbedaan gaya kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap OCB guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 58 guru SMP Negeri di Kecamatan Gambut yang dipilih dengan teknik sampling jenuh. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan SPSS versi 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru. Selain itu, komitmen organisasi terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif, kepuasan kerja yang tinggi, dan komitmen organisasi yang kuat dapat memperkuat perilaku ekstra peran guru dalam mendukung mutu pendidikan di sekolah.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional; kepuasan kerja; komitmen organisasi; OCB guru

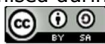
How to cite (APA 7)

Sari, D. L., Aslamiah, A., & Novitawati, N. (2025). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and commitment on teachers' OCB. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(2), 1651-1662.

Peer review

This article has been peer-reviewed through the journal's standard double-blind peer review, where both the reviewers and authors are anonymised during review.

Copyright



2025, Dwi Lutfiana Sari, Aslamiah, Novitawati. This an open-access is article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author, and source are credited.

*Corresponding author: dwilutfianasari@gmail.com

INTRODUCTION

Pendidikan sebagai pilar utama dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas, terutama dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompetitif. Guru berperan bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai teladan, penggerak, dan penguat budaya organisasi sekolah. Dalam konteks ini, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan. OCB mencerminkan perilaku ekstra peran yang dilakukan secara sukarela tanpa menuntut imbalan formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan sekolah, hingga berkontribusi pada kegiatan kolektif sekolah. Perilaku ini sangat penting untuk mendukung terciptanya iklim kerja yang harmonis dan pencapaian tujuan sekolah. Seperti ditunjukkan dalam penelitian pada SDN di Martapura, bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja guru, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan terhadap OCB guru. OCB dan variabel-variabel pendukung tersebut berada dalam kategori tinggi (Aminah *et al.*, 2023).

Penelitian lain menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sama-sama berpengaruh signifikan terhadap OCB, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui jalur mediasi komitmen organisasi (Nurjanah *et al.*, 2020). Tingkat OCB guru tidak muncul dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan mendorong guru untuk bekerja melampaui kewajiban formal melalui inspirasi, motivasi, dan keteladanan. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap OCB guru, serta efek tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi di SD di Martapura (Aminah *et al.*, 2023). Dalam penelitian tersebut, komitmen organisasi terbukti menjadi mediator yang memperkuat hubungan antara kepuasan kerja guru dan OCB (mediasi parsial). Kepuasan kerja mendorong guru untuk menunjukkan loyalitas dan perilaku prososial, sementara komitmen organisasi memperkuat dedikasi guru terhadap sekolah.

Implementasi kepemimpinan transformasional akan lebih efektif dalam mendorong OCB bila guru sudah memiliki tingkat kepuasan kerja yang memadai dan komitmen organisasi yang tinggi (Al Faruq & Supriyanto, 2020). Penelitian memaparkan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja guru melalui variabel-OCB, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja sebagai faktor yang saling terkait (Susanty *et al.*, 2025). Hal ini menegaskan perlunya kajian yang lebih mendalam tentang hubungan ketiga faktor tersebut terhadap OCB guru dalam konteks pendidikan menengah pertama di daerah ini. Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dengan karakteristik pekerjaan dan OCB. Semakin transformasional gaya kepemimpinan, semakin baik pula OCB pegawai dalam organisasi. Seringkali ditemukan hubungan positif pada penelitian lintas-sektor dan pendidikan (Lee *et al.*, 2024). Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menyoroti hubungan antar-variabel secara parsial dan jarang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi dalam satu kerangka analisis yang utuh.

Beberapa studi yang menguji ketiga variabel sekaligus menunjukkan hasil konsisten bahwa ketiganya saling berkontribusi terhadap OCB, tetapi konteks penelitian seringkali bukan pada

SMP negeri skala lokal seperti Kecamatan Gambut sehingga dibutuhkan kajian khusus pada konteks tersebut (Hermawan *et al.*, 2024). Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam menganalisis pengaruhnya terhadap OCB guru, dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Pada penelitian lain yang menggunakan metode kepemimpinan *servant* dengan hasil menunjukkan bahwa variabel perilaku karyawan dalam organisasi tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan karyawan atau iklim organisasi (Novita, 2021). Hal ini mendukung alasan pengujian peran mediasi komitmen organisasi dalam penelitian ini. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel penghubung yang penting antara gaya kepemimpinan dan komitmen atau kinerja guru, sehingga menegaskan relevansi memasukkan kepuasan kerja dalam model *integrative* (Febriani & Saleh, 2019). Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan pada bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja guru, dan komitmen organisasi mempengaruhi OCB guru, baik secara langsung maupun melalui pengaruh tidak langsung.

