

# **Pengaruh *Transformational Leadership* dan Kepribadian Proaktif Terhadap Kinerja Guru di Sekolah XYZ Jakarta Barat Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Mediasi**

**Ryan Oktapratama<sup>1</sup>, Niko Sudibjo<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Program Studi Magister Teknologi Pendidikan, Universitas Pelita Harapan  
e-mail: [ryan.oktapratama.14@gmail.com](mailto:ryan.oktapratama.14@gmail.com)<sup>1</sup>, niko.sudibjo@uph.edu

## **Abstrak**

Kualitas kinerja guru dalam bekerja tentu akan sangat menentukan kemajuan suatu sekolah. Upaya peningkatan kualitas kinerja guru menjadi mutlak untuk dilakukan dengan berbagai cara termasuk gaya kepemimpinan dan kepribadian. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh *Transformational Leadership* dan kepribadian proaktif terhadap kinerja guru melalui mediator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Data survei dikumpulkan dari 95 guru yang bekerja di sekolah XYZ Jakarta Barat dan diolah menggunakan alat analisis *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership*, kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui mediasi OCB.

**Kata Kunci:** *Transformational Leadership, Kepribadian Proaktif, Organizational Citizenship Behavior*

## **Abstract**

The quality of teacher performance in the workplace undoubtedly determines the progress of a school. Efforts to improve the quality of teacher performance are essential and can be done through various means, including leadership style and personality. This study aims to investigate the effect of *Transformational Leadership* and proactive personality on teacher performance through the mediating variable of *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Survey data were collected from 95 teachers working at XYZ School, West Jakarta, and analyzed using the *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) analysis tool. The results of the study indicate that *transformational leadership* and proactive personality have a positive influence on teacher performance through the mediation of OCB.

**Keywords:** *Transformational Leadership, proactive personality, Organizational Citizenship Behavior*

## PENDAHULUAN

Performa guru di sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan pendidikan. Hasyim dan Supardi Supardi (2018, 99) menjelaskan bahwa kinerja guru adalah keberhasilan guru dalam memberikan pembelajaran yang efektif bagi siswa mulai dari mengelola kelas, memberikan semangat kepada siswa, serta mengajar dengan baik. Lebih lanjut, Yudhanegara (2019, 48) menyampaikan bahwa kinerja guru dapat diukur dengan membandingkan kompetensi yang dimiliki saat ini dengan kompetensi yang diharapkan oleh pemerintah. Adapun menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 24 tahun 2006 tentang Kompetensi dan Kategori Jabatan Guru memaparkan bahwa terdapat empat kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang guru yaitu:

1. Kompetensi Pedagogik, berbicara tentang cara seorang guru mengajar meliputi pengajaran yang menyenangkan, dapat dipahami murid, serta berpusat kepada teori-teori pedagogi yang efektif.
2. Kompetensi Profesional, berbicara tentang cara guru dalam mengembangkan ilmu dan wawasan yang dilakukan melalui pelatihan profesional.
3. Kompetensi Kepribadian, berbicara tentang cara guru menjadi teladan dan bersikap positif di dalam dan di luar sekolah.
4. Kompetensi Sosial, berbicara tentang cara guru memahami keberagaman budaya, agama, serta kehidupan sosial murid dan lingkungan sekolah.

Suryadi (2020, 18) menjabarkan lebih detail beberapa teknik yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja guru berbasis kompetensi, yaitu melalui observasi kelas, wawancara, dan angket. Observasi kelas dilakukan untuk menilai keterampilan mengajar, wawancara dilakukan untuk menilai kompetensi pedagogik dan kepribadian, sedangkan angket digunakan untuk menilai kompetensi profesional dan sosial. Sejalan dengan hal tersebut, Prasetyono dan Ramdayana (2020, 115) juga mengusulkan tambahan instrumen lain yaitu refleksi diri yang dapat diberikan kepada guru sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Pemerintah Indonesia selama ini sudah berusaha dengan berbagai cara untuk meningkatkan kompetensi guru melalui implementasi berbagai program nasional dengan harapan terjadi peningkatan kualitas hasil kerja guru. Beberapa program tersebut diantaranya:

1. Program penyetaraan kualifikasi pendidikan
2. Program pelatihan dan sertifikasi guru
3. Program pendampingan kurikulum dalam pembelajaran berbasis proyek
4. Program supervisi akademik oleh pengawas sekolah
5. Program pengembangan modul pembelajaran berbasis kurikulum 2013

Usaha-usaha tersebut menunjukkan komitmen pemerintah yang begitu serius dalam meningkatkan kompetensi guru di sekolah. Namun, hal tersebut juga mengindikasikan bahwa kompetensi guru di Indonesia secara keseluruhan belum mencapai titik yang diharapkan sehingga perlu dilakukan intervensi pemerintah. Ditambah lagi, faktor pandemi Covid-19 juga menambah kesenjangan antara kompetensi dengan hasil kerja guru. The Asia Foundation (2020, 10) pernah melakukan studi terhadap kinerja guru di Indonesia dan

menemukan bahwa hanya sekitar 29% guru yang merasa siap mengajar secara daring selama pandemi Covid-19. Selain itu, banyak guru yang kesulitan dalam mengakses teknologi dan sumber daya yang diperlukan untuk mengajar secara daring. Studi lain juga dilakukan oleh UNICEF (2021, 54) yang juga menunjukkan temuan serupa bahwa hanya sekitar 27% guru yang merasa sangat siap, 36% merasa cukup siap, dan 57% guru mengalami kesulitan dalam menilai hasil belajar murid secara daring ditambah 49% guru merasa kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugas administratif.

Peran dan tanggungjawab guru selama masa pandemi juga ikut tergeser. Tidak dapat dipungkiri bahwa selain menjalankan tugas pokoknya terkadang guru juga perlu ikut mengerjakan tanggungjawab lain. Misalkan, selama masa pandemi, guru mungkin perlu menghadapi tugas-tugas yang tidak terencana seperti mengadopsi teknologi pembelajaran jarak jauh, membantu rekan guru merancang pembelajaran secara daring, ataupun tugas administrasi lainnya. Terlebih lagi dalam masa pasca-pandemi ini, guru diharuskan melakukan penyesuaian strategi mengajar dengan memanfaatkan teknologi yang sekolah sudah adopsi selama masa pandemi sebelumnya. Dalam hal ini, perilaku sukarela guru mengerjakan tugas tersebut tentu mampu memberikan percepatan dan produktivitas pembelajaran. Inilah prinsip penting yang terkandung dalam Organizational Citizenship Behavior atau OCB.

