

FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP IMPLEMENTASI KURIKULUM DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN BERDASARKAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DI INDONESIA

C. Rudy Prihantoro^{1*)}

¹Program Studi Pendidikan Teknik Mesin, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta Timur, 13220, Indonesia

*)E-mail: crudy@unj.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja yang memengaruhi implementasi kurikulum di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Indonesia. OCB umumnya digunakan untuk mengevaluasi perilaku organisasi dalam manajemen bisnis terhadap kinerja karyawan, namun belum banyak diterapkan untuk menilai manajemen sekolah, khususnya SMK, terkait kinerja guru dalam implementasi kurikulum. Populasi penelitian mencakup seluruh guru SMK di Indonesia, dengan sampel sebanyak 292 responden dari 30 provinsi. Penentuan sampel dilakukan melalui teknik *multistage purposive sampling*. Variabel penelitian terdiri atas variabel dependen (OCB), variabel independen (kepemimpinan dan iklim organisasi), serta variabel mediasi (motivasi dan kepuasan kerja). Hasil penelitian menunjukkan: (1) iklim organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap OCB; (2) kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi; (4) kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB. Temuan ini memberikan implikasi bagi kebijakan penataan organisasi SMK di Indonesia, khususnya dalam pemilihan pimpinan sekolah dan penciptaan iklim organisasi yang nyaman dan adaptif bagi guru dalam mengimplementasikan kurikulum.

Kata kunci: implementasi kurikulum, kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*

Factors Influencing Curriculum Implementation in Vocational High Schools Based on Organizational Citizenship Behavior in Indonesia

Abstract: This study aims to analyze the factors of *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) in relation to leadership style, organizational climate, motivation, and job satisfaction that influence curriculum implementation in Vocational High Schools (SMK) in Indonesia. OCB is commonly used to evaluate organizational behavior in business management regarding employee performance; however, it has rarely been applied to assess school management, particularly in SMKs, concerning teachers' performance in curriculum implementation. The research population comprises all SMK teachers in Indonesia, with a sample of 292 respondents from 30 provinces. The sample was determined using a *multistage purposive sampling* technique. The operational variables include the dependent variable (OCB), independent variables (leadership and organizational climate), and mediating variables (motivation and job satisfaction). The findings reveal that: (1) organizational climate and motivation significantly influence OCB; (2) leadership, organizational climate, and motivation

significantly affect job satisfaction; (3) leadership and organizational climate significantly influence motivation; (4) leadership and job satisfaction do not affect OCB. These findings have implications for policy-making in structuring SMK organizations in Indonesia, particularly in selecting school leaders and creating an organizational climate that is comfortable and adaptive for teachers in implementing the curriculum.

Keywords: curriculum implementation, leadership, organizational climate, motivation, job satisfaction, organizational citizenship behavior

PENDAHULUAN

Fokus penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor perilaku organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap implementasi kurikulum oleh guru di sekolah. Faktor-faktor perilaku organisasi yang dikaji meliputi gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki OCB yang baik cenderung memiliki kinerja lebih tinggi (Soelton et al., 2018; Lubis, 2015; Sutopo, 2018; Halim & Dewi, 2018; Sari, 2016; Sugianingrat et al., 2019; Fitrio, Budiyanto, & Agustedi, 2020; Agung & Sapta, 2018).

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan, sehingga karyawan merasa memiliki sense of belonging (As'ad, 2004; Soelton et al., 2018; Nabilah et al., 2017). Kepemimpinan transformasional juga terbukti meningkatkan keterlibatan dan kepedulian karyawan terhadap pekerjaan, serta mengurangi orientasi pada kepentingan pribadi. Studi terdahulu menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Patiar & Mia, 2009; Shukui, 2016). Selain itu, iklim organisasi yang kondusif memungkinkan karyawan mencapai potensi penuh dan menjadi faktor penting dalam keunggulan bersaing (Brown & Leigh, 1996; Lubis, 2015; Nabilah et al., 2017; Ukkas & Latif, 2017).