Hipotesis yang diajukan ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB guru pada SMPN se-Kecamatan Gambut, menganalisis pengaruh langsung ketiga variabel tersebut terhadap OCB, serta menguji pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi. Penelitian ini memiliki dampak penting terhadap dunia pendidikan, khususnya dalam peningkatan mutu pembelajaran dan manajemen sekolah. Hasil kajian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan serta rekomendasi praktis bagi peningkatan kinerja guru di sekolah. Lebih lanjut, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam bagi pemangku kebijakan pendidikan dan kepala sekolah tentang pentingnya kepemimpinan transformasional dalam membangun iklim kerja yang positif. Selain itu, temuan ini dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi guru, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru serta kualitas layanan pendidikan di sekolah.

LITERATURE REVIEW

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku sukarela individu yang tidak secara formal termasuk dalam deskripsi pekerjaan, tetapi berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. OCB sebagai perilaku ekstra-peran yang memperlihatkan kepedulian terhadap kepentingan organisasi dan kolega (Markiah *et al.*, 2022; Podsakoff *et al.*, 1990). OCB sebagai perilaku yang timbul dari kebebasan individu dan secara bertahap memajukan efektivitas organisasi. OCB memiliki beberapa dimensi utama yang banyak digunakan dalam penelitian yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Harding *et al.*, 2020). Dimensi-dimensi tersebut mencerminkan kontribusi ekstra individu terhadap organisasi, mulai dari kepedulian pada rekan kerja hingga keterlibatan aktif dalam fungsi organisasi. OCB membantu organisasi menjadi lebih efisien dengan

mengurangi ketergantungan pada sumber daya terbatas (Khaerunisah *et al.*, 2021). Dimensi OCB, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja memediasi hubungan terhadap OCB guru pada SLB (Naimah & Sari, 2022).

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Kepemimpinan transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi bawahan supaya melampaui kepentingan pribadi untuk kepentingan organisasi melalui budaya perusahaan dan nilai-organisasi (Anshori *et al.*, 2025). Kepemimpinan transformasional adalah proses saling meningkatkan moralitas dan motivasi antara pemimpin dan pengikut. Komponen utama kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio yaitu empat dimensi yang dikenal dengan *Four I's: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* (Dimara *et al.*, 2022).

Para pemimpin dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung perkembangan profesional para guru dengan menerapkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional tersebut (Al Faruq & Supriyanto, 2020). Penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap kualitas hidup kerja, terutama melalui motivasi dan perhatian individu terhadap kebutuhan staf sejalan dengan dimensi *inspirational motivation* dan *individualized consideration* (Dewi & Aslamiah, 2025). Penelitian lain menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara positif terkait dengan kepuasan kerja guru serta kinerja guru, mendukung bahwa keempat dimensi Bass dan Avolio (walau tidak dimensi per dimensi disebut) bekerja secara keseluruhan dalam kerangka *leadership* yang efektif (Widiartina *et al.*, 2024).

Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja mereka. Lebih lanjut, kepuasan kerja guru sebagai salah satu variabel yang secara signifikan mempengaruhi kinerja guru (Tanjung *et al.*, 2020). Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan perasaan positif atau negatif terhadap tugas yang dijalankan. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sama halnya dengan penelitian yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Sari & Atmaja, 2025). Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja individu, semakin besar kecenderungannya untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, serta menampilkan perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas organisasi. Penelitian lain di SMAN se-Kota Pekanbaru juga mendukung hal tersebut. Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan positif signifikan terhadap OCB guru (Nurfaisal, 2021).

Komitmen organisasi adalah keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan langsung dan signifikan terhadap kinerja guru dan menjadi

mediator antara kepemimpinan transformasional serta budaya kerja dengan kinerja guru (Balela *et al.*, 2024). Komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif yang mendorong individu untuk terlibat secara aktif dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi mendorong karyawan untuk setia dan berkontribusi lebih dalam organisasi, termasuk melalui perilaku OCB. Sebuah penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi (termasuk komitmen afektif) memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB (Novianti, 2021). Studi lain menemukan bahwa komitmen organisasi (termasuk komitmen afektif) memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB (Suriansyah, 2021).