Gibson et al. (2012, 539) mendefinisikan Organizational Citizenship Behavior sebagai perilaku seseorang untuk mengerjakan suatu tugas melebihi dari standar yang diharapkan. Senada dengan hal ini, Organ, Podsakoff, and Mackenzie (2006, 3) menyebutkan Organizational Citizenship Behavior sebagai tindakan seseorang yang bersedia mengerjakan tugas diluar deskripsi kerjanya tanpa mengharapkan kompensasi dari perusahaan yang secara otomatis akan mendorong kinerja perusahaan menjadi lebih maksimal. Sependapat dengan hal tersebut, Hermawan (2021, 13) mengatakan bahwa Organizational Citizenship Behavior adalah tindakan individu untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan dengan cara menolong rekan kerja dan sistem perusahaan secara sukarela demi terciptanya efektivitas dalam suatu perusahaan.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Terzi (2017, 355) memperlihatkan bahwa OCB guru memiliki hubungan positif dengan kinerja mereka. OCB guru termasuk membantu rekan kerja, memberikan masukan yang konstruktif, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi sekolah. Penelitian oleh Cohen and Liu (2011, 271) menemukan bahwa OCB guru dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan kepuasan murid. Guru yang melakukan OCB, seperti membantu rekan kerja, membina hubungan yang baik dengan murid, dan memberikan kontribusi pada pengembangan sekolah, mampu meningkatkan kualitas pengajaran mereka dan memperoleh kepuasan murid yang lebih tinggi. Penelitian oleh Khan et al. (2020,2) menemukan bahwa OCB guru memiliki hubungan positif dengan inovasi pendidikan. Guru yang melakukan OCB, seperti berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan rekan kerja, memberikan masukan yang konstruktif, dan terlibat dalam pengembangan sekolah, mampu meningkatkan inovasi dalam pengajaran dan pendidikan.

Sebagaimana diungkapkan oleh Shin (2022, 28) terlihat bahwa mengajar di masa pandemi memberikan tantangan yang baru bagi para guru karena mereka harus beradaptasi dengan pengajaran jarak jauh atau pembelajaran hybrid yang melibatkan penggunaan

teknologi. Oleh karena itu, peran guru sebagai pemimpin kelas menjadi sangat penting selama masa pandemi. Guru harus mengambil inisiatif untuk mengatasi masalah yang dihadapi murid, seperti kesulitan dalam mengakses peralatan teknologi atau perasaan kesepian dan stres yang dialami oleh murid karena isolasi sosial, sebagaimana yang diungkapkan oleh Li and Walsh (2023, 4) Dalam hal ini, gaya transformational leadership dapat menjadi alternatif dalam meningkatkan kinerja guru untuk memimpin murid di sekolah Northouse (2016, 162) mendefinisikan transformational leadership sebagai gaya atau cara kepemimpinan yang memberikan perhatian penuh terhadap kebutuhan dan motivasi pengikutnya serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka. Dengan transformational leadership ini, guru dituntut lebih peduli dengan kebutuhan murid dalam masa transisi dan berusaha semaksimal mungkin agar murid bisa belajar dengan maksimal.

Sebagai contoh, dengan transformational leadership ini, guru bisa memenuhi kebutuhan murid dalam hal keterampilan penggunaan Learning Management System atau LMS dan aplikasi pembelajaran digital sehingga bisa memberikan bimbingan dalam penggunaan teknologi-teknologi tersebut. Selain itu, Bass and Riggio (2006, 5) juga berpendapat sama bahwa gaya Transformational Leadership dapat membantu para menjalin hubungan yang dekat dengan murid dan membantu mereka mengatasi stres dan tantangan yang dihadapi selama masa pandemi. Sehingga, dapat dikatakan bahwa gaya Transformational Leadership diharapkan dapat membantu murid untuk mencapai potensi terbaik dalam diri mereka.

Sebuah penelitian oleh Qalati et al. (2022, 103) menunjukkan bahwa gaya Transformational Leadership yang diterapkan oleh para guru dapat berpengaruh positif terhadap kinerja guru dalam memimpin murid selama masa pandemi dan menemukan bahwa guru yang menerapkan gaya Transformational Leadership memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dalam memimpin murid daripada guru yang tidak menerapkannya. Selain itu, Siregar (2018, 232) juga menguji pengaruh gaya Transformational Leadership terhadap kinerja guru bimbingan konseling di Jakarta. Berdasarkan hasil penelitiannya, ditemukan adanya hubungan antara tingkat Transformational Leadership yang tinggi dengan kinerja para guru secara positif.

Komponen lain yang perlu dimiliki seorang guru adalah memiliki inisiatif yang tinggi terhadap berbagai situasi yang cepat berubah sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Dikutip dari Robbins and Judge (2017, 188) mengatakan bahwa kepribadian proaktif didefinisikan sebagai kemauan seseorang untuk berinisiatif dalam meningkatkan kualitas kerja di lingkungannya. Buil, Martínez, and Matute (2019, 68) juga mendefinisikan kepribadian proaktif sebagai suatu kecenderungan seseorang untuk memberikan pengaruh positif kepada lingkungan dengan cara melakukan tindakan secara inisiatif, mencari informasi secara aktif, hingga memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Sebagai contoh, dalam penggunaan aplikasi pembelajaran digital, banyak pilihan yang dapat digunakan guru untuk memfasilitasi pembelajaran murid. Tetapi, guru perlu proaktif menanyakan kepada kepala sekolah mengenai kemungkinan semua murid membawa perangkat seperti telepon genggam dan laptop yang dapat terhubung dengan internet agar dapat menggunakan aplikasi pembelajaran digital tersebut. Seperti yang diketahui bahwa sebagian besar sekolah tidak mengizinkan murid untuk membawa perangkat-perangkat tersebut di masa

pembelajaran sebelum pandemi. Dengan mengambil inisiatif tersebut, kinerja guru di sekolah dapat lebih maksimal karena terhindar dari berbagai hambatan terkait dengan peraturan sekolah.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Bakker, Tims, and Derks (2012, 108) menemukan bahwa kepribadian proaktif berhubungan positif dengan kinerja guru dalam pengembangan kurikulum dan metode pengajaran yang inovatif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Chai, Hu, and Niu (2022, 219) juga menunjukkan bahwa guru-guru yang memiliki kepribadian proaktif cenderung memberikan dampak yang lebih positif pada hasil belajar murid dibandingkan dengan guru-guru yang kurang proaktif. Lebih lanjut, Lauermann and Karabenick (2011, 245) menemukan bahwa adanya hubungan yang erat antara kepribadian proaktif, motivasi, dan kinerja guru.

Dalam konteks penelitian ini, Sekolah XYZ Jakarta Barat telah memasuki tahun ajaran baru dengan kembalinya kegiatan belajar mengajar tatap muka setelah menjalani sistem pembelajaran daring selama dua tahun. Hal ini tentunya merupakan tantangan bagi seluruh pihak yang terlibat di dalamnya, baik murid, guru, maupun kepala sekolah. Meskipun kegiatan belajar mengajar tatap muka kembali dilakukan, tetapi protokol kesehatan harus tetap diterapkan untuk meminimalisir penyebaran virus.