Sebagian besar penelitian mengenai OCB dilakukan pada industri atau organisasi pelayanan publik, dengan subjek manajemen dan karyawan. Namun, bagaimana dengan organisasi sekolah yang juga melibatkan sumber daya manusia? Pertanyaan ini menjadi fokus penelitian, untuk mengetahui apakah faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang sama atau berbeda secara signifikan. Keberhasilan manajemen sekolah tercermin dari lulusan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku sesuai kurikulum, sehingga implementasi kurikulum yang efektif menunjukkan manajemen sekolah yang baik.

Manfaat penelitian ini adalah memberikan dasar kebijakan dalam reorganisasi sekolah, pemilihan pimpinan, dan pengembangan program kerja yang menciptakan iklim organisasi yang nyaman dan adaptif. Selain itu, hasil penelitian dapat digunakan untuk mengevaluasi iklim organisasi SMK di Indonesia, melakukan supervisi, dan meningkatkan capaian implementasi kurikulum. Penelitian ini juga menjadi indikator kualitas manajemen SMK dalam menghasilkan lulusan yang kompetitif di tingkat global.

Konsep OCB banyak digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen terkait perilaku karyawan di organisasi bisnis dan pelayanan publik, termasuk perguruan tinggi. Namun, hingga kini belum ditemukan penelitian OCB yang melibatkan guru dalam pelaksanaan kurikulum di SMK Indonesia. Kesenjangan penelitian (research gap) ini menjadi dasar studi untuk mengkaji pengaruh implementasi kurikulum terhadap OCB dan faktor-faktor kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi, serta kepuasan kerja di SMK. Temuan penelitian diharapkan dapat memperbaiki sistem organisasi SMK agar lebih efektif dalam implementasi kurikulum dan memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

METODE

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk pertanyaan yang mewakili indikator setiap variabel. Variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) terdiri atas 10 pertanyaan, kepuasan kerja 10 pertanyaan, kepemimpinan transformasional 8 pertanyaan, motivasi kerja 8 pertanyaan, dan iklim organisasi 12 pertanyaan. Seluruh pertanyaan menggunakan skala likert dengan lima tingkat jawaban, yaitu 1 untuk *sangat tidak setuju* hingga 5 untuk *sangat setuju*.

Populasi penelitian mencakup seluruh guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Indonesia. Sampel penelitian diambil secara representatif dari populasi dengan mempertimbangkan distribusi wilayah provinsi. Teknik pengambilan sampel menggunakan multistage purposive sampling, dengan jumlah responden sebanyak 292 guru yang tersebar di 30 dari 34 provinsi di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui Google Form yang didistribusikan ke seluruh provinsi.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi, sedangkan variabel mediasi terdiri atas Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, dengan variabel terikat yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

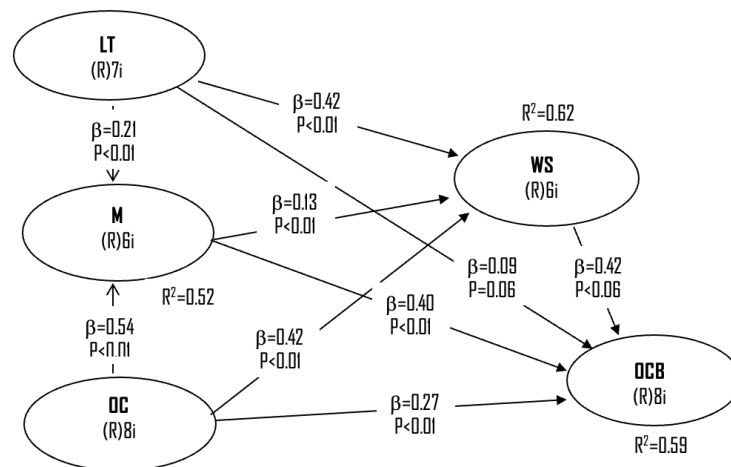
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Keabsahan Data