Hubungan Antar Variabel

Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki keterkaitan erat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi masing-masing berkontribusi terhadap peningkatan OCB (Nurjanah *et al.*, 2020). Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan OCB melalui peningkatan komitmen organisasi artinya komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut (Purwanto *et al.*, 2021). Komitmen organisasi sendiri ditemukan sebagai prediktor kuat OCB dalam penelitian terdahulu pada kontekstual organisasi (Sitio, 2021). Berdasarkan tinjauan literatur, dapat disimpulkan bahwa ketiga faktor tersebut tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap OCB, tetapi juga saling terkait dan dapat memediasi pengaruh satu sama lain (Hermawan *et al.* 2024). Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis keterkaitan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam membentuk perilaku OCB guru pada SMPN se-Kecamatan Gambut.

Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Pendidikan

Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah yang transformasional mampu menciptakan iklim kerja positif, mendorong inovasi guru, serta memperkuat kolaborasi dalam pembelajaran. Kepemimpinan semacam ini juga meningkatkan motivasi intrinsik dan efektivitas mengajar guru melalui pemberian inspirasi, perhatian individu, serta dukungan terhadap pengembangan profesional (Widiartina *et al.*, 2024). Guru yang puas dan berkomitmen tinggi akan menunjukkan semangat mengajar yang lebih baik, berperilaku proaktif, dan berorientasi pada keberhasilan murid. Hubungan antara iklim organisasi, komitmen, kepuasan kerja, dan OCB sudah banyak didukung oleh bukti empiris (Sun *et al.*, 2024). Sinergi ketiga faktor tersebut tidak hanya meningkatkan perilaku OCB guru, tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas pembelajaran, suasana kelas yang kondusif, dan peningkatan kualitas hasil belajar murid di sekolah.

METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian berlandaskan pada filsafat positivisme dengan tujuan

menguji hipotesis melalui data empiris yang dianalisis secara statistik. Metode survei digunakan karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dari responden secara langsung melalui instrumen kuesioner sehingga dapat menggambarkan fenomena secara objektif. Penelitian ini diarahkan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja guru, dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SMP Negeri di Kecamatan Gambut. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SMP Negeri di Kecamatan Gambut yang berjumlah 58 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa angket dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penyusunan instrumen didasarkan pada indikator yang dikembangkan dari teori Bass dan Avolio mengenai kepemimpinan transformasional yang meliputi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Dalam mengukur kepuasan kerja digunakan indikator yang dikemukakan oleh Luthans yang meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, rekan kerja, promosi, dan supervisi. Komitmen organisasi diukur dengan dimensi *affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment*. Sementara itu, pengukuran variabel OCB menggunakan lima dimensi. Instrumen terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya supaya memenuhi kriteria pengukuran yang baik sebelum digunakan dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan secara daring kepada seluruh responden setelah peneliti memperoleh surat izin penelitian dari instansi terkait.

Penggunaan kuesioner *online* memudahkan proses distribusi dan mempercepat pengumpulan data dalam kondisi jumlah responden yang relatif sedikit namun tersebar pada beberapa sekolah. Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 27. Tahapan analisis meliputi analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan distribusi data pada masing-masing variabel yang diteliti. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas dengan *variance inflation factor*, uji heteroskedastisitas melalui scatterplot, uji linearitas menggunakan ANOVA linearity test, dan uji autokorelasi dengan Durbin-Watson. Setelah data memenuhi persyaratan analisis, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur atau *path analysis* untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Model jalur yang tidak signifikan dieliminasi menggunakan teori trimming sebagaimana disarankan dalam analisis jalur, kemudian dihitung kembali koefisien jalur yang signifikan. Selain itu, pengaruh mediasi komitmen organisasi diuji menggunakan uji Sobel guna mengetahui signifikansi hubungan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kepuasan kerja dengan OCB guru.

RESULTS AND DISCUSSION

Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan guru SMP Negeri se-Kecamatan Gambut dengan total responden sebanyak 58 orang. Berdasarkan data jenis kelamin, jumlah guru perempuan lebih dominan dibandingkan guru laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa profesi guru di wilayah penelitian

masih didominasi oleh perempuan. Dari sisi pangkat dan golongan, mayoritas guru berada pada golongan III dengan proporsi terbesar adalah III/b dan III/c, yang menandakan bahwa sebagian besar guru sudah memiliki pengalaman dan masa kerja cukup panjang. Tingkat pendidikan responden mayoritas adalah S1, sedangkan sebagian kecil telah menempuh pendidikan S3. Dari segi masa kerja, sebagian besar guru telah bekerja lebih dari 10 tahun, sehingga dapat dikatakan bahwa mereka memiliki pengalaman panjang dalam bidang pendidikan. Karakteristik ini menunjukkan bahwa responden penelitian adalah tenaga pendidik yang relatif berpengalaman serta memiliki latar belakang pendidikan yang memadai untuk mendukung kualitas pembelajaran di sekolah.