Lebih lanjut, sebagai sebuah institusi pendidikan yang memiliki komitmen untuk mengembangkan bangsa melalui peningkatan kualitas pendidikan, Sekolah XYZ Jakarta Barat rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja guru. Evaluasi ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan menggunakan instrumen yang dibuat oleh tim kantor pusat Sekolah XYZ Jakarta Barat. Adapun tujuan dibuatnya penilaian ini adalah untuk memonitor kualitas pendidikan yang diberikan kepada murid melalui memonitor kualitas kinerja guru, dan untuk keperluan promosi guru ke jenjang berikutnya.

Dalam hal promosi guru, Sekolah XYZ Jakarta Barat memiliki 3 golongan jenjang dengan setiap golongan memiliki 5 sub-golongan jenjang. Pada golongan 1 dan 2, bagi guru untuk dapat naik ke sub-golongan selanjutnya adalah dengan minimal mendapatkan predikat "B" dalam dua tahun berturut-turut. Sementara itu, pada golongan 3, yaitu golongan tertinggi, guru perlu mendapatkan predikat minimal "B" dan paling tidak satu predikat "A" dalam dua tahun. Di lain sisi, bagi guru untuk dapat dipromosikan ke golongan selanjutnya harus mendapatkan predikat "A" selama dua tahun berturut-turut.

Berdasarkan data resmi yang didapatkan peneliti dari pihak manajemen kantor pusat Sekolah XYZ Jakarta Barat, ditemukan data bahwa yaitu kinerja guru di dua Sekolah XYZ Jakarta Barat dalam 3 tahun terakhir masih belum ada yang menyentuh predikat "A," dan selalu berada di predikat "B." Situasi ini merupakan masalah yang perlu segera diatasi sebab jika tidak, akan guru akan mengalami kesulitan untuk mencapai persyaratan promosi yang telah ditetapkan. Selain itu, sebagai institusi pendidikan yang memiliki komitmen untuk mengembangkan bangsa melalui peningkatan kualitas pendidikan, Sekolah XYZ Jakarta Barat harus memastikan bahwa kualitas kinerja guru berada di titik maksimalnya dan secara merata terjadi di setiap unit.

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh transformational leadership, kepribadian proaktif, serta organizational citizenship behavior terhadap kinerja guru di Sekolah XYZ di Jakarta Barat. Dalam penelitian ini, peneliti fokus pada pengaruh

Transformational Leadership, kepribadian proaktif, serta Organizational Citizenship Behavior dalam upaya meningkatkan kinerja guru di Sekolah XYZ Jakarta Barat. Penelitian ini dapat menjadi pelengkap dari hasil studi serupa karena menggambarkan fenomena peningkatan kinerja guru dari berbagai faktor. Harapannya, penelitian ini bisa menjadi rujukan dan memberikan perspektif yang holistik bagi peneliti selanjutnya.

Selain itu, penelitian ini juga dilaksanakan di sekolah-sekolah Kristen yang memiliki karakteristik yang berbeda seperti visi dan misi sekolah, nilai keagamaan, dan praktik-praktik pedagogis lainnya jika dibandingkan dengan sekolah lain pada umumnya. Penelitian dengan karakteristik seperti di atas, tentu dapat membuka peluang riset yang lebih dalam khususnya yang membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di sekolah Kristen. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

## **METODE**

Penelitian ini termasuk kedalam penelitian kuantitatif, namun tidak melibatkan eksperimen dalam pelaksanaannya. Sugiyono (2013, 4) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi menggunakan statistika dengan maksud menguji hipotesis penelitian. Penelitian ini juga termasuk kedalam uji kausalitas (causal studies) karena melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Cohen, Manion, and Morrison (2018, 833) mendefinisikan *Structural Equation Modelling* sebagai penelitian yang dirancang untuk memungkinkan peneliti membuat model hubungan sebab-akibat serta menguji model tersebut. Seluruh data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disebar secara daring dan kemudian dianalisis menggunakan aplikasi SMART-PLS 4. Analisis deskriptif berfungsi menggambarkan temuan umum dari masing-masing variabel. Sedangkan, analisis inferensial terdiri dari analisis validitas dan reliabilitas serta pengujian hipotesis penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan di dua sekolah swasta Kristen yang terletak di Jakarta Barat, yang semuanya bernaung di bawah naungan satu Yayasan Pendidikan Kristen yang telah berdiri selama 44 tahun di Indonesia. Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan dari tanggal 1 Februari – 30 Mei 2023. Populasi penelitian ini adalah 171 guru yang mengajar di dua Sekolah XYZ Jakarta Barat. *Sampling Purposive* digunakan sebagai teknik mengambil sampel. Jumlah minimum sampel dalam penelitian ini merujuk kepada teori Central Limit Theorem. Walpole (2017, 255) menjelaskan bahwa jumlah sampel minimum dalam teori Central Limit Theorem pada umumnya adalah lebih besar atau sama dengan 30 ( $n \geq 30$ ). Berdasarkan hal tersebut, peneliti memutuskan untuk mengambil sampel sebesar tiga kali lipat dari jumlah minimum yaitu 95 orang responden.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Statistika Deskriptif**

Dari 120 responden yang diharapkan untuk menjadi sampel, hanya berhasil terkumpul sebanyak 95 responden. Demografi responden dapat dilihat melalui Tabel 1 berikut ini.

Pembahasan merupakan bagian terpenting dari keseluruhan isi artikel ilmiah. Tujuan pembahasan adalah : Menjawab masalah penelitian, menafsirkan temuan-temuan, mengintegrasikan temuan dari penelitian ke dalam kumpulan pengetahuan yang telah ada dan menyusun teori baru atau memodifikasi teori yang sudah ada.

**Tabel 1. Statistika Deskriptif Responden**

Keterangan	Jumlah	Presentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	17	82%
Perempuan	78	18%
<b>Lokasi Mengajar</b>		
Sekolah A	58	61%
Sekolah B	37	39%
<b>Jenjang</b>		
TK	13	14%
SD	47	49%
SMP	26	27%
SMA	9	9%
<b>Pengalaman Mengajar</b>		
3 – 5 Tahun	13	14%
5 – 7 Tahun	7	7%
7 – 9 Tahun	7	7%
Di atas 9 Tahun	68	72%

### Analisis Statistik Deskriptif Variabel Organizational Citizenship Behavior

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan perilaku kerja yang melebihi tugas atau aktivitas yang diharapkan dari seorang karyawan tanpa ada paksaan atau tekanan dari pihak luar. Dalam penelitian ini, hasil dari kuesioner yang diisi oleh 95 responden digunakan untuk mengukur OCB. Data tersebut diubah menjadi skala interval untuk dianalisis lebih lanjut.