Hasil analisis keabsahan data menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah guru tetap, yaitu sebesar 72,4%, sedangkan guru honorer berjumlah 27,4%. Proporsi ini mencerminkan adanya komitmen dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pengembangan kelembagaan sekolah. Responden berasal dari berbagai bidang keahlian, meliputi Teknologi dan Rekayasa, Energi dan Pertambangan, Teknologi Informasi, Kesehatan, Agribisnis, Maritim, Manajemen Bisnis, Pariwisata, serta Seni dan Industri Kreatif. Keragaman bidang keahlian ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai karakteristik guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Indonesia. Pembahasan dalam penelitian ini berperan penting untuk menjawab rumusan masalah, menafsirkan temuan, serta mengintegrasikan hasil penelitian ke dalam pengetahuan yang telah ada. Selain itu, pembahasan juga bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori, baik melalui penyusunan teori baru maupun modifikasi teori yang sudah ada, sesuai dengan temuan penelitian.

B. Evaluasi Analisis Jalur

Struktur persamaan pemodelan dalam penelitian ini, setelah melalui pengujian antarvariabel untuk melihat pengaruh antar faktor. Hasil analisis disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Diagram *Structural Equation Modelling*

Persamaan Struktural :

$$M = 0.54 OC + 0.21 LT$$

$$WS = 0.42 OC + 0.42 LT + 0.13 M$$

$$OCB = 0.27 OC + 0.09 LT + 0.40 M + 0.09 WS$$

M: *Motivation*, LT: *Leadership Transformational*, WS: *Work Satisfaction*, OC: *Organization Climate*, OCB: *Organization Citizen Behaviour*

Pengujian Hipotesis dilakukan untuk membuktikan secara statistik pengaruh antar faktor. Hasil pengujian hipotesis seperti pada Tabel 1.

Tabel 1 Hasil Pengujian Hipotesis

| <i>Relationship Between Variables</i> | <i>Path Coefficient</i> | <i>P-Value</i> | <i>Result</i> | <i>Supported</i> |
|---------------------------------------|-------------------------|----------------|-----------------------------|-------------------------------|
| (LT) → (WS) | 0.42 | 0.001 | <i>Reject H₀</i> | <i>Signifikan</i> |
| (LT) → OCB | 0.09 | 0.060 | <i>Accept H₀</i> | <i>Not. Signifikan</i> |
| (LT) → (M) | 0.21 | 0.001 | <i>Reject H₀</i> | <i>Signifikan</i> |
| (OC) → (M) | 0.54 | 0.001 | <i>Reject H₀</i> | <i>Signifikan</i> |
| (OC) → (WS) | 0.42 | 0.001 | <i>Reject H₀</i> | <i>Signifikan</i> |
| (OC) → OCB | 0.27 | 0.001 | <i>Reject H₀</i> | <i>Signifikan</i> |
| (M) → (WS) | 0.13 | 0.001 | <i>Reject H₀</i> | <i>Signifikan</i> |
| (M) → OCB | 0.40 | 0.001 | <i>Reject H₀</i> | <i>Signifikan</i> |
| (WS) → OCB | 0.09 | 0.058 | <i>Accept H₀</i> | <i>Not. Signifikan</i> |

Hasil pengujian hipotesis antarvariabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB: koefisien +0,09, *p-value* 0,06 (> 0,05), sehingga hipotesis nol diterima. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB.
2. Motivasi terhadap OCB: koefisien +0,40, *p-value* 0,01 (< 0,05), sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya, motivasi berpengaruh positif terhadap OCB.
3. Iklim Organisasi terhadap OCB: koefisien +0,27, *p-value* 0,01 (< 0,05), sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.
4. Motivasi terhadap Kepuasan Kerja: koefisien +0,13, *p-value* 0,01 (< 0,05), sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya, motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
5. Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja: koefisien +0,42, *p-value* 0,01 (< 0,05), sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
6. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja: koefisien +0,42, *p-value* 0,01 (< 0,05), sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
7. Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi: koefisien +0,21, *p-value* 0,01 (< 0,05), sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi.
8. Iklim Organisasi terhadap Motivasi: koefisien +0,54, *p-value* 0,01 (< 0,05), sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi.
9. Kepuasan Kerja terhadap OCB: koefisien +0,09, *p-value* 0,06 (> 0,05), sehingga hipotesis nol diterima. Artinya, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis antarvariabel di atas, terdapat beberapa hubungan yang tidak signifikan. Oleh karena itu, hubungan-hubungan tersebut tidak dibahas lebih lanjut