Uji Asumsi Klasik

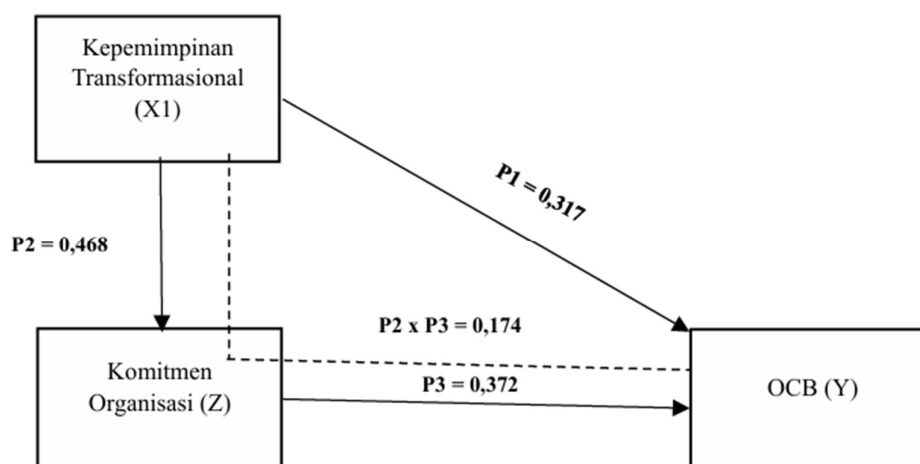
Analisis data terlebih dahulu dilakukan dengan pengujian asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal, terlihat dari nilai Kolmogorov-Smirnov yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) pada semua variabel di bawah angka 10 dan nilai Tolerance di atas 0,1. Hal ini membuktikan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas. Selanjutnya, hasil uji heteroskedastisitas memperlihatkan bahwa sebaran data residual bersifat random dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa data terbebas dari masalah heteroskedastisitas. Semua asumsi klasik terpenuhi sehingga data layak digunakan untuk analisis regresi jalur.

Analisis Jalur Regresi

Hasil analisis jalur regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru. Koefisien regresi menunjukkan arah pengaruh positif dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Kepemimpinan transformasional memiliki koefisien paling tinggi, diikuti kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Selain itu, ditemukan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan perilaku OCB mereka.

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian dapat diterima. Pertama, terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap OCB guru. Kedua, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB. Ketiga, komitmen organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap OCB. Keempat, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kelima, kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.



Gambar 1. Analisis Jalur Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional
 Sumber: Penelitian, 2025

Selanjutnya, hasil analisis mediasi pada **Gambar 1** membuktikan adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui komitmen organisasi. Demikian pula, kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui komitmen organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa komitmen organisasi memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB guru di SMP Negeri se-Kecamatan Gambut.

Discussion

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh penting terhadap perilaku OCB guru. Kepala sekolah yang mampu memberikan inspirasi, teladan, serta motivasi terbukti mendorong guru untuk menunjukkan perilaku ekstra peran, seperti membantu rekan sejawat, menjaga keharmonisan lingkungan sekolah, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang tidak selalu menjadi tugas formal mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan perilaku kerja sukarela yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Podsakoff *et al.*, 1990). Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa peningkatan kapasitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjadi salah satu strategi penting dalam menciptakan budaya kerja kolaboratif dan partisipatif di sekolah. Sebuah studi menemukan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan OCB guru, khususnya pada dimensi-dimensi seperti *altruism* dan *courtesy*, sehingga guru yang puas cenderung lebih membantu rekan kerja dan menunjukkan perilaku ekstra-peran (Amelia & Puspitadewi, 2023).