**Tabel 2 Distribusi Jawaban Variabel OCB**

No. Item	Frekuensi Jawaban			
	1	2	3	4
OCB1	0%	0%	56%	44%
OCB11	0%	0%	66%	34%
OCB12	0%	0%	72%	28%
OCB15	0%	0%	69%	31%
OCB16	0%	0%	63%	37%

OCB17	0%	0%	54%	46%
OCB2	0%	0%	67%	33%
OCB3	0%	0%	74%	26%
OCB4	0%	0%	57%	43%
OCB5	0%	0%	74%	26%
OCB6	0%	0%	58%	42%
OCB7	0%	0%	63%	37%
OCB8	0%	0%	59%	41%
OCB9	0%	0%	56%	44%
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>63,38%</b>	<b>36,62%</b>

Berdasarkan hasil temuan pada Tabel 2, dapat dilihat bahwa sebesar 100% guru memberikan respon positif untuk variabel OCB. Dengan kata lain, tidak ada satu guru pun yang memberikan respon negatif pada variabel OCB. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa:

1. Guru tidak keberatan untuk memberikan saran positif kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja (OCB1).
2. Guru tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh tentang hal-hal sepele (OCB11).
3. Guru tidak fokus pada apa yang salah, tetapi sisi positifnya (OCB12).
4. Guru berpartisipasi dalam menyebarkan informasi positif tentang sekolah ke masyarakat sekitar (OCB15).
5. Guru terus beradaptasi dengan setiap perubahan yang terjadi di sekolah (OCB16).
6. Guru menyimak setiap pengumuman yang diberikan di sekolah (OCB17).
7. Guru rela menggantikan rekan kerja yang tidak masuk (OCB2).
8. Guru rela membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja berat (OCB3).
9. Guru berusaha datang ke sekolah lebih awal dari jadwal yang ditentukan (OCB4).
10. Guru senang menyelesaikan tugas yang diberikan dengan penuh tanggungjawab meskipun harus lembur (OCB5).
11. Guru tetap menaati aturan dan regulasi sekolah walaupun tidak ada seorangpun yang melihat (OCB6).
12. Guru mengambil langkah-langkah pencegahan terjadinya masalah dengan rekan kerja (OCB7).
13. Guru mempertimbangkan dampak tindakan saya terhadap rekan kerja (OCB8).
14. Guru tidak menyalahgunakan hak rekan kerja lain (OCB9).

### **Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kepribadian Proaktif**

Kepribadian proaktif merupakan kemampuan seseorang untuk secara aktif mencari kesempatan serta mengambil tindakan demi mencapai tujuan, termasuk dalam kondisi yang tidak mudah atau tidak tentu. Dalam penelitian ini, dengan menggunakan kuesioner, 95 subyek penelitian memberikan jawaban mereka terhadap sembilan pernyataan yang berkaitan dengan kepribadian proaktif. Data yang terkumpul kemudian diubah menjadi skala interval.



**Tabel 3. Distribusi Jawaban Variabel Kepribadian Proaktif**

No. Item	Frekuensi Jawaban			
	1	2	3	4
PP10	0%	0%	68%	32%
PP11	0%	0%	73%	27%
PP2	0%	0%	84%	16%
PP4	0%	0%	79%	21%
PP5	0%	0%	84%	16%
PP6	0%	0%	72%	28%
PP7	0%	0%	63%	37%
PP8	0%	0%	76%	24%
PP9	0%	0%	67%	33%
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>74,04%</b>	<b>25,96%</b>

Merujuk pada temuan yang tercantum dalam Tabel 3, ditunjukkan bahwa sebesar 100% guru memberikan respon positif untuk variabel kepribadian proaktif. Dengan kata lain, tidak ada satu guru pun yang memberikan respon negatif pada variabel kepribadian proaktif. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa:

1. Guru tidak mudah menyerah dalam menghadapi tantangan (PP10).
2. Ketika guru menghadapi masalah, ia menghadapinya dengan berani (PP11).
3. Guru sering mengusulkan ide positif kepada sekolah tanpa harus diminta (PP2).
4. Guru berani mencoba hal baru (PP4).
5. Guru senang membahas peluang-peluang baru dalam pekerjaan (PP5).
6. Guru selalu mencari informasi terbaru mengenai perkembangan di bidang yang diminati (PP6).
7. Jika guru melihat seseorang dalam kesulitan, ia akan membantu sebisanya (PP7).
8. Jika guru percaya pada sebuah ide, ia akan berusaha untuk mewujudkannya (PP8).
9. Bagi guru, tidak ada yang lebih menyenangkan daripada melihat ide-idenya menjadi kenyataan (PP9).

### **Analisis Statistik Deskriptif Variabel Transformational Leadership**

Transformational Leadership mengacu pada gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim agar mencapai tujuan yang lebih tinggi, sehingga mereka dapat mencapai kemampuan terbaik mereka. Konsep ini diukur melalui dua belas item. Dalam penelitian ini, 95 partisipan penelitian menilai gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah mereka. Data tersebut kemudian dikonversi menjadi skala interval untuk dianalisis.

**Tabel 4. Distribusi Jawaban Variabel Transformational Leadership**

No. Item	Frekuensi Jawaban			
	1	2	3	4
TL1	0%	0%	72%	28%
TL10	0%	0%	68%	32%
TL11	0%	0%	81%	19%
TL12	0%	0%	66%	34%
TL2	0%	0%	69%	31%
TL3	0%	0%	71%	29%
TL4	0%	0%	76%	24%
TL5	0%	0%	64%	36%
TL6	0%	0%	65%	35%
TL7	0%	0%	78%	22%
TL8	0%	0%	67%	33%
TL9	0%	0%	65%	35%
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>70,26%</b>	<b>29,74%</b>

Dengan mengacu pada hasil yang terlihat dalam Tabel 4, ditunjukkan bahwa sebesar 100% guru memberikan respon positif untuk variabel transformational leadership. Dengan kata lain, tidak ada satu guru pun yang memberikan respon negatif pada variabel transformational leadership. Oleh karena itu, dapat dikatakan guru menyatakan bahwa:

1. Kepala sekolahnya menunjukkan integritas tinggi dalam tindakan serta keputusan yang diambil. (TL1).
2. Kepala sekolahnya memberikan dorongan bagi saya untuk berpikir kritis dalam menyelesaikan tugas (TL10).
3. Kepala sekolahnya cermat dalam memerhatikan kebutuhan yang saya perlukan (TL11).
4. Kepala sekolahnya percaya bahwa setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda dari yang lain (TL12).
5. Kepala sekolahnya memberikan dorongan bagi saya untuk mengembangkan rasa bangga akan kemampuan yang dimiliki (TL2).
6. Kepala sekolahnya menyampaikan tentang pentingnya memiliki tujuan hidup yang jelas (TL3).
7. Kepala sekolahnya merupakan sosok yang dapat diteladani perilakunya (TL4).
8. Kepala sekolahnya memberikan motivasi untuk mencapai visi bersama (TL5).
9. Kepala sekolahnya menyampaikan cerita yang memberikan inspirasi serta motivasi (TL6).

10. Kepala sekolahnya memberikan dorongan bagi saya untuk dapat mencapai impian pribadi (TL7).
11. Kepala sekolahnya memberikan dorongan bagi saya untuk berpikir kreatif dalam menghadapi masalah di sekolah (TL8).
12. Kepala sekolahnya memberikan saran untuk melihat masalah yang terjadi dari berbagai sudut pandang (TL9).

### Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Guru

Kinerja guru merujuk pada keberhasilan seorang guru dalam menjalankan tugas profesionalnya yang dapat diukur dari kemampuannya dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas, dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Variabel kinerja guru ini dapat diukur menggunakan sembilan item. Dalam penelitian ini, ditunjukkan bagaimana 95 guru yang menjadi responden dalam penelitian ini menjawab pertanyaan kuesioner tentang kinerja mereka.

**Tabel 5 Distribusi Jawaban Variabel Kinerja Guru**

No. Item	Frekuensi Jawaban			
	1	2	3	4
Y11	0%	0%	67%	33%
Y2	0%	0%	45%	55%
Y3	0%	0%	39%	61%
Y5	0%	0%	55%	45%
Y6	0%	0%	61%	39%
Y7	0%	0%	68%	32%
Y8	0%	0%	48%	52%
Y9	0%	0%	49%	51%
Y1	0%	0%	45%	55%
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>53,22%</b>	<b>46,78%</b>

Dengan mengacu pada hasil yang terlihat dalam Tabel 4.5, ditunjukkan bahwa sebesar 100% guru memberikan respon positif untuk variabel kinerja guru. Dengan kata lain, tidak ada satu guru pun yang memberikan respon negatif pada variabel kinerja guru. Jadi, dapat dikatakan bahwa:

1. Guru rutin mengikuti program pengembangan guru yang diberikan oleh sekolah (Y11).
2. Guru merancang pembelajaran yang mengacu pada standar isi kurikulum yang berlaku (Y2).
3. Guru membuat bahan ajar yang relevan dengan tujuan pembelajaran (Y3).
4. Guru menguasai seluruh materi pelajaran yang diajarkan (Y5).

5. Guru menggunakan beragam metode pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran (Y6).
6. Guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan perencanaan yang dibuat (Y7).
7. Guru memiliki pedoman penilaian dalam menilai hasil kerja siswa (Y8).
8. Guru memberikan umpan balik kepada hasil kerja siswa (Y9).
9. Guru membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk topik yang hendak diajarkan (Y1).

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menggunakan koefisien jalur, maka dapat disimpulkan bahwa:

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Hasil Uji
H0: <i>Transformational Leadership</i> tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru. H1: <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja guru	H1 didukung
H0: Kepribadian proaktif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru. H1: Kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja guru	H1 didukung
H0: <i>Organizational citizenship behavior</i> tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru. H1: <i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif terhadap kinerja guru.	H1 didukung
H0: <i>Transformational Leadership</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> . H1: <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i>	H1 didukung
H0: Kepribadian Proaktif tidak berpengaruh positif terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> . H1: Kepribadian Proaktif berpengaruh positif terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> .	H1 didukung
H0: <i>Transformational leadership</i> tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh <i>Organizational citizenship behavior</i> . H1: <i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh <i>Organizational citizenship behavior</i> .	H1 didukung

---

H0: Kepribadian proaktif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*.

H1: Kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*.

---

H1 didukung

### **Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Kinerja guru**

Berdasarkan hasil uji koefisien jalur, telah ditunjukkan terdapat pengaruh positif antara Transformational Leadership dengan kinerja guru. Hasil ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya (Verawati Wote and Patalatu 2019, 460; Wijayanto, Abdullah, and Wuryandini 2021, 61; Juwantini, Rochman, and Edy 2022, 41). Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformational dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah tersebut. Tindakan seperti memberikan teladan, memberikan motivasi, serta memberikan dukungan selama bekerja perlu terus dilakukan dalam usaha meningkatkan kinerja guru. Hal lain berarti berbagai upaya dan praktik baik dalam Transformational Leadership perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru.

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi guru untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Mereka memiliki visi yang kuat dan membagikannya dengan guru-guru mereka. Dengan membayangkan masa depan yang lebih baik dan merangsang ambisi serta semangat guru, pemimpin transformasional menciptakan motivasi intrinsik yang kuat yang mendorong guru untuk berkinerja tinggi. Guru yang terinspirasi cenderung memiliki semangat yang tinggi, memperlihatkan dedikasi yang lebih besar terhadap tugas-tugas mereka, dan berusaha mencapai hasil yang lebih baik dalam proses pembelajaran.

Selain itu, ini didukung dari item-item kuesioner yang menyatakan bahwa, misalnya, kepala sekolah memberikan dorongan bagi guru untuk mengembangkan rasa bangga akan kemampuan yang dimiliki, menyampaikan tentang pentingnya memiliki tujuan hidup yang jelas, atau menyampaikan cerita yang memberikan inspirasi serta motivasi. Selain itu, hal ini juga selaras dengan apa yang disampaikan oleh Bass and Riggio (2006, 15) bahwa beberapa karakteristik dari transformational leadership, seperti visi dan misi yang jelas, pengaruh yang kuat pada anggota tim, serta motivasi yang tinggi dan meningkatkan kinerja.

### **Kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja guru**

Berdasarkan hasil uji koefisien jalur, telah ditunjukkan terdapat pengaruh positif antara kepribadian proaktif dengan kinerja guru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu (Anindita and Muafi 2021, 213; Nuraini and Suryani 2020, 192). Artinya untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah, seorang guru perlu memiliki rasa proaktif yang ditunjukkan melalui sikap berinisiatif, giat mencari peluang baru, serta tidak mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan. Hasil penelitian ini,

menunjukkan bahwa memang kepribadian proaktif dapat diterapkan dalam mengembangkan kinerja guru.

Guru dengan kepribadian proaktif cenderung mengambil inisiatif untuk mencari peluang baru dan meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Mereka tidak hanya menunggu instruksi dari pihak lain, tetapi secara aktif mencari cara untuk meningkatkan keterampilan mengajar, memperkenalkan metode pengajaran yang inovatif, atau mengambil tanggung jawab tambahan di luar tugas rutin mereka. Inisiatif ini dapat meningkatkan kinerja guru dengan membawa perubahan positif dalam pembelajaran siswa dan menghasilkan hasil yang lebih baik.

Selain itu, hal ini juga didukung dari item-item kuesioner yang menyatakan bahwa, misalnya, jika guru melihat seseorang dalam kesulitan, ia akan membantu sebisanya; bagi guru, tidak ada yang lebih menyenangkan daripada melihat ide-idenya menjadi kenyataan; serta guru tidak mudah menyerah dalam menghadapi tantangan. Lebih lanjut, hal ini juga selaras dengan apa yang disampaikan oleh Bateman and Crant (1993, 115), bahwa beberapa ciri yang menunjukkan seseorang memiliki kepribadian proaktif, seperti mengambil aksi nyata, mencari peluang, serta gigih membawa perubahan.