dalam penelitian ini. Hubungan yang dimaksud meliputi pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap OCB, pengaruh tidak langsung keduanya terhadap OCB melalui motivasi, serta pengaruh total melalui motivasi. Analisis mengenai pengaruh langsung, tidak langsung, dan total antar faktor disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Direct, Indirect, and Total Effects between variables

| <i>Relationship between Variable</i> | <i>Direct</i> | <i>Indirect (through work satisfaction (WS))</i> | <i>Total</i> | <i>Indirect (through Motivation (M))</i> | <i>Total</i> |
|--------------------------------------|---------------|--|--------------|--|---------------|
| (LT) → (WS) | 0.417 | | | | |
| (LT) → OCB | 0.090 | 0.0375 | 0.12753 | 0.084 | 0.1740 |
| (LT) → (M) | 0.210 | - | - | - | - |
| (OC) → (WS) | 0.422 | - | - | - | - |
| (OC) → (M) | 0.540 | - | - | - | - |
| (OC) → OCB | 0.270 | 0.0379 | 0.30798 | 0.216 | 0.4860 |
| (M) → (WS) | 0.130 | - | - | - | - |
| (K) → OCB | 0.090 | - | - | - | - |

Berdasarkan hasil pada Tabel 2, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung terhadap OCB didominasi oleh Iklim Organisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,270, diikuti oleh Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,090.
2. Pengaruh tidak langsung Iklim Organisasi terhadap OCB melalui Motivasi sebesar 0,216, sedangkan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Motivasi hanya sebesar 0,084. Hal ini menunjukkan bahwa faktor yang lebih dominan memengaruhi OCB melalui motivasi adalah Iklim Organisasi.
3. Total pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB melalui Motivasi mencapai 0,486, dibandingkan dengan total pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Motivasi yang hanya sebesar 0,174. Dengan demikian, Iklim Organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi OCB, baik secara langsung maupun melalui motivasi.

C. Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kepala Sekolah. Keberhasilan seorang kepala sekolah ditentukan oleh karakteristik yang melekat pada dirinya, mencakup aspek fisik, mental, psikologis, kepribadian, dan intelektual. Hal ini menunjukkan bahwa ciri kepemimpinan tidak sepenuhnya bersifat bawaan, tetapi juga dapat dibentuk melalui pendidikan dan pengalaman. Berdasarkan teori kepemimpinan transformasional menurut Robbins & Judge (2008) dan Northouse (2013), terdapat lima faktor utama, namun penelitian ini menekankan tiga faktor yang paling berpengaruh dalam memperkuat organisasi, yaitu:
 - a. Pengaruh Ideal. Pemimpin memengaruhi individu melalui emosi yang kuat dan positif, sehingga menjadi teladan perilaku yang ingin ditiru oleh bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu memengaruhi guru dengan sikap positif dan menjadi role model.
 - b. Motivasi Inspiratif. Pemimpin memotivasi dan menginspirasi individu serta menciptakan semangat tim, meningkatkan optimisme dan antusiasme melebihi ekspektasi awal melalui dukungan emosional. Penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah mampu memberikan motivasi inspiratif kepada guru.