Selain kepemimpinan, kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB guru. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya, baik karena hubungan kerja yang harmonis, penghargaan dari pimpinan, maupun kesempatan pengembangan diri, lebih terdorong untuk melakukan hal-hal di luar kewajiban formal. Selain itu, penelitian lain menemukan bahwa *job satisfaction* memiliki korelasi positif kuat dengan OCB, terutama dimensi *altruism* dan *courtesy* (Sari *et al.*, 2022). Kepuasan kerja memiliki korelasi positif

dengan peran ekstra guru (Tanjung *et al.*, 2020). Oleh karena itu, peningkatan kesejahteraan, penciptaan iklim kerja yang adil, serta dukungan terhadap profesionalisme guru dapat memperkuat motivasi mereka untuk berkontribusi lebih dalam mendukung organisasi sekolah. Komitmen organisasi guru turut berperan penting dalam mendorong OCB. Seperti halnya pada penelitian yang menyebutkan bahwa komitmen afektif mempengaruhi OCB karyawan secara positif (Zhao *et al.*, 2022).

Guru dengan komitmen afektif yang tinggi merasa memiliki ikatan emosional dengan sekolah, sehingga mereka terdorong untuk menjaga citra sekolah, bekerja sama dengan rekan sejawat, dan aktif dalam berbagai kegiatan yang mendukung keberhasilan organisasi. Komitmen organisasi sebagai prediktor penting dari munculnya perilaku ekstra peran dalam organisasi (Meyer *et al.*, 1993; Sitio, 2021). Membangun komitmen organisasi melalui penghargaan, kepercayaan, dan komunikasi yang efektif menjadi langkah strategis untuk memperkuat OCB guru. Temuan lain yang tidak kalah penting adalah peran mediasi komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya mendorong perilaku OCB guru (Sun *et al.*, 2024). Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak hanya berdampak pada peningkatan OCB guru, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap kualitas pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah yang visioner dan inspiratif mampu menumbuhkan iklim kerja yang positif, kolaboratif, serta berorientasi pada pengembangan profesional guru (Al Faruq & Supriyanto, 2020).

Iklim tersebut mendorong guru untuk lebih kreatif dalam merancang pembelajaran, menggunakan metode yang inovatif, dan menciptakan suasana kelas yang partisipatif. Secara tidak langsung, hal ini memberikan manfaat nyata bagi murid, yaitu meningkatnya motivasi belajar, keterlibatan aktif dalam proses pembelajaran, serta pencapaian hasil belajar yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap budaya belajar guru serta memperkuat motivasi belajar guru dalam mengembangkan strategi pembelajaran inovatif di kelas (Komara *et al.*, 2025). Kepemimpinan transformasional berperan strategis dalam memperkuat hubungan antara kinerja guru, efektivitas pembelajaran, dan peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan. Kebaruan penelitian ini terletak pada konteksnya di lingkungan guru SMP, di mana komitmen organisasi terbukti sebagai faktor mediasi yang signifikan dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB. Hal ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis bahwa penguatan komitmen organisasi perlu dijadikan prioritas dalam kebijakan manajemen sekolah untuk membangun budaya kerja yang solid, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

CONCLUSION

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru SMP Negeri se-Kecamatan Gambut. Dari ketiga variabel, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh paling dominan terhadap peningkatan OCB guru, diikuti oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, ditemukan pula bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap

OCB. Hal ini membuktikan bahwa guru yang merasakan kepemimpinan inspiratif, dukungan kerja yang memuaskan, serta memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas sekolah. Temuan ini mengkonfirmasi hipotesis penelitian sekaligus menjawab tujuan penelitian bahwa faktor kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi saling berinteraksi dalam membentuk perilaku OCB guru. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi dapat diajukan. Pertama, kepala sekolah perlu terus mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional melalui pemberian inspirasi, keteladanan, dan motivasi supaya mampu mendorong guru menunjukkan perilaku ekstra peran. Kedua, pihak sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan diharapkan memperhatikan faktor kepuasan kerja guru dengan menciptakan iklim kerja yang kondusif, adil, serta memberikan peluang pengembangan profesional. Ketiga, penguatan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan rasa memiliki, penghargaan terhadap kontribusi guru, dan komunikasi yang efektif. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek kajian pada tingkat pendidikan lain atau menambahkan variabel mediasi maupun moderasi lain, seperti motivasi berprestasi atau budaya sekolah, sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi OCB guru.

AUTHOR'S NOTE

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam proses penelitian maupun publikasi artikel ini. Penulis juga menegaskan bahwa artikel ini merupakan karya asli, bebas dari plagiarisme, dan belum pernah dipublikasikan pada jurnal lain dalam bentuk apa pun.