### **Organizational citizenship behavior berpengaruh positif terhadap kinerja guru**

Berdasarkan hasil uji koefisien jalur, telah ditunjukkan terdapat pengaruh positif antara OCB dengan kinerja guru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu (Maryani, Moelyati, and Mustofa 2022, 219). Ini berarti kinerja guru dapat ditingkatkan ketika guru atau pemimpin sekolah menerapkan OCB dengan baik.

Guru yang terlibat dalam OCB cenderung menciptakan iklim kerja yang positif di sekolah. Mereka memberikan dukungan kepada rekan kerja, berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta memberikan bantuan ketika diperlukan. Dalam iklim kerja yang positif, guru merasa didukung dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Hal ini berpotensi meningkatkan semangat dan kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja mereka.

Selain itu, hal ini selaras dengan item-item kuesioner yang menyatakan bahwa, misalnya, guru menyimak setiap pengumuman yang diberikan di sekolah, guru tidak menyalahgunakan hak rekan kerja lain, serta guru tidak keberatan untuk memberikan saran positif kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja. Selanjutnya, hal ini juga didukung dengan apa yang disampaikan oleh Organ, Podsakoff, and Mackenzie (2006, 167) bahwa beberapa komponen penting dari OCB seperti altruism, yaitu perilaku menolong teman kerja tanpa adanya paksaan, conscientiousness, yaitu kinerja seseorang melebihi standar minimum, serta civic virtue, yaitu berpartisipasi dalam kegiatan yang berkaitan dengan organisasi.

### **Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan hasil uji koefisien jalur, telah ditunjukkan terdapat pengaruh positif antara Transformational Leadership dengan OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian

yang dilakukan oleh peneliti terdahulu (Tjahjono, Prasetyo, and Palupi 2018, 227; Haryadi et al. 2021, 316; Purwanto et al. 2021, 267). Ini berarti OCB dapat ditingkatkan ketika pemimpin sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada pengembangan anggota sekolah.

Pemimpin transformasional memberikan arahan yang jelas, memberikan contoh yang baik, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu. Melalui inspirasi dan pengaruh ini, pemimpin transformasional dapat mendorong para guru untuk terlibat dalam OCB. Seluruh guru cenderung merespons dengan melakukan tindakan sukarela yang menguntungkan organisasi sekolah, seperti membantu rekan kerja atau memberikan kontribusi di luar tugas-tugas rutin.

Selain itu, hal ini didukung dari item-item kuesioner yang menyatakan bahwa, misalnya, kepala sekolah memberikan dorongan bagi guru untuk berpikir kreatif dalam menghadapi masalah di sekolah, kepala sekolah menunjukkan integritas tinggi dalam tindakan serta keputusan yang diambil, serta kepala sekolah percaya bahwa setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda dari yang lain. Selain itu, hal ini juga selaras dengan apa yang disampaikan oleh Burns (1978, 34), bahwa terdapat beberapa karakteristik dari transformational leadership seperti mengarahkan perhatian pada tujuan yang lebih besar dan universal, menggugah perasaan dan emosi anggota tim, serta mendorong pengembangan diri dan potensi pribadi anggota tim.

### **Kepribadian Proaktif berpengaruh positif terhadap Organizational citizenship behavior**

Berdasarkan hasil uji koefisien jalur, telah ditunjukkan terdapat pengaruh positif antara Kepribadian proaktif dengan OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu (Tursanurohmad 2019, 14). Kepribadian proaktif ditandai oleh tingginya tingkat inisiatif dan kemandirian. Individu dengan kepribadian proaktif cenderung mengambil tindakan proaktif tanpa adanya arahan atau dorongan eksternal. Mereka memiliki motivasi internal yang kuat untuk berkontribusi lebih dalam pekerjaan mereka.

Sikap inisiatif yang ditunjukkan oleh guru memiliki dampak positif dalam mendorong partisipasi guru dalam perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Sikap inisiatif ini seperti kemauan untuk membantu rekan kerja dengan tugas-tugas yang tidak termasuk dalam tanggung jawab utama mereka, seperti memberikan bantuan atau berbagi pengetahuan yang relevan. Selain itu, sikap inisiatif juga melibatkan kemampuan guru untuk mengidentifikasi masalah di lingkungan kerja dan mencari solusi yang efektif untuk mengatasinya. Guru yang menunjukkan sikap inisiatif juga cenderung memberikan saran yang konstruktif kepada rekan kerja sehingga berkontribusi secara positif dalam meningkatkan efektivitas tim kerja secara keseluruhan.

Selain itu, hal ini didukung dari item-item kuesioner yang menyatakan bahwa, misalnya, jika guru melihat seseorang dalam kesulitan, ia akan membantu sebisanya, guru senang membahas peluang-peluang baru dalam pekerjaan, serta jika guru melihat seseorang dalam kesulitan, ia akan membantu sebisanya. Selain itu, hal ini

juga selaras dengan apa yang disampaikan oleh Gan and Cheung (2010, 760) yang berpendapat bahwa beberapa komponen kepribadian proaktif seperti mudah beradaptasi, mencari peluang yang berbeda, serta membawa inovasi kepada lingkungan sekitar.

### **Transformational leadership berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh Organizational citizenship behavior**

Penelitian ini membawa temuan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan melibatkan organizational citizenship behavior sebagai mediator. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Hsiao and Wang 2020, 4). Koefisien jalur yang dihasilkan adalah 0,132. Ini menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Kepemimpinan transformasional tanpa mediasi organizational citizenship behavior memiliki pengaruh sebesar 6,5% terhadap kinerja guru. Namun, ketika ada mediasi dari organizational citizenship behavior, pengaruhnya menjadi lebih tinggi, yaitu sebesar 13,2% terhadap kinerja guru.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior memiliki peran yang kuat dalam menghubungkan variabel perilaku kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja guru di Sekolah XYZ. Kesimpulan dari analisis ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan mediasi dari organizational citizenship behavior di Sekolah XYZ. Oleh karena itu, para guru dan pemimpin sekolah dapat menjadikan temuan ini sebagai referensi untuk memaksimalkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dengan cara mengimplemenasikan OCB agar hasilnya lebih maksimal. OCB berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Transformational Leadership dan kinerja guru.

Jahangir, Akbar, and Haq (2004, 81) juga mendukung bahwa ketika guru terlibat dalam OCB, mereka cenderung menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi. Hal ini dapat mencakup membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, memberikan dukungan kepada sesama guru, dan berkontribusi pada perbaikan proses pembelajaran di sekolah. Guru yang terlibat dalam OCB biasanya memiliki semangat dan motivasi yang tinggi, merasa terhubung dengan tujuan organisasi, dan merasa dihargai. Sebagai hasilnya, mereka cenderung mencapai kinerja yang lebih baik.

### **Kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior**

Temuan penelitian ini menyatakan bahwa kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan adanya mediasi dari organizational citizenship behavior. Koefisien jalur yang terbentuk adalah 0,308. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organizational citizenship behavior berperan sebagai variabel mediasi antara kepribadian proaktif dan kinerja guru. Hal ini sejalan dengan



penelitian terdahulu (Martinez, and Matute 2019, 68). Kepribadian proaktif tanpa adanya mediasi dari organizational citizenship behavior memiliki pengaruh sebesar 15,6% terhadap kinerja guru. Namun, ketika ada mediasi dari organizational citizenship behavior, pengaruhnya meningkat menjadi 30,8% terhadap kinerja guru.

Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior memiliki peran yang kuat dalam menghubungkan variabel kepribadian proaktif dengan variabel kinerja guru. Simpulan dari analisis ini adalah bahwa kepercayaan diri kreatif memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovatif dengan adanya mediasi dari dukungan organisasi yang dirasakan. Oleh karena itu, para guru dan pemimpin sekolah dapat menjadikan temuan ini sebagai referensi untuk memaksimalkan penerapan kepribadian proaktif dengan cara mengimplemenasikan OCB agar hasilnya lebih maksimal.

Wijaya (2019, 100) mendukung bahwa guru dengan Kepribadian Proaktif cenderung terlibat dalam perilaku sukarela yang mendukung organisasi, yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan memberikan kontribusi positif pada tujuan organisasi. Dengan demikian, guru yang terlibat dalam OCB karena Kepribadian Proaktif mereka memiliki kinerja yang lebih baik, termasuk pencapaian akademik siswa, keterlibatan siswa dalam pembelajaran, dan kepuasan siswa.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan tujuh hal berikut:

1. Transformational leadership memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru.
2. Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru.
3. Transformational leadership memiliki pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior.
4. Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior.
5. Organizational citizenship behavior memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru.
6. Transformational leadership memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh organizational citizenship behavior.
7. Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh organizational citizenship behavior.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adhyke, Yuzy Prila, Anis Eliyana, Ahmad Rizki Sridadi, Dina Fitriasia Septiarini, and Aisha Anwar. "Hear Me out! This Is My Idea: Transformational Leadership, Proactive Personality and Relational Identification." *Sage Open* 13, no. 1 (January 2023). <https://doi.org/10.1177/21582440221145869>.
- Anindita, Hafidz, and Muafi Muafi. "Pengaruh Kepribadian Proaktif, Kinerja Kerja, Promosi Diri Terhadap Kesuksesan Karir Karyawan Ponpes Surya Global." *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi* 11, no. 3 (January 2021): 206–16. <https://doi.org/10.18196/bti.113141>.

- Avolio, Bruce J, and Bernard M Bass. *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002.
- Bakker, Arnold B., Maria Tims, and Daantje Derks. "Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement." *Human Relations* 65, no. 10 (October 2012): 1359–78. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Bateman, Thomas S., and J. Michael Crant. "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates." *Journal of Organizational Behavior* 14, no. 2 (March 1993): 103–18. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030140202>.
- Buil, Isabel, Eva Martínez, and Jorge Matute. "Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality." *International Journal of Hospitality Management* 77, (January 2019): 64–75. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2018.06.014>.
- Burns, J.M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Chai, Huanyou, Tianhui Hu, and Gengfeng Niu. "How Proactive Personality Promotes Online Learning Performance? Mediating Role of Multidimensional Learning Engagement." *Education and Information Technologies*, (October 2022): 1–23. <https://doi.org/10.1007/S10639-022-11319-7>.
- Cohen, Aaron, and Ying Liu. "Relationships between In-Role Performance and Individual Values, Commitment, and Organizational Citizenship Behavior among Israeli Teachers." *Wiley-Blackwell* 46, no. 4 (August 2011): 271–87. <https://doi.org/10.1080/00207594.2010.539613>.
- Depdiknas. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu dan Tenaga Kependidikan, 2008.
- Fager, Patricia, Thomas Andrews, Margaret Jo Shepherd, and Edward Quinn. "Teamed to Teach: Integrating Teacher Training through Cooperative Teaching at an Urban Professional Development School." *Teacher Education and Special Education: The Journal of the Teacher Education Division of the Council for Exceptional Children* 16, no. 1 (January 1993): 51–59. <https://doi.org/10.1177/088840649301600108>.
- Gan, Yiqun, and Fanny M. Cheung. "From Proactive Personality to Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Harmony." *Psychological Reports* 106, no. 3 (June 2010): 755–65. <https://doi.org/10.2466/PRO.106.3.755-765>.
- Gerhardt, Megan, Bryan Ashenbaum, and W. Rocky Newman. "Understanding the Impact of Proactive Personality on Job Performance." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 16, no. 1 (August 2009): 61–72. <https://doi.org/10.1177/1548051809334192>.

- Gibson, James L, John M Ivancevich, James H. Jr Donelly, and Robert Konopaske. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. 14th ed. New York: McGraw-Hill, 2012.
- Hacker, Stephen, and Tammy Robert. *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning*. Wisconsin: ASQ Quality Press Publication, 2003.
- Hafidulloh, Sofiah Nur Iradawaty, and Mochamad Mochklas. *Manajemen Guru: Meningkatkan Disiplin Dan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2021.
- Hair, Joseph, G. Thomas Hult, Christian Ringle, and Marko Sarstedt. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem)*. California: Sage Publication, 2014.
- Haryadi, Didit, Wawan Prahawan, Hayati Nupus, and W Wahyudi. "Transformational Leadership, Training, Dan Employee Performance: Mediasi Organizational Citizenship Behavior Dan Job Satisfaction." *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen* 13, no. 2 (December 2021). <https://doi.org/https://doi.org/10.31937/manajemen.v13i2.2311>.
- Hasyim, Abu, and Supardi. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Muara Kelingi." *Interprof* 4, no. 1 (2018): 97–115. <https://jurnal.univbinainsan.ac.id/index.php/interprof/article/view/712/498>.
- Hermawan, Andi. *Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Guru*. Bogor: Bukit Emas Mulia, 2021.
- Hsiao, Chia-Huei, and Fong-Jia Wang. "Proactive Personality and Job Performance of Athletic Coaches: Organizational Citizenship Behavior as Mediator." *Palgrave Communications* 6, no. 1 (February 2020): 33. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0410-y>.
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar, and Mahmudul Haq. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents." *BRAC University Journal I*, no. 2 (2004): 75–85. <http://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/handle/10361/517>.
- Juwantini, Nani, Taufiq Rochman, and Sarwo Edy. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja: The Effect of Principal Transformational Leadership and Job Satisfaction on Work Discipline and Its Impact on Performance." *JURNAL EMAS: Ekonomi Manajemen Akuntansi Kewirausahaan* 2, no. 2 (June 2022): 36–42. <https://journal.lppmpelitabangsa.id/index.php/emas/article/view/631>.
- Khan, Muhammad Asad, Fadillah Binti Ismail, Altaf Hussain, and Basheer Alghazali. "The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior." *Sage Open* 10, no. 1 (January 2020). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>.