- c. Perhatian Individual. Pemimpin berperan sebagai mentor dan konselor, memberikan perhatian personal kepada individu, memperlakukan mereka secara utuh, dan menghargai kontribusi mereka terhadap organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan perhatian individual yang memadai kepada guru.
2. Kehadiran Guru di Sekolah. Kehadiran guru sesuai aturan menunjukkan komitmen terhadap tugas, tidak hanya dalam kegiatan mengajar tetapi juga dalam program kerja sekolah. Hal ini mencerminkan tanggung jawab profesional guru terhadap pengembangan sekolah.
3. Penghargaan Finansial dan Nonfinansial. Iklim organisasi yang positif tercermin dari pemberian penghargaan, baik finansial maupun nonfinansial, yang menciptakan kepuasan kerja guru. Penghargaan diberikan sesuai prestasi kerja individu. Penelitian ini menunjukkan bahwa apresiasi yang diberikan sekolah cukup memuaskan, terlihat dari semangat guru dalam menjalankan tugas. Upah atau gaji merupakan kompensasi finansial yang penting untuk memenuhi kebutuhan dasar, sesuai konsep hierarki kebutuhan Maslow. Meskipun guru berada pada level aktualisasi diri, kebutuhan finansial tetap tinggi. Oleh karena itu, sekolah perlu meningkatkan pendapatan guru melalui berbagai sumber pendanaan, tidak hanya dari siswa.
4. Sikap Altruisme, Kesopanan, dan Sportivitas. Dalam konteks OCB, perilaku sukarela guru untuk mengerjakan tugas di luar kewajibannya demi kemajuan sekolah merupakan indikator penting. Penelitian ini menemukan bahwa guru menunjukkan kesopanan dan sportivitas melalui pelayanan optimal kepada siswa dan upaya menjaga nama baik sekolah.

D. Analisis Inferensial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan nilai koefisien sebesar 0,270 dan *p-value* 0,001. Sebaliknya, Kepemimpinan Transformasional hanya berpengaruh sebesar 0,090 dengan *p-value* 0,06, sehingga dinyatakan tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan sekolah yang nyaman dan kondusif mampu menumbuhkan rasa kebersamaan antar guru, sehingga mereka saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut berdampak positif terhadap OCB, yang tercermin dari sikap guru yang bersedia membantu rekan kerja yang berhalangan hadir, menjalin komunikasi terbuka, dan aktif terlibat dalam kegiatan sekolah.

Pengaruh positif iklim organisasi terhadap OCB didukung oleh penelitian sebelumnya. Subramani et al. (2015) menemukan bahwa iklim organisasi berdampak signifikan terhadap OCB melalui pendekatan pemodelan persamaan struktural. Rao dan Zaidi (2020) juga mengungkapkan adanya hubungan prediktif antara disposisi afektif, iklim organisasi, komitmen organisasi, dan OCB. Penelitian Gholami et al. (2015) menunjukkan bahwa iklim organisasi dan OCB berada di atas rata-rata, dengan hubungan positif yang signifikan antara keduanya. Faktor kejelasan tujuan dan kesepakatan menjadi prediktor utama dalam memengaruhi OCB. Selanjutnya, Isfahan dan Pozveh (2017) menegaskan bahwa dimensi iklim organisasi seperti tujuan, peran, penghargaan, prosedur, dan komunikasi mampu memprediksi OCB. Hasil MANOVA juga menunjukkan perbedaan signifikan pandangan responden tentang iklim organisasi berdasarkan usia dan OCB berdasarkan tingkat pendidikan. Kesimpulannya, menciptakan iklim organisasi yang positif membutuhkan budaya berbasis nilai-nilai bersama, sehingga karyawan mampu mengatasi masalah pekerjaan dan meningkatkan OCB.