REFERENCES

- Al Faruq, M. H., & Supriyanto, S. (2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 5(1), 68-76.
- Amelia, R., & Puspitadewi, N. W. S. (2023). Hubungan antara kepuasan kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PT. X. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(2), 986-1000.
- Aminah, A., Aslamiah, A., & Novitawati, N. (2023). The effect of principal transformational leadership, teacher job satisfaction, and organizational commitment on teacher organizational citizenship behavior at elementary school in Martapura. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(1), 307-317.
- Anshori, M. Y., Rasyid, R. A., & Herlambang, T. (2025). How transformational leadership, corporate culture, and intrinsic motivation shape hospitality employee performance?. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 2(2), 2-12.
- Balela, G. S. A., Aslamiah, A., & Sulaiman, S. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Banjarmasin Utara. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 7(3), 1034-1048.

- Dewi, R. S., & Aslamiah, A. (2025). Peran kepemimpinan transformasional terhadap kualitas kehidupan kerja: Studi kualitatif pada perguruan tinggi. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 196-208.
- Dimara, E. A., Surya, P., & Tarso, T. (2022). Principal leadership in fostering an effective school culture in primary education. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(1), 479-492.
- Febriani, H., & Saleh, M. (2019). The contribution of principal transformational leadership, work motivation, through satisfaction with OCB teachers. *Journal of K6 Education and Management*, 2(2), 159-165.
- Harding, D., Kadiyono, A. L., & Talitha, R. (2020). Organizational citizenship behaviour untuk mewujudkan pendidikan berkualitas di sekolah. *Journal of Psychological Science and Profession*, 4(1), 65-72.
- Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., & Sudadi, S. (2024). The role of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of SMEs employees in the digital era. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(7), 1-16.
- Khaerunisah, S. M., Widiana, H. S., & Sari, E. Y. D. (2021). Sebuah studi perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan dimensinya: Tinjauan literatur. *Jurnal Diversita*, 7(2), 133-140.
- Komara, E., Hidayat, H., Fauzi, I. K. A., Juwanto, J., Haryono, W., Yusuf, Y., & Sartono, S. (2025). The transformational leadership of the school principal and its influence on the teacher learning culture. *Journal of Educational Management Research*, 4(2), 400-411.
- Lee, M. C. C., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: New mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11), 9567-9582.
- Markiah, M., Suriansyah, A., & Saleh, M. (2022). The effect of the transformational leadership, work culture and work environment on teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(12), 5398-5403.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538-551.
- Naimah, M., & Sari, E. Y. D. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui mediator kepuasan kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197-222.
- Novianti, K. R. (2021). Does organizational commitment matter? Linking transformational leadership with Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 335-345.
- Novita, A. T. (2021). Pengaruh kepemimpinan servant, motivasi, kompensasi, dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 105-111.

- Nurfaisal, N. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru pada SMAN Se-Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 5(2), 2055-2066.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). 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 & Management*, 7(1), 1-12.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69.
- Sari, I. F., & Atmaja, D. R. (2025). The effect of participative leadership, motivation, organizational commitment and job satisfaction on organizational citizenship behaviour. *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 2(7), 287-308.
- Sari, N. N. N., Entang, M., Laihad, G. H., & Hendarman, H. (2022). Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui penguatan efikasi diri dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 100-105.
- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22-37.
- Sun, W., Liu, X., Liu, Y., Ding, S., Jiang, Y., & Lv, Z. (2024). The relationship between school organizational climate and teachers' organizational citizenship behaviors: The mediating role of teaching efficacy and moderating role of optimistic traits. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1-16.
- Suriansyah, A. (2021). The influence of transformational leadership and organizational commitment on organizational citizenship behavior with achievement motivation as intermediary variable. *Journal of K6 Education and Management*, 4(1), 11-23.
- Susanty, S., Aslamiah, A., Norhapizah, N., & Novitawati, N. (2025). Evaluasi kinerja guru SD Di Kabupaten Tabalong menggunakan metode kuantitatif. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 12(1), 9-16.
- Tanjung, R., Arifudin, O., Sofyan, Y., & Hendar, H. (2020). Pengaruh penilaian diri dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(1), 380-391.
- Widiartina, I., Suriansyah, A., & Aslamiah. (2024). Hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kreativitas guru, dan kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru sekolah menengah pertama se-Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 7(1), 493-505.
- Zhao, X., Yang, Y. C., Han, G., & Zhang, Q. (2022). The impact of positive verbal rewards on organizational citizenship behavior-the mediating role of psychological ownership and affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-13.