- Kim, Eun Jee, and Sunyoung Park. "The Role of Transformational Leadership in Citizenship Behavior: Organizational Learning and Interpersonal Trust as Mediators." *International Journal of Manpower* 40, no. 7 (September 2019): 1347–60. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>.
- Lailatussaadah. "Upaya Peningkatan Kinerja Guru." *Intelektualita* 3, no. 1 (2015): 15–23. <http://mediaindonesia.com>, 2008.
- Laueremann, Fani, and Stuart A. Karabenick. "Taking Teacher Responsibility into Accountability: Explicating Its Multiple Components and Theoretical Status." *Educational Psychologist* 46, no. 2 (April 2011): 122–40. <https://doi.org/10.1080/00461520.2011.558818>.
- Li, Ning, Jian Liang, and J. Michael Crant. "The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective." *Journal of Applied Psychology* 95, no. 2 (March 2010): 395–404. <https://doi.org/10.1037/A0018079>.
- Li, Yanna, and Steve Walsh. "Technology-Enhanced Reflection and Teacher Development: A Student Teacher's Journey." *Relc Journal*, March (March 2023). <https://doi.org/10.1177/00336882231161153>.
- Major, Debra A., Jonathan E. Turner, and Thomas D. Fletcher. "Linking Proactive Personality and the Big Five to Motivation to Learn and Development Activity." *Journal of Applied Psychology* 91, no. 4 (July 2006): 927–35. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.927>.
- Mangkuprawira. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2001.
- Maryani, Moelyati, and Mustofa. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar." Vol. 3 (2022): 40- 45
- Masrum. *Kinerja Guru Professional*. Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2021.
- Mathis, Robert L, and John H Jackson. *Human Resource Management*. 10th ed. Australia: Thomson Publisher, 2004.
- Mulyasa, E. *Uji Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- Munawir, Munawir, Muhammad Idris, and Muhammad Hidayat. "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri 01 Polewali Kecamatan Polewali Kabupaten Polewali Mandar." *Sparkling Journal Of Management (SJM)* 1, no. 1 (December 2022): 119–31. <https://e-journal.nobel.ac.id/index.php/sjm/article/view/3348>.
- Northouse, Peter. *Leadership: Theory and Practice*. 7th ed. California: SAGE Publications, 2016.

- Nugraha, Alvi, and Sri Surjani Tjahjawati. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi* 3, no. 3 (January 2017): 24–32. <https://doi.org/10.35313/JRBI.V3I3.942>.
- Nuraini, and Irma Suryani. "Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Keterlibatan Kerja Pada Guru Di Sma Laboratorium Unsyiah Dan Sman 10 Fajar Harapan Banda Aceh." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 5, no. 1 (2020): 152–68.
- Organ, Dennis, Philip M Podsakoff, and B. Scott Mackenzie. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, 2006.
- Parker, Sharon K., Helen M. Williams, and Nick Turner. "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work." *Journal of Applied Psychology* 91, no. 3 (May 2006): 636–52. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>.
- Pielstick, C.D. "The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis." *Community College Review* 26, no. 3 (1998): 15–34.
- Prasetyono, Hendro, and Ira Pratiwi Ramdayana. "Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (September 2020): 108–23. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.28458>.
- Purwanto, Agus, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, and Rosdiana Sijabat. "Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business ( The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership on Performance Through Mediation of Organizational Commitment in Family Business)." *SSRN Electronic Journal*, December (December 2021). <https://doi.org/10.2139/SSRN.3987573>.
- Qalati, Sikandar Ali, Zuhaib Zafar, Mingyue Fan, Mónica Lorena Sánchez Limón, and Muhammad Bilawal Khaskheli. "Employee Performance under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model." *Heliyon* 8, no. 11 (November 2022): e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A Judge. *Organizational Behavior*. Essex: Pearson Education Limited, 2017.
- Rusman. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Rajawali Press, 2009.
- Saondi, and Suherman. *Etika Profesi Professional*. Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Scribner, Jay Paredes. "Teacher Efficacy and Teacher Professional Learning: Implications for School Leaders." *Journal of School Leadership* 9, no. 3 (May 1999): 209–34. <https://doi.org/10.1177/105268469900900302>.

- Shin, Minsun. "We're All Struggling: Student Teaching Experiences during the Covid-19 Pandemic." *European Journal of Teacher Education*, November (November 2022), 1–15. <https://doi.org/10.1080/02619768.2022.2153668>.
- Siregar, Yulinda. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Bimbingan Dan Konseling Di SMA Negeri Jakarta Timur." *Teraputik: Jurnal Bimbingan Dan Konseling* 1, no. 3 (March 2018): 232. <https://doi.org/10.26539/1388>.
- Subroto, B Suryo. *Proses Belajar Mengajar Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&d*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013.
- Suryadi, Ratno Nur. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Di Kota Makassar." *Indonesian Journal of Economics, Entrepreneurship and Innovation* 1, no. 1 (2020): 14–28. <https://journal.ilinstitute.com/IJoEEI>.
- Syahrum, and Salim. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Citapustaka Media, 2012.
- Terzi, Ali Riza. "Organizational Commitment and Citizenship Behaviors among Teachers." *Kamla Raj Enterprises* 21, no. 1–2 (July 2017): 350–60. <https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891824>.
- The Asia Foundation. "Civil Society in Southeast Asia during Covid 19: Responding and Evolving under Pressure ." *GovAsia*, September (2020).
- Tjahjono, Heru Kurnianto, Fajar Prasetyo, and Majang Palupi. "Kepemimpinan Transformasional Pada Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Afektif." *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa* 11, no. 2 (September 2018): 217–32. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2771>.
- Tursanurohmad, Noviana. "Pengaruh Kepribadian Dan Dukungan Organisasi Terhadap Profesionalisme, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja." *Jurnal Litbang Polri* 22, no. 4 (December 2019): 1–33. <https://doi.org/10.46976/litbangpolri.v22i4.34>.
- UNICEF. "Analisis Situasi Untuk Lanskap Pembelajaran Digital Di Indonesia." Jakarta, 2021.
- Usman, Moh Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.
- Verawati Wote, Alice Yeni, and Jonherz Stenlly Patalatu. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar." *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar* 3, no. 4 (November 2019): 455–61. <https://doi.org/10.23887/jisd.v3i4.21782>.
- Walpole, R, R Myers, S Myers, and K Ye. *Probability & Statistics for Engineers & Scientists*. 9th ed. 2017.

- Wijaya, Nikodemus Hans Setiadi. "Proactive Personality, Lmx, and Voice Behavior: Employee– Supervisor Sex (Dis)Similarity as a Moderator." *Management Communication Quarterly* 33, no. 1 (February 2019): 86–100. <https://doi.org/10.1177/0893318918804890>.
- Wijayanto, Slamet, Ghufron Abdullah, and Endang Wuryandini. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (May 2021): 54–63. <https://doi.org/10.21831/JAMP.V9I1.35741>.
- Yudhanegara, Firman. "Kontribusi Kompetensi Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Madinasika Manajemen Pendidikan Dan Keguruan* 1, no. 1 (October 2019): 43–51.
- Yusuf, Muri. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2014.