Sebaliknya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB tidak signifikan, dengan koefisien pengaruh yang sangat kecil (0,090). Keberhasilan seorang kepala sekolah ditentukan oleh karakteristik yang melekat, seperti pengalaman, pelatihan kepemimpinan, serta aspek fisik, psikis, kepribadian, intelektual, dan mental. Proses menjadi pemimpin yang efektif memerlukan tahapan yang panjang, sehingga tidak semua kepala sekolah mampu memberikan

pengaruh terhadap OCB. Beberapa faktor yang menyebabkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB antara lain: kedekatan guru dengan kepala sekolah yang bersifat formal, guru hanya berusaha menyesuaikan keinginan kepala sekolah, apresiasi yang diberikan lebih bersifat individual, serta kurangnya pengetahuan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah sehingga tidak mampu memotivasi guru untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

E. Hasil penelitian sebelumnya menyatakan signifikan dan ada yang tidak

Nauman (2016) menyatakan bahwa dari 220 responden, terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan Emotional Intelligence berperan penting sebagai variabel mediasi. Temuan ini memberikan kontribusi yang berarti terhadap literatur kepemimpinan dan perilaku organisasi, khususnya di sektor pendidikan tinggi. Penelitian tersebut juga merekomendasikan agar organisasi menerapkan praktik yang dapat meningkatkan tingkat OCB di lingkungan kerja.

F. Pernyataan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB juga didukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya sebagai berikut

Menurut Organ (dalam Nurhayati et al., 2016), iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat memunculkan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab formal atau peran ekstra ketika mereka merasa puas dengan pekerjaannya, memperoleh perhatian dari pemimpin, dan mendapatkan perlakuan yang adil dari organisasi. Pemimpin yang efektif adalah individu yang mampu memadukan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dan menerapkannya pada situasi yang tepat, misalnya ketika terjadi miskomunikasi antar bawahan yang menghambat kinerja, kepentingan kelompok terabaikan, karyawan kesulitan mengatasi masalah, merasa tidak mampu berkembang dan bersaing, kurang termotivasi, atau merasa tidak mampu melaksanakan tugasnya.

Namun, hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Salah satu penyebabnya adalah penerapan sistem reward and punishment yang tidak mampu menumbuhkan rasa percaya diri (self-efficacy) untuk bekerja sesuai harapan. Sistem tersebut hanya memberikan efek sementara dan tidak berkelanjutan. Selain itu, pemimpin cenderung berfokus pada pencapaian prestasi kerja, bukan pada pengembangan individu maupun penyelesaian masalah kelompok.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Wongyanon et al. (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional yang mencakup aspek contingent rewards dan MBE-Active hanya memberikan pengaruh sedang, sedangkan MBE-Passive dan Laissez-Faire memiliki pengaruh yang lemah.

G. Efek tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi pada OCB melalui Motivasi

Pengaruh tidak langsung antara Iklim Organisasi terhadap OCB melalui Motivasi dengan hasil 0,216, jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung dari hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui motivasi sebesar 0,084, maka faktor yang lebih dominan mempengaruhi OCB melalui motivasi adalah Iklim Organisasi.

Pernyataan di atas menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel independen Iklim Organisasi atau Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui motivasi, namun variabel yang lebih dominan adalah variabel iklim organisasi. Untuk mencapai kesuksesan OCB maka perlu dilakukan peningkatan motivasi terlebih dahulu agar OCB dapat

berjalan dalam organisasi. Motivasi yang dibutuhkan antara lain guru memiliki hubungan yang baik dengan sesama guru di sekolah, guru mengoreksi pembelajaran yang buruk, guru mengajar sesuai rencana program pembelajaran, responden memiliki semangat dalam mengajar untuk mencapai target kurikulum.

Selain itu, total hubungan antara kedua variabel independen dan variabel mediasi motivasi terhadap OCB didominasi oleh variabel independen yaitu Iklim Organisasi yang memiliki pengaruh besar 0,486 untuk variabel independen Iklim organisasi dan 0,1740 untuk variabel Kepemimpinan Transformasional.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kurikulum di organisasi sekolah, khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Indonesia sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi. Faktor ini terbukti menjadi yang paling dominan, baik dalam pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, maupun pengaruh total. Dengan demikian, menciptakan iklim organisasi yang nyaman dan adaptif merupakan kunci utama untuk meningkatkan OCB guru. Gaya kepemimpinan transformasional yang mampu membangun suasana kerja yang harmonis akan mendorong kepuasan kerja dan perilaku positif guru, sehingga implementasi kurikulum dapat berjalan secara optimal.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena tidak mencakup seluruh faktor yang memengaruhi keberhasilan organisasi sekolah dalam mengimplementasikan kurikulum. Oleh karena itu, pengembangan penelitian di masa mendatang direkomendasikan untuk mempertimbangkan beberapa aspek penting. Pertama, perlu dianalisis pengaruh adat istiadat dan budaya sosial masyarakat yang beragam dalam menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman dan adaptif bagi guru. Kedua, penelitian selanjutnya dapat melibatkan karyawan non-guru untuk mengetahui peran mereka dalam membentuk iklim organisasi sekolah. Ketiga, keterlibatan siswa dalam implementasi kurikulum juga perlu dikaji, dengan memperhatikan aspek psikologi perkembangan, lingkungan sosial, dan kondisi ekonomi keluarga, khususnya bagi siswa yang memilih jalur pendidikan di SMK.

DAFTAR PUSTAKA

- Altman, S., Valenzi, E., & Hodgetts, R. M. (1985). *Organizational behavior: Theory and practice*. Florida: Academic Press.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi industri seri sumber daya manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: Liberty.
- Atta, M. (2016). Perceived organizational politics, organizational citizenship behavior and job attitudes among university teachers. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(2).
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Fairuzabadi, Murkhana, & Ayu, M. (2016). Pengaruh politik organisasional pada kepuasan kerja: Kepercayaan dan dukungan sosial sebagai pemoderasi. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 7(1), 1–23.
- Fitrio, T., Budiyanto, B., & Agustedi, A. (2020). The role of organizational citizenship behavior and innovative work behavior in mediating the influence of organizational commitment and culture on employee performance. *Accounting*, 6(7), 1351–1360. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.8.014>

- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (4th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gerungan, W. A. (2010). *Psikologi sosial* (Rev. ed.). Bandung: PT Refika Aditama.
- Gholami, S., Keykale, M. S., Tir, M., Ramandi, F. D., Karimi, M., & Rajaei, R. (2015). Investigation of the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior among staff in hospital. *European Journal of Biology and Medical Science Research*, 3(3), 54–63. Retrieved from <https://www.eajournals.org/journals/european-journal-of-biology-and-medical-science-research-ejbmsr/vol-3issue-3june-2015/investigation-the-relationship-between-organizational-climate-and-organizational-citizenship-behavior-among-staff-in-hospital/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Halim, A. N., & Dewi, M. B. (2018). Analisa pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan hotel bintang 3 di Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 6(2), 183–196.
- Hassan, U. (2020). Influences of dispositional affect, organisational commitment and organisation climate on OCB among health professionals. *International Journal of Life Science and Pharma Research*, 10(2), 67–75.
- Hendrawan, A. I. (2020). Avoid leadership pengaruhnya terhadap kinerja dan organizational citizenship behavior (OCB). *7th NCAB 2020 (National Conference Applied Business)*, 7(1).
- Isfahan, F. K., & Pozveh, A. Z. (2017). The relationship between organizational climate and organizational citizenship behaviors of the staff members in the Department of Education in Isfahan city. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 3(1), 53–60. <https://doi.org/10.4103/2395-2296.186520>
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2008). *Perilaku dan manajemen organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Lubis, M. S. (2015). Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap pembentukan organizational citizenship behavior (OCB) karyawan dalam rangka peningkatan kinerja. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2), 75–84.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. (2006). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Nabilah, F., Tewal, B., & Trang, I. (2017). Pengaruh pelatihan, pendidikan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) sektor pembangkitan Minahasa. *Jurnal EMBA*, 5(2), 1882–1890.
- Nauman, S. (2016). Relationship between organisational climate and organisational citizenship behaviour. *Special Dissertation Service*.
- Niveditha, M., & Sujatha, D. S. (2020). The impact of organizational structure and leadership effectiveness on organizational citizenship behavior: A comparative study in Indian health and education sectors. *Journal of Critical Reviews*, 7(13), 167–172. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.13.29>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). California: Sage.
- Nurhayati, D. (2016). Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi kasus pada PT Perwirabhakti Sentra Sejahtera di Kota Semarang). *Jurnal Manajemen*, 2(2). Retrieved from <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/477>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. California: Sage Publications.

- Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254–262.
- Podsakoff, P. A. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Pozveh, A. Z., & Karimi, F. (2017). The relationship between organizational climate and organizational citizenship behaviors of the staff members in the Department of Education in Isfahan city. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 3(1), 53–60. <https://doi.org/10.4103/2395-2296.186520>
- Rao, H. M., & Zaidi, U. (2020). Influences of dispositional affect, organisational commitment and organisation climate on OCB among health professionals. *International Journal of Life Science and Pharma Research*, 10(2), 67–75. <https://doi.org/10.22376/ijpbs/lpr.2020.10.2.L67-75>
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational behaviour* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Sari, S. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behaviour sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 285–301.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479–503. <https://doi.org/10.1177/1059601199244>
- Singh, S. S., Sharma, S., Keswani, & Singh, P. (2016, November 19–20). Measuring impact of organizational citizenship behavior on firm performance in Indian banking industry: An empirical analysis. *International Conference on Management, Economics and Social Sciences*(pp. 35–42).
- Soelton, M., Pebriani, P., Umar, M., Triwulan, J., & Wilantara, J. (2018, December). How transformational leadership, communication, and workload on the employee performance affect shoes industries. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 17(5), 87–94.
- Soelton, M., Visano, N. A., Noermijati, N., Ramli, Y., Syah, T. Y., & Sari, Y. J. (2020, May 25). The implication of job satisfaction that influence workers to practice organizational citizenship behavior (OCB) in the workplace. *Archives of Business Review*, 8(5), 33–48. <https://doi.org/10.14738/abr.85.8139>
- Soelton, M., & Rakadishi, J. (2018). How to implementation of organizational citizenship behaviour with performance on accident insurance service. *European Journal of Business and Management*, 10(15).
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Subramani, A. K., Jan, D. N. A., & Vinodh, D. M. (2015). Impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour with respect to automotive industries at Ambattur Industrial Estate, Chennai. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(8), 6391–6408. Retrieved from https://serialsjournals.com/abstract/89045_6391-6408.pdf
- Sugianingrat, I. A. P. W., Widyawati, S. R., da Costa, C. A., Ximenes, M., Piedade, S. D. R., & Sarmawa, W. G. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Sumibawa, A., Agung, A. A. P., & Saptia, I. K. (2018). Effect of organizational culture and organizational commitment to employee performance through organizational citizenship

- behavior (OCB) as intervening variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(8), 20997–21013.
- Sutopo, J. (2018). Effect of budget participation, organizational commitment, work satisfaction, job relevant information, organizational culture and locus of control on performance of employees financial part of education division reGENCY of Klaten. *Advance Journal*, 5(1), 54–61.
- Sutrisno, A., Haryono, T., & Warso, M. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. *Journal of Management*, 4(4), 34–57.
- Ukkas, I., & Latif, D. (2017, Februari). Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Equilibrium*, 6(1).
- Wongyanon, S., Wijaya, S., & Mardiyono, M. (2015). Analysis of the influence of leadership styles of chief executives to organizational performance of local organization in Thailand (A case study of transformational, transactional and laissez-faire styles of leadership in Pattaya City, Laemchabang City Mu). *International Journal of Applied Sociology*, 5(2), 76–83. <https://doi.org/10.5923/j.ijas.20150502.02>
- Zabihi, M. H. (2012). Impacts of transactional and transformational leaderships upon organizational citizenship behavior. *World Applied Sciences Journal*, 16(8), 1176–1182.